



Universidade do Minho
Serviços de Acção Social



PLANO DE ATIVIDADES E ORÇAMENTO²⁰²¹







ÍNDICE

PLANO DE ATIVIDADES E ORÇAMENTO 2021

| | |
|---|----|
| ÍNDICE DE SIGLAS..... | 5 |
| 1. SUMÁRIO EXECUTIVO..... | 7 |
| 2. CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE..... | 16 |
| 3. ATIVIDADES- DEPARTAMENTOS-DIVISÕES E GABINETES..... | 19 |
| 3.1 DEPARTAMENTO DE APOIO AO ADMINISTRADOR..... | 19 |
| 3.2 DEPARTAMENTO CONTABILÍSTICO E FINANCEIRO..... | 28 |
| 3.3 DEPARTAMENTO ALIMENTAR..... | 31 |
| 3.4 DEPARTAMENTO DE DESPORTO E CULTURA..... | 34 |
| 3.5 DEPARTAMENTO DE APOIO SOCIAL..... | 38 |
| 3.6 MEDIDAS DE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA..... | 41 |
| 4. ORÇAMENTO DE 2021..... | 43 |
| 4.1 ORÇAMENTO NA ÓTICA ORÇAMENTAL..... | 43 |
| 4.2 EVOLUÇÃO DOS ORÇAMENTOS..... | 46 |
| 4.3 DEMONSTRAÇÕES PREVISIONAIS..... | 47 |
| 4.4 PLANO PLURIANUAL DE INVESTIMENTOS..... | 50 |
| 4.5 DEMONSTRAÇÕES DE FLUXOS DE CAIXA (MÉTODO DIRETO)..... | 51 |
| 5. MAPA DE PESSOAL..... | 54 |
| ANEXO..... | 55 |



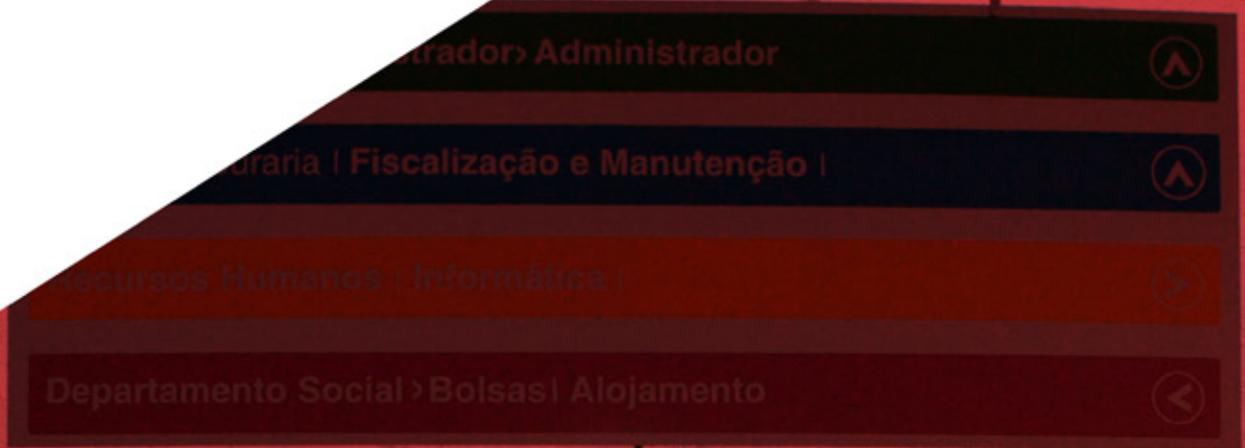
Serviços de Acção Social
Social Services

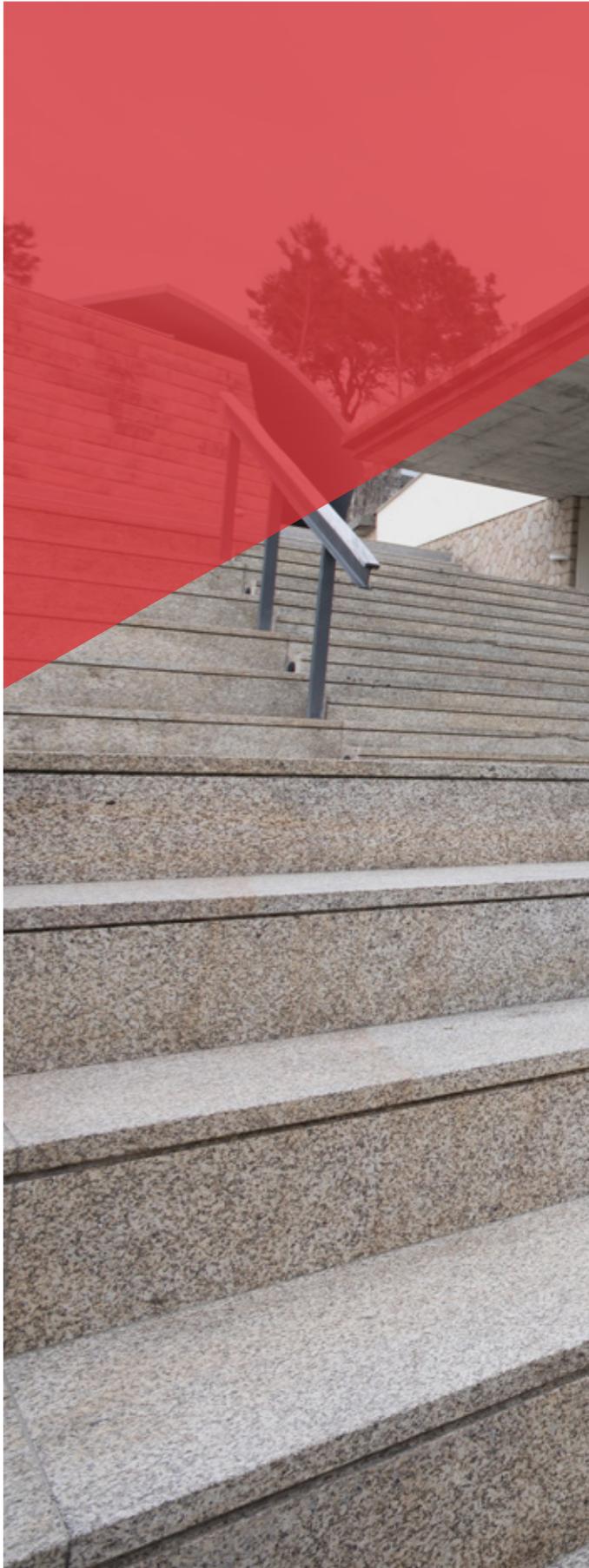


12

ÍNDICE DE SIGLAS

| | | | |
|---------|--|---------|---|
| AAUM | Associação Académica da Universidade do Minho | RGPD | Regulamento Geral de Proteção de Dados |
| AMA | Agência de Modernização Administrativa | RJIES | Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior |
| CCP | Código dos Contratos Públicos | RP | Receitas Próprias |
| CGestão | Conselho de Gestão | SAMA | Sistema de Apoio à Modernização e Capacitação da Administração Pública |
| DA | Departamento Alimentar | SAS | Serviços de Acção Social |
| DAA | Departamento de Apoio ao Administrador | SASUM | Serviços de Acção Social da Universidade do Minho |
| DAS | Departamento de Apoio Social | SASUP | Serviços de Acção Social da Universidade do Porto |
| DCF | Departamento Contabilístico e Financeiro | SASUTAD | Serviços de Acção Social da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro |
| DDC | Departamento de Desporto e Cultura | SCI | Sistema de Controlo Interno |
| DFMS | Divisão de Fiscalização, Manutenção e Segurança | SGQ | Sistema de Gestão da Qualidade |
| DGES | Direção Geral do Ensino Superior | SGSA | Sistema de Gestão de Segurança Alimentar |
| DGO | Direção Geral do Orçamento | SICABE | Suporte Informático ao Concurso de Atribuição de Bolsas de Estudo do Ensino Superior |
| DRH | Divisão de Recursos Humanos | SNC-AP | Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas |
| DSI | Divisão de Sistemas de Informação | SST | Segurança e Saúde no Trabalho |
| EFQM | European Foundation for Quality Management | TUTORUM | Programa de Apoio Tutorial aos Estudantes Atletas de Alta Competição da Universidade do Minho |
| ENAS | Rede de Serviços Desportivos Europeus | Uebe.Q | Software para Sistemas de Gestão da Qualidade |
| ESA | Equipa de Segurança Alimentar | UMinho | Universidade do Minho |
| ET | Especificações Técnicas | UEP | Unidade de Estudos e Projetos |
| EUROFIR | European Food Information Resource Network | UOEI | Unidade Orgânica de Ensino e Investigação |
| EUSA | Associação Europeia de Desporto Universitário | UP | Unidade de Produção |
| FAS | Fundo de Apoio Social | Web | World Wide Web |
| FEDER | Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional | | |
| FISU | International University Sports Federation | | |
| FNB | Food and Nutrition Board Fundo de Apoio Social | | |
| GAJ | Gabinete de Apoio Jurídico | | |
| HACCP | Hazard Analysis and Critical Control Points | | |
| IEFP | Instituto de Emprego e Formação Profissional | | |
| IES | Instituições de Ensino Superior | | |
| ISO | International Organization for Standardization | | |
| IVA | Imposto sobre o Valor Acrescentado | | |
| MCI | Sistema de Controlo Interno | | |
| NP | Norma Portuguesa | | |
| OE | Orçamento do Estado | | |
| OMS | Organização Mundial de Saúde | | |
| PCC's | Pontos Críticos de Controlo | | |
| POCER | Programa Operacional de Capacitação e Eficiência de Recursos | | |
| PPRO's | Programas de Pré-Requisitos Operacionais | | |
| QUAR | Quadro de Avaliação e Responsabilização | | |





1. SUMÁRIO EXECUTIVO

Um Plano de Atividades relaciona projetos e recursos a meios financeiros que se estimam venham a ser gerados em resultado da atividade de uma organização, quer na forma de receitas próprias quer através de financiamentos públicos ou privados. Traçam-se caminhos estratégicos e planeiam-se ações a concretizar num horizonte de tempo determinado. Um exercício sustentado por aquilo que se alcançou cumulativamente em períodos prévios e, em particular, no período imediatamente anterior. Tanto na ótica dos projetos e ações como do desempenho financeiro.

O Plano de Atividades para 2021 está inevitavelmente associado à fixação de um determinado número de pressupostos quanto à evolução da pandemia de SARS-CoV-2 e de estimativas para indicadores de desempenho próprios neste contexto.

O orçamento de 2020 mostrava, do lado das receitas, um peso relativo entre os principais setores de atividade no total das receitas próprias distribuído por 21% no alojamento, 67% na vertente alimentar e de 7% no desporto e que as receitas próprias representavam 65% das receitas totais dos Serviços de Acção Social da Universidade do Minho (SASUM). O equilíbrio orçamental estava garantido pela comparticipação do Orçamento Geral do Estado em 26%, da Universidade do Minho (UMinho) em 3% e de fundos da União Europeia em 6%.

Contudo, no que diz respeito àquilo que se estima seja executado em 2020, há que realçar que o nível médio de atividade alcançado ao longo do ano foi diferente consoante a área da missão dos SASUM, a saber: relativamente ao alojamento, estima-se que fique a cerca de 93% da capacidade potencial, enquanto a componente alimentar e o desporto se fixem nos 35% e 25% respetivamente. Do lado da despesa, são expectáveis reduções nos gastos de aquisição de bens e serviços superiores a 1 milhão de euros e de cerca de 47 mil euros em bens de capital. Em termos globais, estes resultados refletem as estratégias

seguidas pela grande maioria das empresas em resposta aos constrangimentos da pandemia, i.e., redução no investimento, corte nos custos e menos oportunidades para a exploração de novas formas de negócio.

Neste sentido, a elaboração do presente Plano de Atividades para 2021 envolveu assumir determinados pressupostos quanto à evolução de indicadores maioritariamente extrínsecos aos SASUM, mas de grande impacto na sua atividade e, concomitante, conceção de iniciativas de relevo a nível interno no sentido de mitigar aqueles efeitos. Acredita-se que as tendências negativas registadas em 2020, apesar de atenuadas, estarão presentes pelo menos em 2021.

No que diz respeito ao primeiro ponto e sobre a velocidade de retoma da atividade em 2021 assumiram-se diferentes volumes da procura para os diferentes produtos e serviços a oferecer pelos SASUM ao longo do ano, considerando os valores previsivelmente executados em 2020.

Concomitantemente, entende-se que deve prevalecer o equilíbrio económico/financeiro tendo em atenção a realidade atual assim como os desafios resultantes da escassez de recursos públicos e de demais peças legislativas, sobretudo no atual contexto da aplicação de medidas de mitigação e controlo da infeção provocada pela SARS-CoV-2. Neste particular, releva-se o compromisso de aplicação de todas as medidas tomadas no âmbito da Comissão de Elaboração e Gestão do Plano de Contingência Interno COVID-19, bem como da modernização de processos administrativos e adoção de procedimentos, no que à contratação e aquisição de bens e serviços diz respeito, no sentido de promover a transparência e contribuir para uma melhor tomada de decisão relativamente à utilização eficiente dos recursos públicos.

Simultaneamente, a nível interno, perspetivam-se as seguintes estratégias genéricas principais:

- Implementar as iniciativas previstas nos projetos europeus em curso: CO3+, Cognitive CMMS e POCER – iniciativas promotoras de capacitação interna ao nível de

processos produtivos e administrativos, da logística e da comunicação, cujos pormenores se descrevem na secção abaixo;

- Revisitar o modelo de negócio nas diferentes áreas de atividade dos SASUM na perspetiva de:

- ocupar nichos de mercado deixados por empresas que abandonaram o mercado (área da alimentação e do desporto) e/ou;
- restruturar/focar em nichos de mercado deixados por servir por novos operadores – o caso de novas residências privadas - focando maioritariamente nos bolseiros e/ou reestruturar a oferta aumentando o número de quartos individuais a preços mais elevados destinados a não bolseiros e estudantes de ciclos de estudos mais avançados.

- Focar no desempenho económico das Unidades de Produção (UP) intervencionando aquelas cujas contribuições económicas sejam insuficientes, através da:

- Captação de novos públicos-alvo e incremento das taxas de utilização através da implementação de novos produtos e serviços (modalidades de Padel e Squash, novas ementas e quartos individuais) e novos meios de distribuição (maior proximidade);
- Adoção de medidas ao nível dos custos, nomeadamente através de melhorias na gestão de *stocks*, redução dos dias e horário de funcionamento de várias unidades, incluindo a possibilidade de encerramento em função da avaliação do desempenho da respetiva prestação de serviços;

- Adotar medidas que assegurem uma maior eficácia na cobrança de dívidas;

- Avaliar oportunidades de integração de prestações de serviços num contexto mais abrangente no universo da UMinho.

Os objetivos para 2021 foram agrupados em duas categorias principais: os plurianuais e os operacionais.

A primeira categoria engloba iniciativas específicas de curto e médio prazo, enquadradas em projetos de parcerias (Consórcio UNorte.pt e UOEI da UMinho) já em curso e/ou a iniciar em 2021, assim como em projetos suportados maioritariamente com investimentos próprios. O presente Plano apresenta detalhes de ações concretas a realizar em 2021 bem como de resultados esperados por área de atividade dos Serviços (alimentar, alojamento, desporto).

O segundo grupo de iniciativas compromete cada departamento/divisão/gabinete a empreender determinadas atividades e a alcançar metas em áreas especializadas próprias.

Relativamente aos objetivos e iniciativas plurianuais, cujo cariz é eminentemente transversal às áreas de atuação dos SASUM, há a destacar as seguintes:

Objetivo 1: Potenciar Parcerias Estratégicas – Consórcio UNorte.pt e UOEI (UMinho) – Para a Modernização e Afirmação dos Serviços Prestados

Vertente Europeia

Projeto CAF (*Common Assessment Framework*)

A CAF é um modelo de Gestão da Qualidade Total desenvolvido pelo setor público e para o setor público, inspirada no Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (EFQM). Baseia-se na premissa de que os resultados de excelência no desempenho organizacional, são atingidos através da liderança que conduz a estratégia e planeamento, as pessoas, as parcerias, os recursos e os processos. Este modelo analisa a organização simultaneamente por diferentes ângulos promovendo uma análise holística do desempenho da mesma.

Este projeto teve o seu início em 2018, decorreu até junho de 2020, e envolveu no ano 2019 três fases: gestão do projeto, de autoavaliação e de implementação e melhoria do processo (planeamento e implementação das ações de melhoria e

avaliação dos resultados obtidos com a implementação das ações de melhoria). Para além do legado espectável que estas ações de melhoria terão na gestão dos Serviços, é de realçar que os SASUM continuarão em 2021 a implementar melhorias no âmbito deste projeto.

Projeto CO3+

A operação “CO3+ Capacitação Organizacional dos SAS UNorte surge no âmbito do consórcio UNorte pt, continuando os trabalhos de parceria e de partilha de conhecimento que têm vindo a ser desenvolvidos entre os SASUM, os Serviços de Acção Social da Universidade do Porto (SASUP) e os Serviços de Acção Social da Universidade de Trés-os-Montes e Alto Douro (SASUTAD), com vista à otimização das sinergias existentes entre si. As iniciativas programadas – iniciadas em 2019 e previstas terminar até ao final do ano de 2021 – incluem as seguintes:

I. Unidade de Formação Interna Partilhada
Produção e partilha de conteúdos formativos e formadores e, por outro lado, uma formação interna transversal aos Serviços de Acção Social (SAS).

II. Inovação e Modernização na Elaboração de Ementas
Desenvolvimento de um projeto de Educação Alimentar, com a finalidade de se contratar serviços de consultoria de experts de culinária para revisão das ementas disponíveis, de forma a estarem adequadas às tendências do consumo atual.

III. Estrutura de Acolhimento aos Estudantes Nacionais e Internacionais
Desenvolvimento de uma estrutura interna - Gabinete de Diversidade Multicultural - composta por trabalhadores e estudantes, dedicada a garantir o acolhimento e a promover e suavizar a integração de novos estudantes, nomeadamente aqueles que são colocados nas residências dos SAS.

IV. Portal de Apoio ao Trabalhador
Disponibilizar um conjunto de serviços atualmente existentes do ponto de vista de acesso *online*, tais como: alteração de dados pessoais, marcação de férias, disponibilização de

procedimentos ao nível do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD), registo de assiduidade e integração com sistemas biométricos, entre outros.

V. Programa de Promoção de Atividades Desportivas
Desenvolvimento de um programa inovador para prestação de serviços públicos de atividades desportivas aos cidadãos na região de influência da UNorte.pt, promovendo a rentabilização dos equipamentos públicos já existentes e previamente instalados (com capacidade subutilizada), a melhoria dos serviços prestados ao cidadão, o fomento de dinâmicas de competição e de coesão entre as equipas da universidade, e atividades de *team building* entre as equipas das várias universidades.

VI. Sistema de Avaliação da Satisfação do Utente *On-time*

Desenvolvimento de um sistema de avaliação do utente na hora, para compreender em tempo útil o que é por ele valorizado e quais as causas para a sua insatisfação, para atuar rapidamente.

VII. Estudo de Viabilidade e Certificação do Alojamento Universitário

Divulgação da oferta do alojamento universitário dos 3 SAS, compreensão e obtenção do processo de certificação do alojamento universitário privado.

VIII. Sistema de Gestão da Qualidade do Ar dos Espaços
Sistema inovador de Gestão Técnica Centralizada que regista a informação referente à temperatura, humidade relativa, e qualidade do ar dos espaços frequentados, através de um sistema centralizado que envia alertas por email e SMS sempre que uma unidade atinge valores de temperatura, humidade relativa e CO2 fora do especificado.

IX. Sistema de Controlo de Acessos às Residências e Espaços

Adoção de um sistema de controlo de acessos às residências e espaços dos SAS com cartão pessoal e integrável com o

Cartão de Cidadão.

Cognitive CMMS - Cognitive Computerized Maintenance Management System

Este projeto pretende disponibilizar uma solução que atue de forma transversal na gestão da manutenção (incluindo as ações de manutenção), isto é, uma plataforma que permita uma visão integrada (BIM 6D) sobre a gestão de manutenção de edifícios e seu recheio, munida de ferramentas inteligentes de deteção e previsão.

POCER – Programa Operacional de Capacitação e Eficiência de Recursos

O POCER é um projeto liderado pelos SASUM, em parceria com os SASUTAD, que visa aumentar a eficiência dos modelos de gestão internos de ambas as Instituições e, simultaneamente, promover a sustentabilidade em todos os processos produtivos. Sendo apoiado pela Agência para a Modernização Administrativa (AMA), este conta com um orçamento global de 998 874€ contra-se estruturado em cinco áreas estratégicas de atuação:

I. Desmaterialização do Processo de Senhas de Cantina

Através do desenvolvimento de uma aplicação móvel, de maneira a, por um lado, tornar o processo mais simples para toda a comunidade académica e, por outro, potenciar o aumento da eficiência dos processos inerentes ao Departamento Alimentar e ao Departamento Contabilístico e Financeiro.

É expectativa que, através deste sistema, seja possível acabar com o papel, reduzir o desperdício alimentar e realocar trabalhadores para outras áreas de atuação de maior valor acrescentado, contribuindo assim para uma melhoria dos serviços prestados pelos SASUM a toda a Comunidade Académica.

II. Projeto-piloto de Modernização dos Acessos às Residências Universitárias

Por via de uma digitalização total dos procedimentos associados, de maneira a que os utentes possam fazer a candidatura ao alojamento, aceder aos espaços e resolver

eventuais problemas de uma forma totalmente automática e usando, unicamente, o seu telemóvel.

Deste modo, espera-se simplificar, de uma forma bastante substancial, a eficiência e a qualidade do serviço prestado a todos os estudantes alojados nestes espaços e, simultaneamente, aumentar a segurança e a celeridade na resolução de situações anómalas que possam surgir.

III. Revisão e Modernização dos Meios de Interação com a Comunidade Académica

Tendo como base estrutural os sistemas e soluções identificados nas duas agendas anteriores, encontra-se também previsto o desenvolvimento de uma plataforma transversal, através da qual os estudantes terão ao seu dispor, de uma forma totalmente digital, todos os serviços disponibilizados pelos SASUM.

É convicção que a incorporação das diferentes áreas de atuação dos SASUM num único espaço digital possa permitir uma otimização dos processos associados e, simultaneamente, fomente uma melhor interação interna entre departamentos e potenciando uma comunicação mais efetiva entre os Serviços e os seus *stakeholders*, no que concerne às diferentes atividades desenvolvidas.

IV. Revisão do Modelo Logístico dos SASUM

Por via de uma análise transversal a toda a cadeia de abastecimento, desde a receção de mercadorias até à venda do produto final ao consumidor, de forma a identificar oportunidades de melhoria nos processos e alcançar ganhos financeiros e sociais, através da melhoria do serviço de atendimento à Comunidade Académica.

Apesar de os procedimentos estabelecidos pelos SASUM, no que a esta matéria diz respeito, apresentarem um nível de maturidade já bastante elevado, é convicção que, em virtude dos fortes avanços tecnológicos experienciados nas últimas décadas, seja possível identificar soluções *low-cost* que permitam ganhos imediatos, tanto a nível económico-financeiro, como em termos ambientais e sociais.

V. Desmaterialização dos Procedimentos Contabilísticos

e Financeiros

Investir numa revisão e, conseqüente, desmaterialização de todos os processos de âmbito contabilístico e financeiro no sentido de dar resposta às orientações legislativas mais recentes e promover o desenvolvimento de modelos de gestão assentes em novos sistemas tecnológicos e em inovadoras soluções de big data.

É expectativa que a materialização desta agenda permita aumentar, substancialmente, a eficiência do tratamento dos mais diversos tipos de dados e, ao mesmo tempo, fomente uma mitigação, assinalável, da pegada ambiental da Organização.

Vertente Universitária

Em 2021 pretende-se potenciar as ligações entre os SASUM, as UOEI e os Centros de Investigação da Universidade assim como com outras Instituições da Região. Neste contexto encontram-se em análise e desenvolvimento conjuntos os seguintes projetos:

- Redinamização do Movimento Menos Olhos que Barriga;
- Estudos ergonómicos: mobiliário alojamento / postos trabalho;
- Recursos humanos: formação profissional, higiene e segurança no trabalho;
- Consultas de Optometria: em parceria com a Escola de Ciências;
- Reforço da parceria com a Associação de Psicologia (APsi);
- Estágios Curriculares: acolhimento de estudantes da Escola de Engenharia da UMinho e da Escola Superior de Hotelaria e Turismo da Maia nas áreas de segurança alimentar, gestão de *stocks* e da produção;
- Projeto AYR – colaboração entre o CEIIA, o DTX CoLab, os Transportes Urbanos de Braga (TUB), o Município de Braga e a Associação Académica da Universidade do Minho (AAUM) – aplicação para a valorização de atitudes e comportamentos sustentáveis.

Objetivo 2: Reforçar a Identidade Interna Valorizando os Recursos Humanos

O ano de 2019 foi considerado o “Ano do Trabalhador” e envolveu a conceção e produção de iniciativas que pudessem representar um legado importante na Gestão dos Recursos Humanos no que ao aumento dos níveis de motivação e consequente desempenho profissional dos trabalhadores diz respeito.

Neste contexto, identificaram-se áreas de intervenção e respetivas ações que, pela sua demonstrada relevância, deveriam ter sido replicadas durante o ano de 2020. No entanto, várias dessas medidas, nomeadamente as de âmbito presencial, tiveram que ser descontinuadas e adiadas para datas a definir em função da evolução epidemiológica.

Em 2021 prevê-se a realização de várias iniciativas, nomeadamente ao nível:

- Do regulamento orgânico: reforçar conceitos de descentralização e de unidade de negócio através da implementação faseada prevista do mesmo;
- Da mobilidade entre categorias: reduzir desajustamentos existentes;
- Da proximidade: reuniões bimestrais com responsáveis unidades de produção (alimentar/alojamento/desporto);
- Do bem-estar físico: programa de pausas úteis e de ginástica laboral relaxante;
- Da conciliação da vida profissional, pessoal e familiar: criação de um grupo de trabalho para o desenvolvimento de ações no âmbito dos 4 eixos do programa 3 em Linha da Estratégia para a Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública (2020-2023);
- Da formação: medidas de eficácia das ações de formação, refletidas nos postos de trabalho.

Objetivo 3: Reforçar a Competitividade dos Produtos e Serviços Prestados, Relevando o Investimento

A competitividade dos Serviços afirma-se pela eficiência (utilização de recursos e respetivos custos) e pela eficácia (o que produzir e a que preços) com que apresenta os seus produtos e serviços junto dos seus utentes (atuais e potenciais). O objetivo será o de criar valor para estes para além dos custos de produção.

Durante o ano de 2021 será dada continuidade a várias iniciativas que visam essencialmente investimento em infraestruturas e equipamentos através da substituição ou aquisição de maquinaria e equipamentos e da requalificação de espaços de determinadas unidades de produção. Dadas as restrições orçamentais para o ano 2021, tornou-se incontornável priorizar iniciativas de concretização imediata e atribuir às restantes um carácter plurianual mantendo-as deste modo num caminho de concretização inevitável.

A principal fonte de financiamento destas iniciativas continuará a ser as transferências de fundos da UMinho para os Serviços de Ação Social assim como se espera ser possível complementar este valor com verbas de receitas próprias em função da execução do orçamento.

Para o ano 2021 foram sinalizadas as seguintes intervenções principais:

- Reforço da infraestrutura de comunicações Wi-fi nas Residências Universitárias;
- Aquisição de um renovado sistema de deteção de incêndios em Residências (Lloyd e Azurém);
- Construção de um espaço de cozinha através da reconversão de espaços existentes e apetrechamento (Residência Azurém);
- Equipamento diverso/unidades produção (maquinaria) – Departamento Alimentar e Departamento de Apoio Social;
- Intervenções diversas ao nível das infraestruturas de alojamento e cantinas.

Adicionalmente, e decorrente do objetivo de proporcionar um meio ambiente mais sustentável, é de relevar a existência de projetos em estudo e/ou candidaturas a projetos europeus já submetidos e que se perspectiva terão expressão ainda no decorrer de 2021, nomeadamente os que visam a redução dos consumos de papel e de produtos de plástico de utilização única ou descartável (desmaterialização do processo de venda de senhas de cantina e processo de eliminação gradual das garrafas de água de plástico).

Em 2021 estes serviços pretendem iniciar as medidas inerentes à Estratégia para a Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública (2020-2023), aprovada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 55/2020, de 31 de julho, que se desenvolve em torno de 4 eixos e 14 objetivos estratégicos e 59 medidas. Resumidamente, e pela sua relevância para o caso dos SASUM, listam-se os 4 eixos e exemplos de objetivos e medidas, a saber:

Eixo 1: Investir nas pessoas:

- Desenvolver e renovar as lideranças;
- Mobilizar e capacitar os trabalhadores;
- Envolver os trabalhadores na mudança cultural;
 - Criar programas de responsabilidade social;
 - Envolver os trabalhadores na gestão.

Eixo 2: Desenvolver a gestão:

- Fortalecer a gestão do desempenho para melhorar a qualidade dos serviços públicos;
- Planear os recursos humanos de forma integrada;
- Promover a inovação na gestão pública;
 - Desenvolver sistemas de gestão que garantam resposta rápida;
 - Incluir no Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) indicadores relativos ao cumprimento de Planos e Estratégias Nacionais;
 - Simplificar os instrumentos de gestão pública;
 - Incorporar a dimensão do impacto ambiental nos modelos de gestão pública.

Eixo 3: Explorar a tecnologia:

- Reforçar a governação global das tecnologias;
 - Utilizar a inovação tecnológica como alavanca da eficiência energética

Eixo 4: Reforçar a proximidade:

- Promover a integração e a inclusão no atendimento;
 - Tornar mais inclusivos os espaços (físicos e virtuais) de atendimento;
 - Organizar iniciativas de “Casa Aberta”, com vista a permitir aos cidadãos conhecer e compreender como funcionam os serviços públicos.

De acordo com a Resolução, a execução das medidas da Estratégia é desenvolvida no quadro dos planos de atividade e orçamentos anuais das entidades que a concretizam. O Anexo 1 mostra o modo como se enquadra esta integração no caso dos SASUM através dos projetos plurianuais em curso, e apresenta um conjunto de aplicações futuras dos objetivos e medidas deste programa.

Relativamente ao segundo grupo de iniciativas, os Objetivos e Iniciativas Departamentais que comprometem cada departamento ao planeamento de atividades para o ano de 2021, serão apresentadas no capítulo três.

Na vertente orçamental as atividades em 2021 serão asseguradas através das seguintes fontes de financiamento: transferências do Orçamento do Estado (OE) no montante de 2.447.337€; transferências da UMinho no montante de 250.000€, transferências da União Europeia no valor de 496.263€ e Receitas Próprias (RP) no montante de 4.570.900€, totalizando um valor de 7.764.500€, que corresponde a um decréscimo em relação ao orçamento de 2020 de 14,40%.

| ORÇAMENTO DE RECEITA | | | | |
|--------------------------------------|--------------------|--------------------|---------------------|----------------|
| Descrição | 2020 | 2021 | Variação | |
| | | | Absoluta | Relativa |
| Transferências - Orçamento do Estado | 2.399.350 € | 2.447.337 € | 47.987 € | 2,00% |
| Transferências - UMinho | 250.000 € | 250.000 € | 0 € | 0,00% |
| Transferências - União Europeia | 527.478 € | 496.263 € | -31.215 € | -5,92% |
| Receitas Próprias - SASUM | 5.894.300 € | 4.570.900 € | -1.323.400 € | -22,45% |
| Total | 9.071.128 € | 7.764.500 € | -1.306.628 € | -14,40% |

| ORÇAMENTO DE DESPESA | | | | |
|------------------------|--------------------|--------------------|---------------------|----------------|
| Descrição | 2020 | 2021 | Variação | |
| | | | Absoluta | Relativa |
| Despesas com pessoal | 4.616.091 € | 4.593.266 € | -22.825 € | -0,49% |
| Despesas funcionamento | 4.285.718 € | 3.049.759 € | -1.235.959 € | -28,84% |
| Despesas capital | 169.319 € | 121.475 € | -47.844 € | -28,26% |
| Total | 9.071.128 € | 7.764.500 € | -1.306.628 € | -14,40% |

António Paisana
 Administrador dos Serviços de Acção Social



2. CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE

Os SASUM são uma Unidade de Serviços da Universidade do Minho, dotada de autonomia administrativa e financeira, sob tutela do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (MCTES), e desenvolvem a sua atividade em linha com a estratégia da UMinho.

Funcionam de forma integrada nos 2 Campi Universitários localizados em Braga (Gualtar) e em Guimarães (Azurém e Couros).

Têm como dirigente máximo o Reitor da UMinho e como órgãos principais, nos termos do Regulamento Orgânico:

- O Conselho de Acção Social (CAS), órgão superior de gestão da ação social da UMinho, que define e orienta o apoio a conceder aos estudantes;
- O Conselho de Gestão (CGestão), que exerce competências, essencialmente, no âmbito da gestão administrativa, patrimonial e financeira dos SASUM;
- O Administrador dos Serviços de Acção Social, incumbido de assegurar o funcionamento e a dinamização dos serviços, bem como a execução dos planos e deliberações aprovados pelos órgãos competentes.

Os SASUM estão estruturalmente organizados em departamentos, divisões e gabinetes, setores e unidades, a saber:

O Departamento de Apoio ao Administrador integra os seguintes gabinetes, divisões e unidades:

- Gabinete de Apoio Jurídico;
- Gabinete da Qualidade e Auditoria;
- Gabinete de Comunicação;
- Gabinete de Sustentabilidade;
- Divisão de Fiscalização, Manutenção e Segurança;
- Divisão de Sistemas de Informação;
- Divisão de Recursos Humanos;
- Unidade de Estudos e Projetos.

compreende as seguintes divisões:

- Divisão de Aprovisionamento e Gestão de *Stocks*;
- Divisão de Contabilidade e Tesouraria.

O Departamento Alimentar, que exerce as suas atribuições nos domínios da alimentação, higiene, segurança alimentar e nutrição e compreende as seguintes divisões:

- Divisão de Gestão Alimentar em Braga;
- Divisão de Gestão Alimentar em Guimarães;
- Divisão de Higiene, Segurança Alimentar e Nutrição.

O Departamento de Apoio Social que exerce as suas atribuições nos domínios do apoio social aos estudantes e compreende as seguintes divisões:

- Divisão de Bolsas;
- Divisão de Alojamento;
- Divisão de Apoio ao Bem-Estar do Estudante.

O Departamento de Desporto e Cultura, que exerce as suas atribuições no domínio da gestão da atividade desportiva, na dinamização da competição desportiva em cooperação com a Associação Académica da Universidade do Minho (AAUM) e na promoção da atividade cultural em parceria com os Grupos Culturais da UMinho e compreende as seguintes divisões:

- Gestão da Atividade Desportiva das Unidades em Braga;
- Gestão da Atividade Desportiva das Unidades em Guimarães.

O Departamento Contabilístico e Financeiro que

2.1 MISSÃO, VISÃO, PRINCÍPIOS, VALORES E POLÍTICA DA QUALIDADE

| | |
|-------------------|---|
| MISSÃO | Proporcionar aos estudantes as melhores condições de frequência do ensino superior e de integração e vivência social e académica, através da prestação de serviços nas áreas da atribuição de bolsas, alojamento, alimentar, desporto e cultura e apoio médico. |
| VISÃO | Uma equipa permanentemente disponível para o apoio pleno e integrado ao estudante. |
| PRINCÍPIOS | Proximidade Interesse Coletivo Lealdade Cumplicidade Compromisso |
| VALORES | Solidariedade Social e Ambiental Qualidade Transparência Isenção |

| | |
|-----------------|--|
| POLÍTICA | <p>A Política da Qualidade, Segurança Alimentar e Ambiental, traduz-se:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Na prestação de serviços ao utente, melhorando e adaptando os mecanismos de comunicação e inovação por forma a garantir a sua crescente satisfação; 2. Na preocupação sistemática pelo cumprimento dos requisitos do Sistema da Qualidade, Segurança Alimentar e Ambiental, incluindo as obrigações de conformidade, melhorando continuamente a sua eficácia; 3. Na prestação de um serviço baseado na transparência e simplificação, visando a eficiência e eficácia dos processos; 4. Na preocupação sistemática pelo cumprimento dos requisitos do Sistema da Qualidade, Segurança Alimentar e Ambiental, incluindo as obrigações de conformidade, melhorando continuamente a sua eficácia; 5. Na prestação de um serviço baseado na transparência e simplificação, visando a eficiência e eficácia dos processos; 6. Na prestação de um serviço que garanta equidade e justiça social dentro do enquadramento legal e institucional; 7. No desenvolvimento de programas que visem o uso eficiente de recursos e, simultaneamente, promovam a mitigação do impacto ambiental da organização, bem como a prossecução dos princípios da sustentabilidade; 8. No envolvimento permanente dos trabalhadores, de forma a garantir satisfação pessoal, motivação e espírito de equipa, assim como a sua consciencialização para o compromisso total com o Sistema da Qualidade, Segurança Alimentar e Ambiental nos níveis em que participem; 9. Na melhoria contínua dos métodos de trabalho e na adaptação às novas tecnologias, cultivando a permanente formação e informação dos seus trabalhadores; 10. Na melhoria da interação com os parceiros, partilhando informação e conhecimento, nomeadamente no que respeita à comunicação com fornecedores, subcontratados e autoridades competentes; 11. Na responsabilidade de manter meios de comunicação internos e externos eficazes, para comunicar qualquer informação respeitante ao Sistema da Qualidade, Segurança Alimentar e Ambiental. |
|-----------------|--|



3. ATIVIDADES - DEPARTAMENTOS, DIVISÕES E GABINETES

Apresentam-se as atividades previstas para o ano de 2021 por departamento:

3.1. DEPARTAMENTO DE APOIO AO ADMINISTRADOR (DAA)

Trata-se de um Departamento cuja competência é a de apoio à decisão bem como o desenvolvimento de atividades transversais a toda a atividade dos SASUM. Os Gabinetes e Divisões adstritos ao DAA são: Qualidade e Auditoria, Fiscalização, Manutenção e Segurança, Sistemas de Informação, Recursos Humanos, Sustentabilidade, Comunicação, Apoio Jurídico e Unidade de Estudos e Projetos.

Os **objetivos** que se apresentam como **estratégicos e transversais do DAA** e respeitantes a todas as atividades da sua responsabilidade incluem:

1. Reforçar Compromissos, Fomentar a Reputação e Promover a Fiabilidade Organizacional

Desenvolvendo atividades e executando tarefas nas seguintes áreas:

- Manutenção da norma NP EN ISO 9001:2015 (Sistema de Gestão da Qualidade), transição para a norma NP ISO 22000:2018 (Sistema de Gestão da Segurança Alimentar) e da norma NP EN ISO 14001:2015 (Sistema de Gestão Ambiental);
- Manutenção de infraestruturas e equipamentos: consolidar o tempo de resposta aos pedidos de intervenção e a taxa de execução das intervenções;
- Recursos humanos (ex.: execução de tarefas de processamento e controlo – implementação de medidas de simplificação na gestão de recursos humanos –, contributos para a diminuição do absentismo, promoção e gestão da Formação Profissional);
- Apoio jurídico (elaboração de pareceres; acompanhar todos os processos de contratação pública garantindo a sua conformidade legal; acompanhar e informar os procedimentos concursais com vista ao recrutamento);
- Informática e Sistemas de Informação: apoiar a implementação dos projetos tecnológicos que resultaram da candidatura SAMA2020; coordenar a implementação de um novo portal, desmaterialização do processo de alojamento dos estudantes na UMinho; apoiar o processo de implementação da faturação eletrónica nos SASUM, em conformidade com o definido na Diretiva 2014/55/UE;
- Qualidade: apoio a auditorias, prossecução da conformidade dos procedimentos do Sistema Integrado de Gestão da Qualidade;
- Comunicação e Imagem: melhorar a comunicação interna e externa; consolidar a publicação de conteúdos bilingue (português e inglês) e concluir a caracterização da uniformização da sinalética e da imagem das unidades afetas aos SASUM (bares e residências); consolidar o esforço de centralização da comunicação interna e externa;
- Estudos e projetos: elaboração de estudos e relatórios.

2. Desenvolver e Promover a Implementação de Uma Agenda Holística para Questões da Sustentabilidade

Através da conceção e desenvolvimento de programas e iniciativas nas seguintes áreas:

- Desenvolvimento de um portal e de uma aplicação móvel onde estejam incorporados todos os serviços prestados pelos SASUM à Comunidade Académica, facilitando e simplificando o seu acesso e promovendo uma gestão económica, ambiental e social mais eficiente;
- Definição e operacionalização de campanhas de sustentabilidade centradas na promoção de boas-práticas ambientais, nomeadamente em questões

relativas à reciclagem, economia circular e eficiência de recursos;

- Conceção, identificação de fontes de financiamento e, conseqüente, desenvolvimento de um programa de incentivo à reciclagem através da implementação de Reverse Vending Machines nos *Campi*, orientadas para a recolha de garrafas, latas e embalagens;
- Estabelecimento de um protocolo de cooperação com a Câmara Municipal de Guimarães, com o Laboratório da Paisagem, com a AAUM e restantes estruturas municipais da cidade de Guimarães com o objetivo de potenciar sinergias e fomentar o desenvolvimento de estratégias de sustentabilidade holísticas e transversais;
- Conceção e desenvolvimento de um programa de eficiência energética através da instalação de painéis fotovoltaicos, coletores solares e substituição da iluminação atual por sistemas LED de baixo consumo;
- Estabelecimento de parcerias com empresas de partilha de trotinetes no sentido de promover a adoção de modos de mobilidade mais sustentáveis, no seio da Comunidade Académica;
- Avaliação do potencial e eventual adoção de novos serviços tecnológicos nas atividades diárias dos SASUM, nomeadamente através da incorporação dos seus serviços em aplicações móveis como a To Good to Go ou a Ayr;
- Expansão do Programa de Eficiência Hídrica às restantes Residências Universitárias, Pavilhões Desportivos e Unidades Alimentares e definição e implementação de novas e inovadoras soluções e estratégias;
- Implementação de metodologias de controlo e de revisão contínua das diferentes estratégias e projetos em curso de forma a aproveitar e capitalizar eventuais oportunidades e mitigar as principais ameaças que possam surgir, no contexto atual de pandemia provocada por Covid-19.

3.1.1 Gabinete da Qualidade e Auditoria (GAQ)

O Sistema Integrado de Gestão Integrado, satisfaz os requisitos das normas NP EN ISO 9001:2015, NP EN ISO 22000:2005 e NP EN ISO 14001:2015, no âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade, Segurança Alimentar e Ambiental, como componente da estratégia de gestão organizacional e abrange as seguintes áreas: bolsas de estudo, alimentação, alojamento, apoio médico e psicológico, atividades desportivas e culturais, sendo transversal a todos os processos de realização e de apoio à concretização da missão.

Neste contexto, a assessoria que este Gabinete presta no domínio da qualidade faz-se em consonância e colaboração direta com a gestão de topo, gestores por processos e Equipa da Qualidade, Segurança Alimentar e Ambiental, no acompanhamento e melhoria dos sistemas implementados, visando a garantia da conformidade dos procedimentos e o acompanhamento e apoio operacional no desenvolvimento das atividades de gestão da qualidade.

Os objetivos compreendem a promoção de auditorias internas e externas às unidades, processos e procedimentos, assim como coadjuvar os responsáveis na revisão dos documentos de suporte à gestão.

Em linha com os objetivos estratégicos dos SASUM, são **objetivos operacionais** deste Gabinete para o ano de 2021:

- Planear auditorias externas ao Sistema de Gestão Integrado, em conformidade com o estabelecido no caderno de encargos da entidade certificadora;
- Realizar auditorias internas presenciais e documentais transversais a todos os processos e unidades funcionais;
- Efetuar auditorias internas de verificação das evidências do acompanhamento da execução dos contratos públicos, por parte do Gestor do Contrato;
- Promover auditorias de verificação e acompanhamento da conformidade das medidas inerentes ao Plano de

Prevenção de Riscos de Gestão (incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas);

- Assessorar o acompanhamento dos departamentos e divisões na revisão de Instruções de Trabalho e restantes procedimentos, no âmbito do Sistema Integrado de Gestão da Qualidade;
- Agendar reuniões de acompanhamento aos Sistemas implementados;
- Garantir a execução do Plano Anual de Auditorias internas e externas previstas na organização, assim como o tratamento e acompanhamento das ações corretivas decorrentes das auditorias realizadas.

Face às incertezas conjunturais decorrentes da situação epidemiológica da COVID-19, as auditorias externas e internas presenciais programadas às unidades para 2021, poderão sofrer ajustamentos.

3.1.2. Divisão de Fiscalização, Manutenção e Segurança (DFMS)

A DFMS exerce as suas atribuições nos domínios da reparação, manutenção, construção, fiscalização e segurança do património móvel e imóvel dos Serviços, prestando serviços de apoio a todos os departamentos.

Para 2021, são **objetivos estratégicos**, neste domínio:

- Assegurar a manutenção preventiva e corretiva de equipamentos e instalações, reduzindo significativamente o tempo de resposta verificado no ano de 2020;
- Coadjuvar o Administrador na gestão financeira dos SASUM, nomeadamente no que se refere à projeção de investimento em infraestruturas e equipamentos bem como na sua concretização;
- Diminuir os custos de exploração;
- Implementar medidas de autoproteção (simulacros).

Como **objetivos operacionais** destaca-se a implementação e concretização dos investimentos de requalificação de infraestruturas e equipamentos em articulação com os departamentos, bem como a prossecução do “Controlo analítico de rede predial de

avaliação de risco Legionellaceae” nas unidades afetas aos SASUM.

No âmbito da gestão operacional, serão executados ainda os seguintes planos anuais de manutenção, em articulação com a gestão e sujeitos à dotação orçamental disponível:

- Equipamentos frigoríficos de hotelaria;
- Verificação e higiene dos postos de transformação de eletricidade;
- Equipamentos de elevação vertical;
- Equipamentos de Aquecimento, Ventilação e Ar Condicionado;
- Extintores/carreteis;
- Verificação de grupos de bombagem;
- Higienização de depósitos de água;
- AQS solar;
- Certificação de instalações de gás;
- Inspeções periódicas de elevadores;
- Verificação e calibração;
- Limpeza de separadores de féculas e gorduras;
- Sistema automático de deteção de incêndio;
- Verificação de meios passivos de segurança contra incêndios.

3.1.3. Divisão de Sistemas de Informação (DSI)

A DSI apoia diretamente todos os departamentos SASUM e, indiretamente, toda a comunidade académica, através da gestão e coordenação dos vários sistemas informáticos, eletrónicos e de informação existentes e disponibilizados.

No âmbito dos objetivos estratégicos definidos para os SASUM, são **objetivos operacionais** para 2021:

- Apoiar a implementação dos projetos tecnológicos que resultarem das candidaturas ao SAMA2020;
- Coordenar a implementação de um novo portal dos SASUM;
- Promover a desmaterialização do processo de alojamento dos estudantes na UMinho;
- Apoiar o processo de implementação da faturação eletrónica nos SASUM, em conformidade com o

definido na Diretiva 2014/55/UE;

- Acompanhar o processo para a desmaterialização das senhas de cantina;
- Assegurar o cumprimento dos requisitos da NP EN ISO 9001, definidos no âmbito do processo de certificação de gestão da qualidade dos SASUM;
- Promover a instalação de um sistema de gestão documental que permita a progressiva desmaterialização dos restantes processos administrativos;
- Consolidar o portal eletrónico de candidatura ao Fundo de Apoio Social (FAS).

3.1.4. Divisão de Recursos Humanos (DRH)

As principais atribuições desta divisão são o reforço da implementação de medidas de simplificação na gestão de recursos humanos, de acordo com a estratégia global da organização nesta matéria; a aplicação da legislação laboral e promover a comunicação aos trabalhadores dessas alterações; a promoção do bem-estar no posto de trabalho pela promoção da Segurança e Saúde no Trabalho e a promoção e gestão da Formação Profissional.

No âmbito dos objetivos estratégicos definidos para os SASUM, são **objetivos operacionais** da DRH para 2021, em linha de continuidade ou tentando concretizar o que o ano de 2020 não permitiu:

- Reforçar a interação da DRH com os trabalhadores (garantindo a qualidade permanente do serviço e a promoção de uma cultura de *engagement* dos trabalhadores com missão dos SASUM);
- Promover a realização de eventos que promovam o envolvimento dos trabalhadores e o sentido de pertença;
- Continuação do esforço de transição para plataformas eletrónicas de gestão de recursos humanos bem como a promoção de utilização de ferramentas eletrónicas;
- Promover ativamente a qualificação dos Recursos Humanos, garantindo o cumprimento das fases que integram o ciclo formativo do sistema de gestão da formação profissional;
- Assegurar que a prestação de Serviços de Segurança e Saúde no Trabalho (SST), por entidade externa aos SASUM é realizada com garantia de padrões de qualidade, de forma contínua e integrada, com as necessidades dos SASUM e na promoção da saúde dos trabalhadores e redução de riscos profissionais no posto de trabalho;
- Dar continuidade à promoção da certificação escolar e/ou profissional dos trabalhadores dos SASUM, em parceria com o Programa Qualifica do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) (certificação escolar e/ou profissional), processo iniciado em 2018.

3.1.5. Gabinete de Sustentabilidade (GS)

O GS tem como principal objetivo desenvolver e promover a implementação de uma agenda holística e transversal no que concerne a questões relacionadas com a sustentabilidade e com a responsabilidade social, no sequência da atividade desenvolvida pelos Serviços.

No âmbito dos objetivos estratégicos definidos para os SASUM, são **objetivos estratégicos específicos** deste Gabinete:

- Promover e implementar políticas de sustentabilidade nas atividades e ações desenvolvidas pelos Serviços;
- Implementar programas de redução de consumo de recursos, nomeadamente de energia, água, papel, plástico e vidro, e de promoção da economia circular;
- Conceber e desenvolver estratégias e programas de atuação focados no combate às alterações climáticas e na promoção de iniciativas que visem contribuir para alcançar a neutralidade carbónica;
- Definir e implementar estratégias e programas de atuação que promovam a transição digital dos Serviços, por via da aposta em tecnologias inovadoras e em serviços disruptivos.
- Desenvolver e acompanhar a execução de programas de requalificação das infraestruturas dos Serviços com o objetivo de reforçar os padrões de sustentabilidade e

de acessibilidade;

- Desenvolver e potenciar o alcance de programas e campanhas sociais, bem como contribuir para a melhoria da qualidade de vida de toda a Comunidade Académica;
- Promover a celebração de contratos e protocolos com entidades públicas e/ou privadas, nacionais e/ou estrangeiras, para o desenvolvimento de projetos de sustentabilidade;
- Desenvolver candidaturas a rankings, certificados e/ou normas de sustentabilidade e responsabilidade social;
- Adequar as atividades e ações desenvolvidas pelos Serviços no âmbito dos Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável 2030, preconizados pela Organização das Nações Unidas;
- Implementar novas ferramentas de monitorização e controlo do desempenho ambiental, social e económico da Organização;
- Desenvolver e operacionalizar planos de comunicação das boas práticas de sustentabilidade dos SASUM, tendo com objetivo a sensibilização e promoção de alterações comportamentais junto de todas as partes interessadas da Organização;
- Contribuir para o envolvimento de toda a Comunidade Académica e da região circundante na promoção do desenvolvimento sustentável, aferindo, periodicamente, o alinhamento existente entre os SASUM e os seus stakeholders.

Quanto a **objetivos operacionais** elencam-se:

- Continuar o trabalho levado a cabo ao longo dos últimos anos, tendo em vista a otimização do Sistema de Gestão Ambiental implementado e assegurar a renovação da certificação ISO 14001:2015;
- Desenvolvimento de um portal web e de uma aplicação móvel onde estejam incorporados todos os serviços prestados pelos SASUM à Comunidade Académica;
- Promover a implementação de processos de desmaterialização, com principal enfoque para a desmaterialização das senhas de cantina, bem como de

diferentes processos administrativos afetos à atividade diária desenvolvida, nomeadamente no âmbito da faturação eletrónica e racionalização dos consumos de papel por parte dos diferentes departamentos e setores;

- Implementação de um sistema de controlo e monitorização das taxas de ocupação das cantinas com recursos a câmaras tridimensionais, de forma a fomentar, simultaneamente, uma maior segurança e qualidade do serviço prestado;
- Conceção e desenvolvimento de um programa de eficiência energética através da instalação de painéis fotovoltaicos, coletores solares e substituição da iluminação atual por sistemas LED de baixo consumo;
- Expansão do Programa de Eficiência Hídrica às restantes Residências Universitárias, Pavilhões Desportivos e Unidades Alimentares e definição e implementação de novas e inovadoras soluções e estratégias;
- Desenvolvimento do Relatório de Sustentabilidade 2020 e apresentação pública do mesmo, de maneira a dar seguimento ao trabalho realizado nos anos transatos e fomentar a afirmação deste momento como um dos eventos de sustentabilidade da região;
- Definição e operacionalização de campanhas de sustentabilidade centradas na promoção de boas-práticas ambientais, nomeadamente em questões relativas à reciclagem, economia circular e eficiência de recursos;
- Conceção, identificação de fontes de financiamento e, conseqüente, desenvolvimento de um programa de incentivo à reciclagem através da implementação de Reverse Vending Machines nos Campi, orientadas para a recolha de garrafas, latas e embalagens;
- Estabelecimento de parcerias com empresas de partilha de trotinetes no sentido de promover a adoção de modos de mobilidade mais sustentáveis, no seio da Comunidade Académica;
- Avaliação do potencial e eventual adoção de novos serviços tecnológicos nas atividades diárias dos SASUM, nomeadamente através da incorporação dos

seus serviços em aplicações móveis como a To Good to Go ou a Ayr;

- Estabelecimento de um protocolo de cooperação com a Câmara Municipal de Guimarães, com o Laboratório da Paisagem, com a Associação Académica da Universidade do Minho e restantes estruturas municipais da cidade de Guimarães com o objetivo de potenciar sinergias e fomentar o desenvolvimento de estratégias de sustentabilidade holísticas e transversais;
- Iniciar a conceção e o desenvolvimento de um Plano de Ação conjunto entre os SASUM, o Município de Braga e as empresas municipais da cidade;
- Dar seguimento à implementação de critérios ambientais aquando da aquisição de bens e serviços por parte dos SASUM;
- Estabelecer protocolos com as Entidades Gestoras de Resíduos Orgânicos e Inorgânicos no sentido de fomentar a implementação de processos que visem uma maior separação e valorização;
- Apoiar a requalificação das acessibilidades ao edificado dos SASUM de forma a garantir um acesso mais facilitado a pessoas com mobilidade reduzida;
- Desenvolvimento de campanhas de angariação de brinquedos e de roupa com o objetivo de apoiar famílias carenciadas;
- Implementação de metodologias de controlo e de revisão contínua das diferentes estratégias e projetos em curso de forma a aproveitar e capitalizar eventuais oportunidades e mitigar as principais ameaças que possam surgir, no contexto atual de pandemia provocada por Covid-19.

3.1.6. Gabinete de Comunicação (GC)

O GC tem como missão promover e difundir internamente, a nível local, nacional e internacional, a comunicação interna e externa dos SASUM, em interligação com a UMinho, trabalhando na diferenciação e na criação de valor acrescentado que se reflita na atividade da organização e na satisfação dos utentes.

São **objetivos operacionais** para 2021, dando

continuidade ao trabalho iniciado em 2020 e que, em parte, não foram reunidas condições para implementação devido ao contexto da crise sanitária:

- Continuar a implementação de melhorias na comunicação interna;
- Reforçar a aposta na comunicação externa, nomeadamente as ações no âmbito das novas tendências de comunicação e *marketing* digital;
- Alteração da linha editorial do projeto “UMDicas”, modernizando-o e requalificando-o;
- Reforçar a quantidade de conteúdos produzidos em formato bilingue (português e inglês);
- Reforçar competências na área de Protocolo e Eventos;
- Concluir a uniformização da sinalética e imagem das unidades dos SASUM a todas as unidades alimentares e residenciais;
- Criar uma linha/identidade gráfica para os SASUM e para todo o tipo de documentos internos da organização, refletida na normalização de documentos;
- Criar novas formas de promoção e divulgação dos serviços e produtos, ao nível de cada departamento, com ações específicas e direcionadas;
- Dinamizar constantemente e reforçar o alcance das páginas “UMDicas” e “UMinho Sports” no Facebook e Instagram;
- Acompanhar a atividade da Associação Académica, núcleos de estudantes, grupos culturais e outros grupos formais e informais de alunos, promovendo e divulgando as suas iniciativas;
- Aumentar a aposta na produção de conteúdos audiovisuais, nomeadamente nas redes sociais através da criação de vídeos promocionais da atividade dos diferentes departamentos dos SASUM;
- Realizar um vídeo institucional de apresentação dos SASUM para novos estudantes em formato bilingue;
- Potenciar a presença dos SASUM nos meios de comunicação social, a nível regional e nacional, articulando a relação com a imprensa e com o Gabinete de Comunicação e Imagem da Reitoria.

3.1.7. Gabinete de Apoio Jurídico (GAJ)

O GAJ tem como principais atribuições:

- Elaborar pareceres, estudos e informações de natureza jurídica em matérias atinentes às atribuições e competências dos Serviços;
 - Prestar apoio jurídico e intervir em matéria de processos disciplinares, de inquérito e de averiguações;
 - Apoiar juridicamente na elaboração de respostas a reclamações, recursos hierárquicos e processos de contencioso administrativo;
 - Representar juridicamente os Serviços em processos de contencioso administrativo em que estes sejam parte e que exijam a constituição de mandatário judicial;
 - Coordenar a elaboração dos contraditórios aos relatórios de auditoria externa;
 - Colaborar na preparação de regulamentos ou outros normativos internos;
 - Apoiar juridicamente o funcionamento dos órgãos de gestão dos serviços e dos júris eventualmente constituídos, nomeadamente no âmbito do Código dos Contratos Públicos e na tramitação do procedimento concursal de pessoal;
 - Elaborar as informações, cadernos de encargos e programas de concurso no âmbito do Código dos Contratos Públicos, em articulação com o Administrador e com os departamentos;
 - Gerir os processos de contratação na plataforma eletrónica de compras públicas adotada pelos Serviços;
 - Analisar e coadjuvar a execução dos contratos ao abrigo do Código dos Contratos Públicos;
 - Acompanhar os procedimentos administrativos decorrentes da execução dos contratos de empreitadas, de aquisição de bens móveis e de arrendamento, aquisição ou alienação de bens imóveis, organizando os respetivos processos, solicitando e estando as informações e pareceres necessários, e promovendo a produção e difusão de informação adequada;
 - Outras funções que lhe sejam cometidas.
- Em linha com os objetivos estratégicos dos SASUM são **objetivos operacionais** deste Gabinete para 2021:
- Elaborar pareceres, estudos e informações de natureza jurídica em matérias atinentes às atribuições e competências dos Serviços, a pedido do Administrador, no menor prazo possível, de acordo com o número e urgência das solicitações feitas;
 - Colaborar e dar apoio à elaboração das peças dos procedimentos no âmbito do Código dos Contratos Públicos, em articulação com o Administrador e com os responsáveis dos departamentos, bem como a todos os atos tendentes à gestão de processos de contratação na plataforma eletrónica de compras públicas adotada pelos Serviços;
 - Dar apoio jurídico aos responsáveis pelo acompanhamento dos procedimentos administrativos no âmbito de questões de interpretação e execução decorrentes dos contratos de empreitadas, de aquisição de serviços, de aquisição ou locação de bens móveis e de arrendamento, aquisição ou alieação de bens imóveis e outros contratos administrativos;
 - Informar os procedimentos concursais com vista ao recrutamento de trabalhadores para os Serviços, sempre que solicitado pelo Administrador ou Presidente da respetiva Comissão de Seleção;
 - Prestar assessoria jurídica ao Administrador e aos responsáveis dos departamentos dos SASUM na definição de políticas de gestão de recursos e aplicação do regime legal vigente;
 - Sensibilizar os órgãos de gestão para os resultados das auditorias e jurisprudência do Tribunal de Contas mais recentes e para a evolução da doutrina e jurisprudência sobre questões de direito relevantes para os Serviços, através da pesquisa constante de informação, sua análise e envio à consideração superior;
 - Promover a atualização de conhecimentos, através da lecionação de ações de formação nas áreas de direito público, mais vocacionadas para a vertente prática.

3.1.8. Unidade de Estudos e Projetos (UEP)

A UEP foi criada pelo Despacho GA-09/2019 e exerce as suas atribuições no domínio organizacional, de modelos de negócio e de viabilidade económica e financeira, do desempenho das unidades produtivas e de projetos de maior dimensão, competindo-lhe:

- Elaborar trabalhos de *benchmarking* sobre temas como a flexibilidade organizacional, graus de proximidade (trabalhadores e utentes) e de descentralização;
- Desenvolver estudos sobre modelos de negócio de oferta dos serviços;
- Construir modelos e empreender estudos de viabilidade para o desenvolvimento de novos produtos e novas unidades de serviço;
- Promover o desempenho das unidades de negócio, fixando metas, estabelecendo indicadores, construindo ferramentas de monitorização, identificando desvios e dinamizando planos e medidas de melhoria;
- Apoiar na definição e avaliação financeira de grandes projetos, nomeadamente infraestruturas e respetivos planos de exploração;
- Apoiar os Serviços nos processos de candidatura a financiamento externo;
- Apoiar e acompanhar a execução financeira e processual de projetos europeus;
- Elaborar e apresentar relatórios regulares do âmbito das suas atribuições.

Em linha com os objetivos estratégicos dos SASUM, são **objetivos operacionais** desta Unidade, em 2021:

- Elaborar estudos que suportem decisões de redução de custos, em alinhamento com as políticas de sustentabilidade;
- Elaborar estudos que suportem uma melhor articulação entre as unidades e serviços com vista à maior eficácia e eficiência das suas políticas e atividades;
- Elaborar estudos que permitam melhorar a política e justiça de atribuição de subsídios (nomeadamente o Fundo Social de Emergência) bem como da política de ação social dos SASUM, em geral (nomeadamente a Colaboração de Estudantes nas atividades das unidades e serviços);
- Elaborar estudos que suportem políticas de combate ao absentismo;
- Acompanhar as medidas que foram implementadas pelos vários departamentos no âmbito da Covid-19, nomeadamente através da atividade da Comissão de Acompanhamento das Medidas de Prevenção da COVID-19, criada pelo Despacho DAA-18/2020.



3.2. DEPARTAMENTO CONTABILÍSTICO E FINANCEIRO (DCF)

DCF é um departamento transversal dos SASUM, a sua principal função é prestar informação aos *stakeholders*, e a sua atividade é fortemente influenciada por alterações ao nível legislativo, normativo contabilístico e fiscal, estão incumbidas ao DCF as seguintes competências:

- Orientar, controlar e avaliar o desempenho e a eficiência dos Serviços, com vista à execução dos planos de atividades e à prossecução dos resultados a alcançar, prestar informação fidedigna do desempenho das unidades produtivas;
- Garantir a coordenação das atividades e a qualidade técnica da prestação de informação prestada pelo departamento;
- Gerir com rigor e eficiência os recursos humanos, patrimoniais e tecnológicos afetos ao departamento, otimizando os meios e adotando medidas que permitam simplificar procedimentos;
- Assegurar o cumprimento das deliberações do Conselho de Gestão;
- Planear, programar e coordenar as atividades de gestão financeira e patrimonial e proceder à revisão do manual de políticas e procedimentos contabilísticos e medidas de controlo interno;
- Preparar a proposta de orçamento acompanhar a sua execução e a evolução da execução financeira;
- Preparar o relatório de gestão e a prestação de contas anual, bem como promover e organizar a elaboração da conta de gerência a enviar para o Tribunal de Contas;
- Assegurar o registo contabilístico refletindo a relevância material dos Serviços e respeitando os normativos em vigor;
- Na área da contratação assegurar os procedimentos de contratação necessários à concretização das aquisições de bens, serviços e empreitadas, elaborar plano anual de compras e promover a elaboração dos programas de concursos e respetivos cadernos ambos em estrita colaboração com os departamentos;
- Na área da gestão de equipamentos e ativos, promover uma política de valorização e gestão eficiente;
- Na área da gestão da qualidade, gerir os processos de compra e gestão financeira e patrimonial do Sistema de Gestão da Qualidade do DCF.

Para o ano de 2021, definem-se os seguintes **objetivos estratégicos**, em alinhamento com os objetivos estratégicos dos SASUM:

- Assegurar a gestão integrada dos recursos financeiros no sistema de gestão financeira existente dando cumprimento ao preconizado no Sistema de Normalização Contabilística para Administrações Públicas - SNC-AP, tendo em conta a sua conformidade legal, o cabimento das despesas, bem como a economia, eficiência e eficácia;
- Acompanhar e controlar a execução orçamental, e aumentar a eficácia na arrecadação de receitas liquidadas;
- Promover a desmaterialização dos processos administrativos, através da otimização das ferramentas informáticas disponíveis e/ou da implementação de um sistema de gestão integrado de documentos e processos;
- Mobilizar e capacitar os trabalhadores, envolver os trabalhadores na mudança cultural;
- Apoiar a estrutura dos Serviços nos procedimentos/ações específicas nas vertentes financeiras e patrimoniais.

Foram também definidos os seguintes objetivos operacionais:

Dar cumprimento ao reporte de informação e às obrigações legais e internas, incluídas no calendário contabilístico e outras que sejam solicitadas por entidades externas, nomeadamente DGO, IGEFE, Tribunal de Contas, entre outros;

Elaborar a proposta de orçamento anual de acordo com as

instruções emanadas superiormente, o relatório de gestão e a prestação de contas anual, nos prazos legais definidos; Monitorização contínua da execução orçamental dos Serviços, através do reporte e acompanhamento mensal permitindo implementar planos de recuperação em tempo útil;

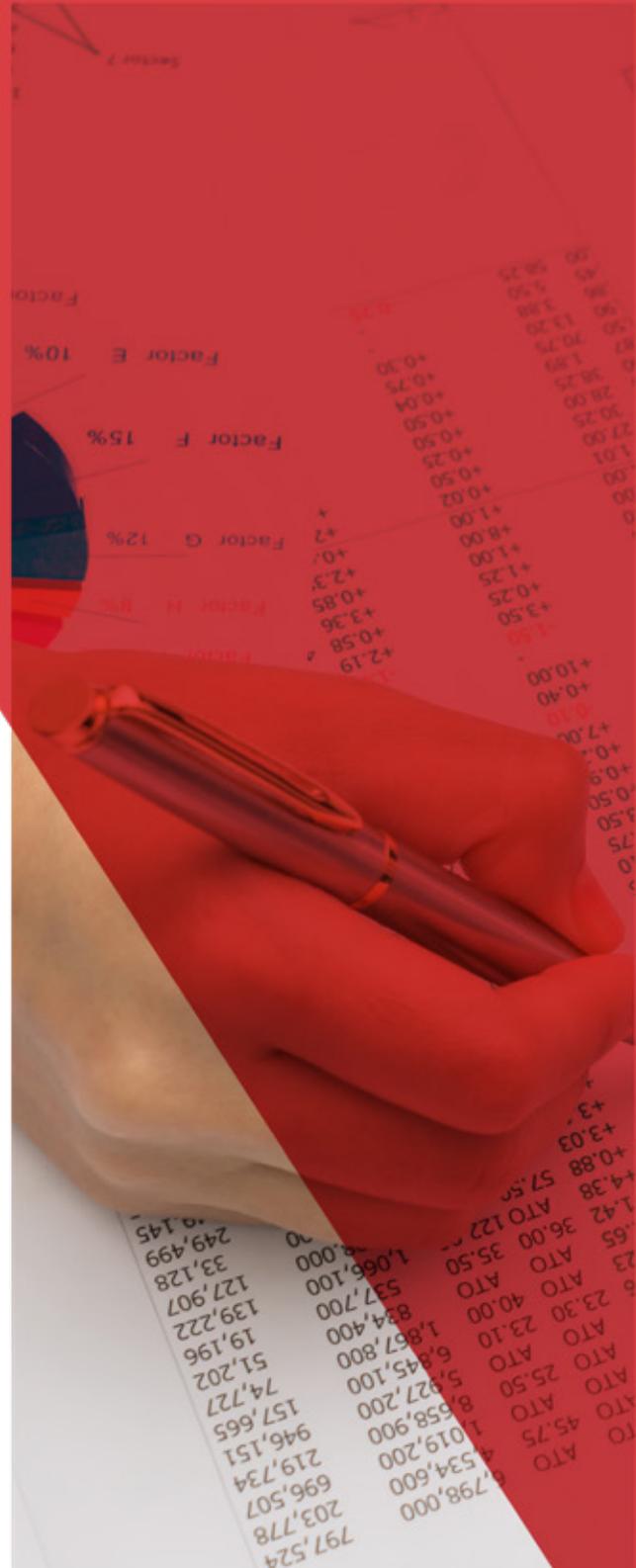
Promover mensalmente a arrecadação de receitas liquidadas há mais de 90 dias, reduzir em 25% a receita por cobrar no final do ano;

Promover a gestão integrada de stocks dos SASUM;

Promover a redução de despesas de funcionamento em colaboração com os restantes departamentos através da definição de estratégias: de combate ao desperdício; de processos de modernização administrativa e desmaterialização de procedimentos; ganhos de eficácia e melhoria da eficiência;

Promover a realização de 20 auditorias internas, de forma permanente, com o objetivo de consolidar as metodologias de prevenção e erros ao nível dos caixas, ativos fixos tangíveis (imobilizado) e inventários;

Proceder à atualização do SCI de acordo com os procedimentos definidos na certificação dos SASUM e procedimentos contabilísticos.





3.3. DEPARTAMENTO ALIMENTAR (DA)

O DA exerce as suas atribuições nos domínios da alimentação, segurança e higiene alimentar e nutrição e compreende as seguintes divisões: Divisão de Gestão Alimentar em Braga; Divisão de Gestão Alimentar em Guimarães e Divisão de Higiene, Segurança Alimentar e Nutrição.

Este departamento compreende as 23 unidades alimentares que apoiam a comunidade académica nos diversos polos de Braga e Guimarães. Paralelamente aos serviços alimentares prestados aos estudantes, docentes e trabalhadores não docentes e organizações externas que desenvolvam atividades na UMinho, o DA procura ainda disponibilizar as instalações e prestar outros serviços complementares.

Para o ano de 2021, tem como objetivos gerais o aumento da receita, através da procura de novos públicos e do desenvolvimento de novos serviços e produtos, e a redução da despesa, realizando a gestão integrada de *stocks*, a avaliação das unidades alimentares com receitas inferiores aos custos diretos variáveis e a adequação dos horários de funcionamento das unidades.

Empenhado na sua missão e alinhado com os objetivos estratégicos dos SASUM, para o ano de 2021, o DA define os seguintes **objetivos estratégicos e operacionais**:

- **Promover hábitos alimentares saudáveis e variados:**

Manter em 2021 a política de promoção e divulgação de hábitos alimentares saudáveis e variados, integrados no projeto de “Alimentação Saudável na UMinho”. À semelhança dos anos anteriores, este projeto coloca em ênfase o acompanhamento rigoroso das ementas elaboradas e confeccionadas nos restaurantes.

A elaboração das ementas é efetuada pela nutricionista em colaboração com a equipa de coordenação do Departamento, tendo por base as recomendações da Organização Mundial de Saúde (OMS), com a seguinte

estrutura:

- Determinação das quantidades per capita em cru, com base:
 - Nas recomendações nutricionais da OMS e do Food and Nutrition Board (FNB);
 - Nos per capita atualmente servidos nas unidades;
- Análise da composição nutricional das refeições servidas, calculada de acordo com a metodologia desenvolvida na Rede de Excelência Europeia EUROFIR (European Food Information Resource Network). Com base no conhecimento das quantidades per capita em cru, da composição dos alimentos crus, dos fatores de correção estabelecidos para as diferentes operações culinárias e dos fatores de perda nutricional durante os processos culinários.
- Validação nutricional das Especificações Técnicas (ET). Com base na análise da composição nutricional das refeições servidas, é avaliada a adequação energética e nutricional das refeições às necessidades diárias dos vários grupos populacionais (como referência utilizam-se as recomendações nutricionais da OMS e do FNB), seguindo sempre o guia de elaboração de ementas definido para os SASUM.
- Manter as ementas VEGAN em detrimento da OVL (Ovo-Lacto Vegetariana) existente;
- Manter o controlo e verificação das capitações e consequente equilíbrio nutricional das refeições;
- Promover a redução de sal nas refeições, de acordo com plano definido, em conformidade com as recomendações da OMS;
- Promover semanas temáticas: vegetariana, massas, etc.;
- Promover semanas gastronómicas regionais/nacionais/internacionais;
- Promover ações de comemoração do Dia Mundial da Alimentação.

- **Otimizar recursos humanos e materiais:**

- Cumprir o planeamento rigoroso de utilização dos recursos humanos do departamento e de recurso à colaboração de estudantes adequado ao nível da atividade estimada para 2021;
- Otimizar os consumos de produtos e materiais de limpeza nos níveis de atividade assim como os consumos de água do departamento;
- Aumentar a receita global do DA relativamente à obtida em 2020.

- **Promover a formação dos trabalhadores:**

A formação profissional dos trabalhadores tem sido considerada como um ponto fundamental no desenvolvimento e melhoria deste departamento e envolverá as seguintes ações:

- Manter a formação em áreas específicas como higiene, Hazard Analysis and Critical Control Points (HACCP), procedimentos de higienização e atendimento;
- O incentivo à melhoria das habilitações académicas dos trabalhadores continuará a ser uma aposta do DA;
- Cumprir o plano de formação definido que inclui as seguintes ações de formação:
 - Boas práticas de higiene e fabrico nas unidades alimentares;
 - Formação em HACCP, PPRO's, PCC's;
 - Atendimento ao utente.

- **Melhorar continuamente os indicadores de gestão e segurança alimentar em 2021:**

Em relação aos indicadores de segurança alimentar, o DA executará o seguinte plano:

- Auditorias externas ao SGSA e às unidades alimentares (conforme plano de auditorias);
- Análises de alimentos para análise microbiológica (conforme plano de amostragem definido);
- Análises de utensílios (conforme plano de amostragem definido);
- Controlo de rotina de água por amostragem,

para além da receção dos boletins mensais das respetivas entidades que abastecem a água em Braga e Guimarães (conforme plano de amostragem definido);

- Análises de higiene dos operadores (conforme plano de amostragem definido);
- Controlo de pragas;
- Auditorias de verificação ao serviço de vending (conforme plano de amostragem definido);
- Exercícios de rastreabilidade;
- Visita aos fornecedores;
- Simulacros de segurança alimentar (controlo na receção, falha de energia, sabotagem, etc.);
- Verificações PPRO's /PCC's;
- Verificações de cumprimento de ementas mensais;
- Verificações de cumprimento de empratamento trimestrais.

Em cada auditoria os respetivos relatórios serão tratados quanto às não conformidades detetadas. Serão ainda emitidos relatórios resumo e planos de ações para as respetivas unidades e para a Equipa de Segurança Alimentar (ESA). Esta verificação permitirá manter um nível de rigor e exigência de segurança alimentar ao nível da responsabilidade atingida com a certificação.

Para verificação do SGSA, serão realizadas auditorias internas subcontratadas ao SGSA e SGQ, conforme plano de auditorias, tendo por base os seguintes indicadores:

- (%) de realização de produtos novos face às propostas existentes $\geq 95\%$;
- Não conformidades de higiene dos alimentos – máx. 4%;
- Não conformidades de higiene dos manipuladores - máx. 4%;
- Não conformidades de higiene dos utensílios - máx. 4%;
- Cumprir todos os planos de atividades previstos para o SGSA.

Em cada auditoria os respetivos relatórios serão tratados quanto às não conformidades detetadas no sistema de gestão documental (Uebe.Q).



3.4. DEPARTAMENTO DE DESPORTO E CULTURA (DDC)

O DCC desenvolve a sua atividade através da prestação de serviços desportivos e culturais, proporcionando a satisfação das necessidades de prática desportiva de estudantes, docentes e pessoal administrativo técnico e de gestão, nas vertentes da recreação e competição desportiva, promovendo hábitos de vida saudável e a qualidade de vida de toda a comunidade académica.

O programa desportivo conta uma oferta diversificada, com cerca de 70 modalidades e atividades desportivas, em 11 áreas específicas: Atividades de Cardio, Fitness e Musculação, Condição Física, Corpo e Mente, Treino Funcional, Desportos Coletivos, Desportos Individuais, Desportos de Combate e Artes Marciais, Desportos Aquáticos e Desportos de Aventura.

Em termos de metas gerais, pretende-se aumentar as receitas próprias provenientes das inscrições e reservas de espaços nas nossas instalações, ao mesmo tempo que se procederá a um controlo exaustivo da despesa, com vista à sua redução. Pretende-se ainda fixar o número de utilizações em 150 000 e a inscrição de utentes em 6000. O DDC estabelece, ainda, como metas, a realização de 100 eventos desportivos e 75 medalhas nos campeonatos Nacionais e internacionais universitários, tendo em conta as restrições que ainda se fazem sentir no contexto atual de pandemia provocada por Covid-19.

De forma a dar cumprimento à missão e visão do DDC, são definidos os seguintes **objetivos estratégicos e operacionais** para o ano de 2021:

I. Potenciar a satisfação dos atuais utentes, aumentando o seu nível de fidelização:

- Reforçar a atual oferta de protocolos de colaboração com instituições de referência dos concelhos de Braga e Guimarães, Desporto Escolar e entidades na área da formação desportiva e ensino (meta: 50 protocolos de parcerias);
- Realizar os questionários anuais de satisfação junto dos utentes e assegurar a continuidade e melhoria contínua dos planos de treino eletrónicos;
- Apostar na formação dos recursos humanos, com base nas necessidades dos utilizadores e nas oportunidades existentes no mercado;
- Cooperar com as Escolas Secundárias do distrito no âmbito da realização de estágios para estudantes de cursos tecnológicos de desporto do 12º ano, com escolas profissionais de âmbito desportivo, curso de especialização tecnológica, estabelecimentos de ensino superior e com entidades públicas, privadas e associativas, no âmbito da formação técnica em modalidades desportivas;
- Conceber e desenvolver novas atividades e serviços desportivos em função dos estudos de procura, das motivações e sugestões dos utentes desportivos;
- Reforçar a implementação de atividades complementares ao exercício físico, nomeadamente através dos serviços de avaliações físicas e consultas de nutrição desportiva, entre outros.
- Flexibilizar os modelos de pagamento para o acesso aos Complexos Desportivos, nomeadamente através da possibilidade de pagamento por prestações e por via online, através de referência Multibanco e/ou MBWay.

II. Apostar na diversificação da oferta e no aumento do número de utentes, através do lançamento de novas modalidades e iniciativas dirigidas à comunidade académica (estudantes, docentes e pessoal administrativo, técnico e de gestão):

- Organizar o “UMinho Sports Open Day”, promovendo o acesso livre às instalações desportivas;
- Apostar num programa ativo de massificação da atividade desportiva para os alunos do 1º ano, estudantes de mobilidade (Programa Erasmus+),

estudantes internacionais e população mais sedentária;

- Realizar os questionários anuais acerca dos hábitos e práticas desportivas dos novos estudantes da UMinho com recurso a entrevistas durante o ato de matrícula;
- Apoiar a atividade da AAUM, núcleos de estudantes e secções e outros grupos formais e informais no desenvolvimento de iniciativas de âmbito desportivo;
- Realizar e receber eventos desportivos nas instalações desportivas da UMinho com o objetivo de promoção da prática desportiva, nomeadamente através do reforço da organização do Troféu REITOR;
- Consolidar a aposta nos eSports, em articulação com a AAUM, através da realização de torneio regulares, com transmissão nas redes sociais e prémios que promovam a prática de exercício físico;
- Reforçar a oferta no âmbito das modalidades de recreação, com carácter semanal, como prática de desporto informal;
- Promover aulas abertas, em dias temáticos, de modo a promover e dar a conhecer as atividades desportivas de grupo no âmbito da oferta do Departamento;
- Promover aulas *online*, como forma de divulgação da oferta desportiva e complemento à prática nas nossas instalações;
- Articular, com a Reitoria da UMinho, o processo de criação de um circuito de manutenção no Campus de Gualtar e outras iniciativas no âmbito do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Campus de Azurém;
- Requalificar o Court de Squash do Complexo Desportivo de Gualtar;
- Investir na criação de campos de Padel no exterior dos Complexos Desportivos.

III. Desenvolver programas de promoção das atividades desportivas para a comunidade académica, de acordo com a procura existente, adotando programas de referência ao nível de boas práticas:

- Reforçar a oferta no âmbito das atividades aquáticas, nomeadamente em Guimarães, através do protocolo

existente com o Vitória SC;

- Criar um espaço nas instalações desportivas onde os encarregados de educação possam deixar os seus educandos enquanto fazem atividade física;
- Promover circuitos de corrida formal e não formal nos campi da UMinho e desenvolver iniciativas de encontro semanal com corrida e passeio de bicicleta para toda a comunidade académica (“UMinho Sports Runners” e “UMinho Sports Cyclers”);
- Desenvolver iniciativas relacionadas com a Ginástica Laboral no posto de trabalho, junto das unidades orgânicas e das unidades de serviços da UMinho;
- Desenvolver ações regulares e projetos de âmbito desportivo no âmbito do Consórcio UNorte.pt;
- Participar de forma ativa na Rede de Serviços Desportivos Europeus (ENAS) e desenvolver projetos de formação e atividades de cooperação internacional financiáveis por fundos comunitários;
- Participar no programa de certificação mundial FISU Healthy Campus com o objetivo de evidenciar a importância da atividade física como meio de promoção do bem-estar, qualidade de vida e da saúde física e mental.

IV. Promover os espaços e a oferta desportiva, nomeadamente através da implementação e disseminação do conceito “UMinho Sports”, com carácter disruptivo, agregador e mobilizador:

- Criar campanhas regulares em articulação com o Gabinete de Comunicação dos SASUM;
- Aumentar o alcance das páginas “UMinho Sports” nas redes sociais (Facebook, Instagram, YouTube e Twitch) e reforçar a informação sobre a oferta desportiva nos sítios na internet dos SASUM e da UMinho;
- Avaliar a criação e comercialização de merchandising alusivo à marca “UMinho Sports”;
- Apostar na caracterização e renovação da imagem do Complexo Desportivo de Azurém;
- Colaborar com o Gabinete de Comunicação, Informação e Imagem da UMinho nas visitas guiadas

aos Complexos Desportivos de Gualtar e Azurém, como fator de promoção da UMinho e dos próprios serviços desportivos;

- Gerir adequadamente o parque desportivo da UMinho, realizando os investimentos necessários, conducentes à melhoria das acessibilidades e substituição/requalificação dos equipamentos;
- Consolidar a implementação do novo Sistema de Gestão de Recursos e Instalações Desportivas (GRID) com impacto ao nível da otimização de custos, processos e aumento da produtividade, adaptada às necessidades dos utentes;
- Monitorizar permanentemente o estado de conservação e manutenção das instalações desportivas;
- Desenvolver e implementar estudos e projetos conducentes a melhores condições de conforto nos Complexos Desportivos, nomeadamente no âmbito da climatização;
- Desenvolver e manter atualizados os projetos desenhados e orçamentados para candidaturas a fundos em função das oportunidades que se criarem, nomeadamente: cooperação em redes de serviços desportivos, projetos de mobilidade e oportunidades de criação de novas instalações desportivas nos *campi*.

V. Apoiar e enquadrar a atividade competitiva da AAUM nas provas da Federação Académica do Desporto Universitário (FADU) e da European University Sports Association (EUSA), consolidando os resultados de referência já alcançados:

- Elaborar e assegurar o cumprimento do Plano de Desenvolvimento da Atividade Desportiva na Universidade do Minho em articulação com a AAUM;
- Criar um Regulamento para a Competição Desportiva, com responsabilidades partilhadas entre os SASUM e a AAUM;
- Colaborar com a AAUM na candidatura, organização e participação nos Campeonatos Nacionais Universitários e nos Jogos Europeus Universitários;
- Assegurar o enquadramento técnico das modalidades

em que a AAUM se fará representar na competição universitária, garantindo as condições necessárias à obtenção de resultados de referência;

- Assinar protocolos com clubes de referência da região, no sentido de assegurar condições de participação dos estudantes atletas nas provas universitárias e no sentido de assegurar o enquadramento técnico de referência para as seleções universitárias da AAUM/UMinho;
- Alcançar o pódio do Troféu Universitário de Clubes da FADU e do Ranking da EUSA;
- Promover as carreiras duais através de programas que incentivem os estudantes a manter a condição de estudante atleta (Programa TUTORUM, Prémios de Mérito Desportivo, Protocolos com Clubes, Gala do Desporto);
- Acompanhar a implementação do Estatuto do Estudante Atleta, no âmbito do Regulamento Académico da Universidade do Minho;
- Iniciar o trabalho de preparação para a organização do Campeonato Europeu Universitário de Voleibol que decorrerá em Guimarães em 2023.

VI. Apoiar o Associativismo Cultural na UMinho, na prossecução da política definida pela AAUM e pela Reitoria para o setor, implementando um Programa Cultural para os *Campi*:

- Apoiar a atividade dos grupos culturais, nomeadamente do ponto de vista logístico e operacional;
- Promover momentos e performances culturais regulares em locais de muita procura da comunidade académica, como as unidades alimentares, constituindo-se como momentos de promoção simultânea dos espaços e dos grupos académicos;
- Apoiar a realização de ações de solidariedade e de responsabilidade social, nomeadamente em articulação com a AAUM, núcleos de estudantes e grupos culturais (ex.: Dádivas de Sangue, Concertos Solidários, Corridas Sociais – Meta: 5 eventos em 2021).



AVISO
A entrada ou permanência
nesta Residência sem
consentimento ou autorização
é punível com pena de prisão
até três meses ou com multa
até 60 dias .
(artº 191º do código Penal)

PROTEJA-SE A SI
E AOS OUTROS
PROTECT YOURSELF
AND OTHERS
Bloco D
COVER WASH
AVOID CLEAN
COVID-19

3.5. DEPARTAMENTO DE APOIO SOCIAL (DAS)

O **DAS** é um departamento que assegura a prestação de apoios sociais diretos e indiretos aos estudantes da UMinho, sendo estes os principais utentes. No que respeita à atribuição de alojamento nas Residências Universitárias e à prestação de cuidados de enfermagem, são também utentes deste departamento estudantes inscritos em programas de mobilidade estudantil e os trabalhadores docentes e não docentes da UMinho. No âmbito de outras iniciativas, como por exemplo, organização do Programa “Verão na UMinho”, que decorre normalmente nos meses de julho e agosto, atendendo à reduzida taxa de ocupação das Residências Universitárias, nesses meses procede-se ao alojamento de elementos externos à academia.

Nesse sentido, os **objetivos estratégicos** deste departamento para 2021 serão:

- Garantir a publicação dos resultados das candidaturas a bolsas de estudo nos prazos estipulados;
- Garantir resposta a todos os pedidos recebidos num prazo máximo de 10 dias úteis;
- Garantir uma taxa de ocupação anual na Divisão de Alojamento superior a 95%;
- Prestação de um serviço de apoio médico adequado às necessidades dos estudantes, sobretudo aos mais carenciados.

Os objetivos operacionais para o **Serviço de Apoio Clínico** incluem:

- Prestação de assistência médica;
- Prestação de apoio psicológico;
- Consultas de ginecologia no Centro Médico no Campus de Gualtar, em Braga;
- Prestação de atos de enfermagem.

Ao nível de objetivos operacionais para a **Divisão de Alojamento** pretende-se:

- Assegurar uma taxa de ocupação que garanta a

sustentabilidade e o aproveitamento dos espaços disponíveis nas Residências Universitárias;

- Expandir as parcerias desenvolvidas com instituições/ organismos/serviços privados no sentido de se dar resposta às solicitações de alojamento;
- Promover, em articulação com as Comissões de Residentes, a realização de atividades culturais, recreativas, desportivas, entre outras, de forma a proporcionar uma melhor integração e bem-estar de todos os residentes;
- Melhorar os espaços comuns existentes nas residências nomeadamente no que diz respeito às condições de estudo, de convívio e de alimentação;
- Implementar uma Plataforma Eletrónica/ Portal para os serviços de Alojamento dos SASUM;
- Rever a tipologia dos quartos sem ocupação, possibilidade de conversão de quartos duplos em quartos individuais, com o objetivo de aumentar a atratividade e rentabilidade dos mesmos;
- Rever a tabela de preços aplicada aos estudantes não bolseiros em função dos preços atuais de mercado;
- Aumentar a oferta de camas disponíveis aproveitando os programas governamentais disponíveis, como por exemplo o Plano Nacional para o Alojamento no Ensino Superior.

Por fim, os objetivos operacionais para a **Divisão de Bolsas** passam por:

- Garantir a publicação de resultados das candidaturas a bolsa de estudo – processos resolvidos nos prazos estipulados: 50% - outubro; 74% - novembro; 84% - dezembro; 94% - janeiro; e 100% - julho;
- Manter a utilização da plataforma eletrónica Suporte Informático ao Concurso de Atribuição de Bolsas de Estudo do Ensino Superior (SICABE) da Direção Geral do Ensino Superior (DGES), para a candidatura a bolsa de estudo para todos os estudantes;



- Manter o sistema de atendimento na Sede e nas Residências em St.^a Tecla e Azurém, através de retirada de ticket em sistema presencial e através de aplicação instalada em telemóvel ou outro meio; bem como o atendimento online via chamada Skype;
- Manter o atendimento aos estudantes no Balcão Único no Campus de Azurém;
- Implementar uma plataforma eletrónica de Suporte Informático ao Concurso de Atribuição do Fundo de Apoio Social (FAS) para a candidatura a este apoio;
- Dar continuidade ao Programa de Apoio Informático a Estudantes, implementado em 2020, de forma a garantir o empréstimo de equipamentos informáticos a estudantes carenciados.

**Serviços de Acção Social
da Universidade do Minho**

is awarded



Effective CAF User

Agosto 2020



ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA PARA A QUALIDADE

Committed to Excellence

Awarded to:

**Serviços de Acção Social da
Universidade do Minho**

January 2020

This certificate remains valid for 3 years.

3.6. MEDIDAS DE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

De forma a dar cumprimento ao disposto no artigo 40.º do Decreto-Lei n.º 135/99, de 22 de abril, com a redação dada pelo Decreto-Lei n.º 73/2014, de 13 de maio, que estipula que o Plano de Atividades deve contemplar, em capítulo próprio, as medidas de modernização implementadas ou que a organização se propõe a desenvolver, nomeadamente as relativas à qualidade e inovação, desburocratização dos processos e com especial relevo aos serviços prestados de forma digital, abordam-se de forma específica algumas das medidas de modernização que se pretendem implementar em 2021, de forma a melhorar a performance dos Serviços, a par dos objetivos estratégicos que serão definidos no QUAR) dos SASUM.

Estas medidas visam a intervenção nos pontos fracos diagnosticados e a minimização das ameaças identificadas, sendo expectáveis os seguintes impactos e resultados a nível interno:

- Implementar um sistema informático de gestão documental que permita reduzir os custos com papel, gestão do arquivo de formulários e registos utilizados na atividade diária;
- Automatizar e desmaterializar a produção de relatórios de gestão e comparação dos principais indicadores com as entidades congéneres;
- Otimizar e desmaterializar os processos e normalizar os mesmos, resultando numa melhor experiência dos utentes, redução de ineficiências e custos associados, e preparação para integração de processos entre as entidades no futuro;
- Diminuir os custos associados aos pontos de venda, aumentar as receitas próprias fruto de uma distribuição e comunicação com os utentes mais adequadas à realidade e às suas necessidades;
- Promover os contactos entre os serviços, através das novas tecnologias de comunicação, no sentido de partilha de informação no âmbito da ação social direta, nomeadamente sobre a aplicação das normas legais e respetiva uniformização de procedimentos;
- Desmaterializar o processo de candidatura a bolsas de estudo e ao FAS, bem como toda a atividade de gestão da Divisão de Alojamento;
- Desmaterialização do processo atual de venda e utilização de senhas de cantina;
- Promover a digitalização dos serviços prestados pelos SASUM à comunidade;
- Reformular e modernizar a presença digital dos SASUM nos seus sites e desenvolver uma aplicação móvel;
- Melhorar o controlo dos *stocks* de acordo com a gestão de ementas realizada e possibilidade de diminuir os custos através de procedimentos de compras em conjunto e a operacionalização do módulo de produção;
- Aumentar a capacidade de resposta aos pedidos de manutenção e reduzir os custos como resultado de um planeamento mais efetivo e operacionalização do módulo do *valuekeep*;
- Dar sequência à implementação das ações de melhoria identificadas no Plano de Melhorias do projeto CAF;
- Iniciar algumas das medidas previstas e identificadas pelos SASUM decorrentes da Estratégia para a Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública (2020-2030).



4. ORÇAMENTO DE 2021

4.1. ORÇAMENTO NA ÓTICA ORÇAMENTAL

Nos quadros seguintes apresenta-se o Orçamento de Receita e Despesa discriminado por fonte de financiamento para 2021:

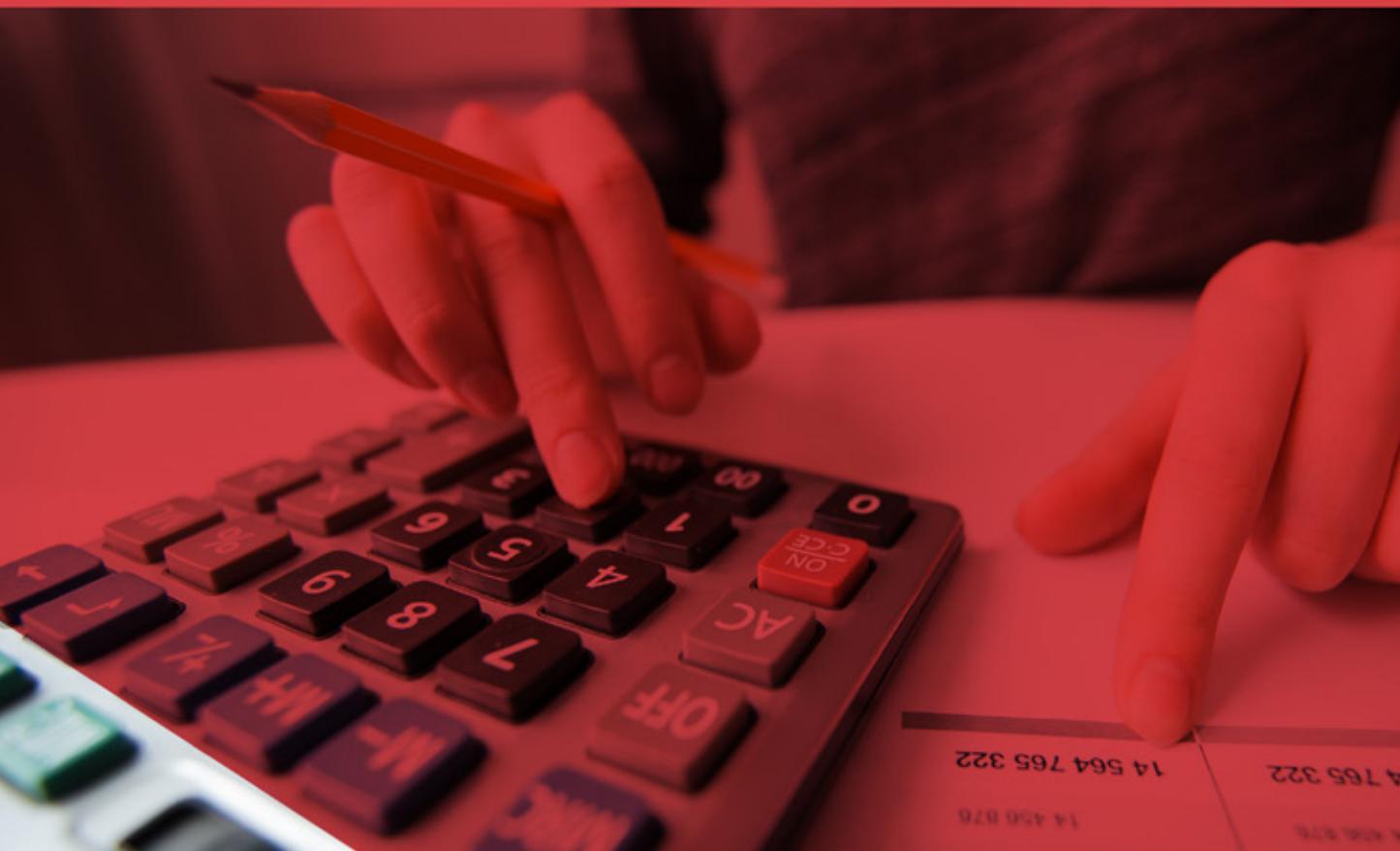
| ORÇAMENTO DE RECEITA | | | | | |
|---|--------------------------------------|-----------------------|-------------------------|---------------------------------|-----------------------|
| Descrição | Transferências - Orçamento do Estado | Receitas Próprias | Transferências - UMinho | Transferências - União Europeia | TOTAL - 2021 |
| Receitas impostos - Estado | 2.447.337,00 € | - € | - € | - € | 2.447.337,00 € |
| Universidade do Minho - Administração Central - SFA | - € | - € | 250.000,00 € | € | 250.000,00 € |
| Receitas próprias - Instituições s/ fins lucrativos | - € | 50.000,00 € | - € | € | 50.000,00 € |
| UE - FEDER - Intervenção. e ações específicas | - € | - € | - € | 15.000,00 € | 15.000,00 € |
| UE - Fundo Social Europeu | - € | - € | - € | 384.788,00 € | 384.788,00 € |
| Receitas próprias - Produtos alimentares e bebidas | - € | 2.602.575,00 € | - € | - € | 2.602.575,00 € |
| Receitas próprias - Mercadorias | - € | 1.000,00 € | - € | - € | 1.000,00 € |
| Receitas próprias - Venda bens/Outros | - € | 5.000,00 € | - € | - € | 5.000,00 € |
| Receitas próprias - Aluguer de espaços e equipamentos | - € | 5.000,00 € | - € | - € | 5.000,00 € |
| Receitas próprias - Outras/Atividades de saúde | - € | 10.000,00 € | - € | - € | 10.000,00 € |
| Receitas próprias - Alimentação e alojamento | - € | 1.550.000,00 € | - € | - € | 1.550.000,00 € |
| Receitas próprias - Serviços sociais, recreativos, culturais e desporto | - € | 285.825,00 € | - € | - € | 285.825,00 € |
| Receitas próprias - Outros/ Outros serviços | - € | 60.000,00 € | - € | - € | 60.000,00 € |
| Receitas próprias - Outras/Outras receitas correntes | - € | 1.500,00 € | - € | - € | 1.500,00 € |
| UE - FEDER - Intervenção. e ações específicas | - € | - € | - € | 3.513,00 € | 3.513,00 € |
| UE - Fundo Social Europeu | - € | - € | - € | 92.962,00 € | 92.962,00 € |
| TOTAL DO SERVIÇO | 2.447.337,00 € | 4.570.900,00 € | 250.000,00 € | 496.263,00 € | 7.764.500,00 € |

| ORÇAMENTO DE DESPESA | | | | | |
|---|--------------------------------------|-----------------------|-------------------------|---------------------------------|-----------------------|
| Descrição | Transferências - Orçamento do Estado | Receitas Próprias | Transferências - UMinho | Transferências - União Europeia | TOTAL - 2021 |
| Pessoal dos quadros - Regime de função pública | 2.084.406,00 € | 71.276,00 € | - € | 58.252,00 € | 2.213.934,00 € |
| Pessoal dos quadros - Regime de contrato individual de trabalho | - € | 677.299,00 € | - € | 8.185,00 € | 685.484,00 € |
| Pessoal contratado a termo | - € | 35.946,00 € | - € | - € | 35.946,00 € |
| Representação | - € | 21.983,00 € | - € | - € | 21.983,00 € |
| Subsídio de refeição | - € | 287.441,00 € | - € | - € | 287.441,00 € |
| Subsídio ferias | - € | 242.159,00 € | - € | - € | 242.159,00 € |
| Subsídio natal | - € | 242.159,00 € | - € | - € | 242.159,00 € |
| Horas extraordinárias | - € | 50.000,00 € | - € | - € | 50.000,00 € |
| Ajudas de custo | - € | 2.000,00 € | - € | - € | 2.000,00 € |
| Subsídio de turno | - € | 19.640,00 € | - € | - € | 19.640,00 € |
| Prémios de desempenho | - € | 15.000,00 € | - € | - € | 15.000,00 € |
| Caixa Geral de Aposentações | - € | 89.520,00 € | - € | 11.675,00 € | 101.195,00 € |
| Segurança Social | 362.931,00 € | 301.791,00 € | - € | 4.103,00 € | 668.825,00 € |
| Seguros | - € | 7.500,00 € | - € | - € | 7.500,00 € |
| Total de Despesas com Pessoal | 2.447.337,00 € | 2.063.714,00 € | 0,00 € | 82.215,00 € | 4.593.266,00 € |
| Matérias-primas e subsidiárias | - € | 2.000,00 € | - € | - € | 2.000,00 € |
| Combustíveis e lubrificantes | - € | 99.000,00 € | - € | - € | 99.000,00 € |
| Limpeza e higiene | - € | 50.000,00 € | - € | - € | 50.000,00 € |
| Alimentação - Géneros para confeccionar | - € | 710.252,00 € | - € | - € | 710.252,00 € |
| Vestuário e artigos pessoais | - € | 2.000,00 € | - € | - € | 2.000,00 € |
| Material de escritório - Papel | - € | 1.000,00 € | - € | - € | 1.000,00 € |
| Material de escritório - Consumíveis de impressão | - € | 800,00 € | - € | - € | 800,00 € |
| Material de escritório - Outros | - € | 10.000,00 € | - € | - € | 10.000,00 € |
| Produtos químicos e farmacêuticos - Outros | - € | 200,00 € | - € | - € | 200,00 € |
| Material de consumo clínico | - € | 100,00 € | - € | - € | 100,00 € |
| Material de consumo hoteleiro | - € | 10.000,00 € | - € | - € | 10.000,00 € |
| Mercadorias para venda | - € | 600.000,00 € | - € | - € | 600.000,00 € |
| Ferramentas e utensílios | - € | 5.000,00 € | - € | - € | 5.000,00 € |
| Outros bens | - € | 3.000,00 € | - € | - € | 3.000,00 € |
| Encargos das instalações - outros | - € | 378.232,00 € | - € | - € | 378.232,00 € |
| Limpeza e higiene | - € | 100.000,00 € | - € | - € | 100.000,00 € |
| Conservação de bens | - € | 30.000,00 € | 50.000,00 € | - € | 80.000,00 € |
| Locação de outros bens | - € | 5.000,00 € | - € | - € | 5.000,00 € |





| | | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|---------------------|---------------------|-----------------------|
| Comunicações fixas de dados | - € | 500,00 € | - € | - € | 500,00 € |
| Comunicações fixas de voz | - € | 3.500,00 € | - € | - € | 3.500,00 € |
| Comunicações móveis | - € | 4.000,00 € | - € | - € | 4.000,00 € |
| Outros serviços de comunicações | - € | 10.000,00 € | - € | - € | 10.000,00 € |
| Transportes | - € | 500,00 € | - € | - € | 500,00 € |
| Representação dos serviços | - € | 500,00 € | - € | - € | 500,00 € |
| Seguros - Outras | - € | 20.000,00 € | - € | - € | 20.000,00 € |
| Deslocações e estadas | - € | 2.000,00 € | - € | - € | 2.000,00 € |
| Serviços de natureza económica e financeira | - € | 3.000,00 € | - € | 20.000,00 € | 23.000,00 € |
| Formação - Outras | - € | 500,00 € | - € | - € | 500,00 € |
| Publicidade obrigatória | - € | 5.000,00 € | - € | - € | 5.000,00 € |
| Publicidade institucional em território nacional | - € | 1.000,00 € | - € | - € | 1.000,00 € |
| Publicidade - Outra | - € | 100,00 € | - € | - € | 100,00 € |
| Vigilância e segurança | - € | 100.000,00 € | - € | - € | 100.000,00 € |
| Assistência técnica - Software informático | - € | 8.000,00 € | - € | - € | 8.000,00 € |
| Assistência técnica - Software informático - Outros | - € | 1.000,00 € | - € | - € | 1.000,00 € |
| Outros trabalhos especializados - Desenvolvimento de software | - € | 10.000,00 € | - € | 29.007,00 € | 39.007,00 € |
| Outros trabalhos especializados - Contratos de impressão | - € | 5.000,00 € | - € | - € | 5.000,00 € |
| Outros trabalhos especializados - Serviços de natureza informática - Outros | - € | 45.000,00 € | - € | - € | 45.000,00 € |
| Outros trabalhos especializados - Outros | - € | 135.000,00 € | 20.000,00 € | 268.566,00 € | 423.566,00 € |
| Serviços de saúde - Outros | - € | 18.502,00 € | - € | - € | 18.502,00 € |
| Outros serviços | - € | 25.000,00 € | - € | - € | 25.000,00 € |
| Transferências correntes - Instituições s/ fins lucrativos | - € | - € | 120.000,00 € | - € | 120.000,00 € |
| Outras | - € | 20.000,00 € | 60.000,00 € | - € | 80.000,00 € |
| Impostos e taxas | - € | 7.500,00 € | - € | - € | 7.500,00 € |
| IVA a pagar | - € | 40.000,00 € | - € | - € | 40.000,00 € |
| Outras | - € | 10.000,00 € | - € | - € | 10.000,00 € |
| Total de Despesas Funcionamento | 0,00 € | 2.482.186,00 € | 250.000,00 € | 317.573,00 € | 3.049.759,00 € |
| Equipamento de informática - Outros | - € | 15.000,00 € | - € | 81.515,00 € | 96.515,00 € |
| Software de comunicações- Outros | - € | 10.000,00 € | - € | 14.960,00 € | 24.960,00 € |
| Total de Despesas Capital | 0,00 € | 25.000,00 € | 0,00 € | 96.515,00 € | 121.475,00 € |
| TOTAL DO SERVIÇO | 2.447.337,00 € | 4.570.900,00 € | 250.000 € | 496.263,00 € | 7.764.500,00 € |



4.2. EVOLUÇÃO DOS ORÇAMENTOS

O quadro seguinte apresenta a evolução do orçamento dos SASUM desde 2017:

| EVOLUÇÃO DOS ORÇAMENTOS | | | | | |
|---------------------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Descrição | 2021 | 2020 | 2019 | 2018 | 2017 |
| Transferências - ESTADO | 2.447.337€ | 2.399.350 € | 2.350.000 € | 2.092.103 € | 2.034.974 € |
| Transferências - UMinho | 250.000€ | 250.000 € | 648.203 € | 550.000 € | 550.000 € |
| Transferências - União Europeia | 496.263€ | 527.478 € | 519.489 € | - € | - € |
| Receitas Próprias - SASUM | 4.570.900€ | 5.894.300 € | 5.782.100 € | 5.580.000 € | 5.525.000 € |
| TOTAL | 7.764.500€ | 9.071.128 € | 9.299.792 € | 8.222.103 € | 8.109.974 € |

4.3. DEMONSTRAÇÕES PREVISIONAIS

4.3.1. Balanço

| | Previsional 2021 | Previsional Reexpresso 2020 |
|-----------------------------------|---------------------|-----------------------------------|
| ATIVO | | |
| Ativo não corrente | | |
| Ativos fixos tangíveis | 15.806.000 € | 16.010.196 € |
| Ativos intangíveis | 18.000 € | 2.257 € |
| Subtotal | 15.824.000 € | 16.012.453 € |
| Ativo corrente | | |
| Inventários | 182.000 € | 244.051 € |
| Clientes, contribuintes e utentes | 127.000 € | 127.832 € |
| Outras contas a receber | 137.000 € | 446.763 € |
| Diferimentos | 33.000 € | 33.392 € |
| Caixa e depósitos | 643.526 € | 535.304 € |
| Subtotal | 1.122.526 € | 1.387.342 € |
| TOTAL DO ATIVO | 16.946.526 € | 17.399.795 € |





| PATRIMÓNIO LÍQUIDO E PASSIVO | | | | |
|-------------------------------------|---|--|---------------------|---------------------|
| Património Líquido | | | | |
| | Património/Capital | | 2.301.873 € | 2.301.873 € |
| | Resultados transitados | | 3.808.858 € | 5.480.267 € |
| | Excedentes de revalorização | | 95.565 € | 97.067 € |
| | Outras variações no património líquido | | 10.109.030 € | 10.454.159 € |
| | Resultado líquido do período | | -250.800 € | -1.668.150 € |
| | Total do património líquido | | 16.064.526 € | 16.665.216 € |
| Passivo | | | | |
| Passivo corrente | | | | |
| | Fornecedores | | 90.000 € | 89.099 € |
| | Estado o outros entes públicos | | 161.000 € | 66.328 € |
| | Outras contas a pagar | | 610.000 € | 557.513 € |
| | Diferimentos | | 21.000 € | 21.639 € |
| | Subtotal | | 882.000 € | 734.579 € |
| | Total do Passivo | | 882.000 € | 734.579 € |
| | TOTAL DO PATRIMÓNIO LÍQUIDO E DO PASSIVO | | 16.946.526 € | 17.399.795 € |

4.3.2. Demonstração de resultados

| Rendimentos e Gastos | Exercícios | | |
|---|-------------------|-----------------------------|-------------------|
| | Previsional 2021 | Previsional Reexpresso 2020 | Var % (2021/2020) |
| Vendas | 2.608.000 € | 1.121.000 € | 1,33 |
| Prestações de serviços e concessões | 1.910.000 € | 1.218.000 € | 0,57 |
| Transferências e subsídios correntes obtidos | 3.147.000 € | 2.719.350 € | 0,16 |
| Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas | -1.494.000 € | -657.000 € | 1,28 |
| Fornecimentos e serviços externos | -1.297.000 € | -1.061.000 € | 0,22 |
| Gastos com pessoal | -4.480.000 € | -4.455.000 € | 0,01 |
| Transferências e subsídios concedidos | -120.000 € | -207.000 € | -0,42 |
| Prestações sociais | -80.000 € | -6.600 € | 11,12 |
| Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões) | -13.400 € | -13.400 € | 0,00 |
| Outros rendimentos | 367.000 € | 411.000 € | -0,11 |
| Outros gastos | -57.500 € | -31.500 € | 0,83 |
| Resultado antes de depreciações e resultados financeiros | 490.100 € | -962.150 € | -1,36 |
| Gastos/ reversões de depreciação e amortização | -741.000 € | -706.000 € | 0,05 |
| Resultado operacional (antes de resultados financeiros) | -250.900 € | -1.668.150 € | -0,85 |
| Juros e gastos similares suportados | 100 € | 0 € | 0,00 |
| Resultado antes de impostos | -250.800 € | -1.668.150 € | -0,85 |
| Impostos sobre o rendimento | 0 € | 0 € | 0,00 |
| Resultado líquido do período | -250.800 € | -1.668.150 € | -0,85 |
| Rendimentos e Gastos | | | |

Resultado líquido do período atribuível a: (*)

Detentores do capital da entidade- mãe

Interesses que não controlam

(*) esta informação apenas será fornecida no caso de contas consolidadas

4.4. PLANO PLURIANUAL DE INVESTIMENTOS

50

| Plano Plurianual de investimentos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|----------------|-------------------------|--------------------|---------------------|------------------------|------------|------------|-------|--------|------------------|---------------|----------------------------------|---|---------------|--------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|--------------------------|---------------------|
| Objetivo | N.º de projeto | Designação do Projeto | Rubrica Orçamental | Forma de Realização | Fonte de Financiamento | | | Datas | | Fase de Execução | Pagamentos | | | | | Total Previsto | | | | | |
| | | | | | RG | RP | UE | EMPR | Início | | Fim | Realizado em períodos anteriores | Estimativa de realização do período t-1 | Ano t | Períodos seguintes | | | | | | |
| [1] | [2] | [3] | [4] | [5] | [6] | [7] | [8] | [9] | [10] | [11] | [12] | [13] | [14] | [15] | [16] | [17] | [18] | [19] | [20] | [21] = [13] + ... + [20] | |
| 2.1.5 | 070107 | Equipamento informático | D6 | 0 | 25%/15% 75%/85% | 01/01/2021 | 31/12/2021 | 0 | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 96 515,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 96 515,00 € | |
| 2.1.5 | 070108 | Software informático | D6 | 0 | 25%/15% 75%/85% | 01/01/2021 | 31/12/2021 | 0 | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 24 960,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 24 960,00 € | |
| TOTAL GERAL | | | | | | | | | | | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 121 475,00 € |

Nota 2.1.5: (1) Funções Sociais - Serviços auxiliares de ensino, nos termos do Decreto-Lei n.º 171/94, de 24 junho

4.5. DEMONSTRAÇÃO DE FLUXOS DE CAIXA (MÉTODO DIRETO)

| Rúbricas | Previsional 2021 | Previsional 2020 | 2019 |
|--|------------------------|------------------------|------------------------|
| Fluxos de caixa das atividades de operacionais | | | |
| Recebimentos de clientes | 4 520 900,00 € | 2 340 604,13 € | 6 126 764,16 € |
| Pagamentos a fornecedores | -2 802 259,00 € | -1 896 409,70 € | -4 003 805,08 € |
| Pagamentos ao pessoal | -4 593 266,00 € | -4 164 900,70 € | -4 142 602,02 € |
| Caixa gerada pelas operações | -2 874 625,00 € | -3 720 706,27 € | -2 019 642,94 € |
| Outros recebimentos/pagamentos | 2 899 625,00 € | 2 598 976,22 € | 2 381 546,50 € |
| Fluxos de caixa das atividades operacionais (a) | 25 000,00 € | -1 121 730,05 € | 361 903,56 € |
| Fluxos de caixa das atividades de investimento | | | |
| Pagamentos respeitantes a: | | | |
| Ativos fixos tangíveis | -96 515,00 € | -5 134,05 € | -196 734,46 € |
| Ativos intangíveis | -24 960,00 € | 0,00 € | -3 467,04 € |
| Recebimentos provenientes de: | | | |
| Ativos fixos tangíveis | 0,00 € | 200,00 € | 8 908,77 € |
| Subsídios ao investimento | 3 513,00 € | 27 589,20 € | 14 599,94 € |
| Fluxos de caixa das atividades de investimento (b) | -117 962,00 € | 22 655,15 € | -176 692,79 € |
| Fluxos de caixa das atividades de financiamento | | | |
| Recebimentos provenientes de: | | | |
| Financiamentos obtidos | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € |
| Realizações de capital e de outros instrumentos de capital | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € |
| Cobertura de prejuízos | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € |
| Doações | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € |
| Outras operações de financiamento | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € |
| Pagamentos respeitantes a: | | | |
| Financiamentos obtidos | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € |
| Juros e gastos similares | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € |
| Dividendos | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € |
| Reduções de capital e de outros instrumentos de capital | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € |
| Outras operações de financiamento | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € |





| | | | |
|---|---------------------|------------------------|-----------------------|
| Fluxos de caixa das atividades de financiamento (c) | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € |
| Variação de caixa e seus equivalentes (a + b + c) | -92 962,00 € | -1 099 074,90 € | 185 210,77 € |
| Efeitos das diferenças de câmbio | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € |
| Caixa e seus equivalentes no início do período | 535 304,32 € | 1 788 316,67 € | 1 607 921,29 € |
| Caixa e seus equivalentes no fim do período | 643 526,15 € | 535 304,32 € | 1 788 316,67 € |
| Conciliação entre caixa e seus equivalentes e saldos de gerência | | | |
| Caixa e seus equivalentes no início do período | 535 304,32 € | 1 788 316,67 € | 1 607 921,29 € |
| - Equivalentes a caixa no início do período | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € |
| - Variações cambiais de caixa no início do período | | | |
| = Saldo da gerência anterior | 535 304,32 € | 1 788 316,67 € | 1 607 921,29 € |
| De execução orçamental | 534 903,32 € | 1 784 042,02 € | 1 660 808,25 € |
| De operações de tesouraria | 401,00 € | 4 274,65 € | 1 200,94 € |
| Caixa e seus equivalentes no fim do período | 643 526,15 € | 535 304,32 € | 1 788 316,67 € |
| - Equivalentes a caixa no fim do período | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € |
| - Variações cambiais de caixa no fim do período | | | |
| = Saldo para a gerência seguinte | 643 526,15 € | 535 304,32 € | 1 788 316,67 € |
| De execução orçamental | 643 125,15 € | 534 903,32 € | 1 784 042,02 € |
| De operações de tesouraria | 401,00 € | 401,00 € | 4 274,65 € |



5. MAPA DE PESSOAL

O Mapa de Pessoal a 30 de novembro de 2020 é o que se apresenta de seguida:

| Carreira | Categoria | Nº total de postos | Nº de postos cativos | Nº de postos ocupados | Nº de postos vagos |
|-------------------------------|--|--------------------|----------------------|-----------------------|--------------------|
| Assessor, consultor e auditor | Assessor, consultor e auditor | 5 | 1 | | 4 |
| Informática | Especialista de Informática | 5 | | 2 | 1 |
| | Técnico de Informática | | | 2 | |
| Técnico Superior | Técnico Superior | 60 | | 43 | 7 |
| | Comissão de serviço nos SASUM | | 1 | | |
| | Comissão de serviço fora dos SASUM | | 2 | | |
| | Licença sem vencimento | | 3 | | |
| | Cedência ocasional | | 1 | | |
| | Cedência de interesse público | | 3 | | |
| Assistente Técnico | Coordenador Técnico | 27 | | 8 | 4 |
| | Assistente Técnico | | | 15 | |
| Assistente Operacional | Encarregado Operacional | 217 | | 19 | 31 |
| | Assistente Operacional | | 1 | 163 | |
| | | 314 | 12 | 252 | 47 |
| Cargos de Direção | | | Nº total de postos | Nº de postos ocupados | Nº de postos vagos |
| | Administrador - direção superior de 2.º grau | | 1 | 1 | 0 |
| | Diretor de Departamento - direção intermédia de 1.º grau | | 5 | 3 | 2 |
| | Chefe de divisão/gabinete - direção intermédia de 3.º grau | | 16 | 1 | 15 |
| | TOTAL | | 22 | 5 | 17 |

ANEXO



ESTRATÉGIA PARA A INOVAÇÃO DO ESTADO E DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA 2020-2023



UMA NOVA ENERGIA PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA





Participada

Construída através da participação de trabalhadores da **Administração Pública** em todas as áreas de governo, de instituições de ensino superior, de empresas, de organizações da sociedade civil



UMA NOVA ENERGIA PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Integradora

Integra os principais eixos transformadores da **Administração Pública**, envolvendo pessoas, modelos de gestão, tecnologia e relacionamento entre setores e dimensões de governação

Ambiciosa

Define respostas concretas para os desafios do presente e projeta o futuro, para desenvolver capacidade de resposta dinâmica e à altura dos desafios



ENQUADRAMENTO

Resolução do Conselho de Ministros nº 55/2020, de 31 de julho

Aprova a estratégia para a Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública (2020-2023)

OBJETIVOS:



Alterar formas de atuação do Estado e da Administração Pública (AP)

Criar espaço para fazer emergir novas ideias



Atribuir maior poder decisório às entidades com melhores condições para transformar ideias em valor

Transformar a colaboração no principal ativo das pessoas e das organizações



Inovar e modernizar a AP com vista à melhoria dos processos e dos bens e serviços que presta

Aumentar a eficiência, eficácia e qualidade



Reforçar a capacidade de criar valor (Governo)

Cultivar uma relação permanente com a comunidade



Reforçar a capacidade de criação de valor por parte da AP

Promover o envolvimento ativo dos cidadãos



Desenvolver serviços públicos inovadores, abertos, e conscientes dos desafios da sustentabilidade

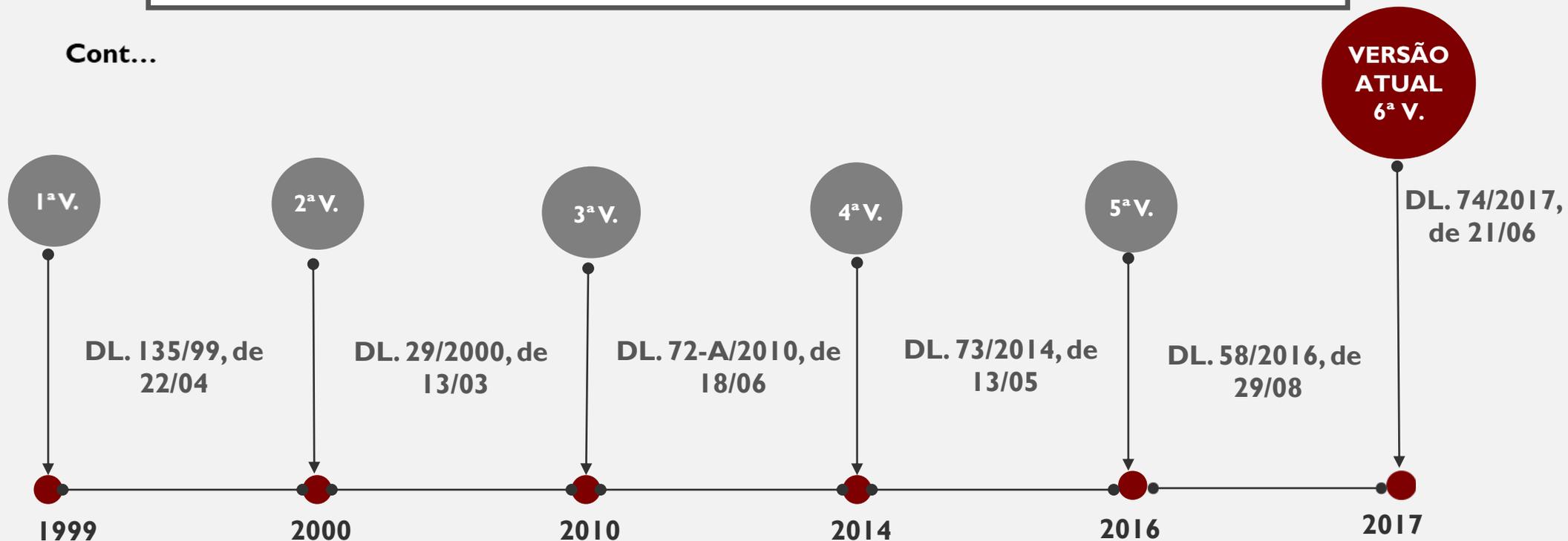
Acompanhar a evolução da sociedade (serviços AP)

VISÃO FUTURA: *Ter uma AP preparada, mobilizada e consciente para responder aos desafios, através do envolvimento das partes interessadas.*



RESENHA LEGISLATIVA MEDIDAS DE SIMPLIFICAÇÃO E MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVAS

Cont...



Interligação com:

- Orçamento do Estado
- Grandes Opções do Plano para 2020-2023 – recentemente aprovada pela Lei n° 3/2020, de 31 de março
- Resolução do Conselho de Ministros n° 30/2020, de 21 de abril (digitalização do Estado)
- Resolução do Conselho de Ministros n° 18/2020, de 27 de maio (Programa de Valorização do Interior)
- Medidas Simplex



MODERNIZAR O ESTADO E INOVAR OS SERVIÇOS PÚBLICOS QUE DESAFIOS?

Garantir o desenvolvimento da capacidade organizacional na AP, assente em mudanças sustentáveis no comportamento e na cultura, para responder aos desafios atuais

Lideranças renovadas, dinâmicas e mobilizadoras, desenvolvendo as competências e a motivação de todos para a criação de valor

A inovação como capacidade transversal da AP e crucial na melhoria dos processos e dos bens e serviços que presta (missão)

Promover o envolvimento ativo dos cidadãos e desenvolver serviços públicos inovadores, mais próximos e adequados às necessidades reais das pessoas e das exigências da vida em sociedade

Novas oportunidades para desenvolver soluções e formas de atuação mais eficazes, com impacto positivo nas pessoas, no meio ambiente e na confiança dos cidadãos nas organizações

Mobilizar e valorizar os trabalhadores

Promover mudanças sustentáveis no comportamento e na cultura da AP

Importância das ferramentas tecnológicas no apoio aos processos e serviços prestados

Reforçar a capacidade de criação de valor na AP (inovação, participação e colaboração)

Mudar formas de trabalho e criar novas ideias

Aproximar o Estado dos Cidadãos

Aquisição de novas competências e conhecimentos, em diversas funções e ambientes de trabalho, onde prevaleçam os valores do serviço público

Atribuir maior poder de decisão às organizações que estão em melhores condições para transformar ideias em valor, alcançando os resultados desejados e transformando a colaboração no principal ativo das pessoas e das organizações

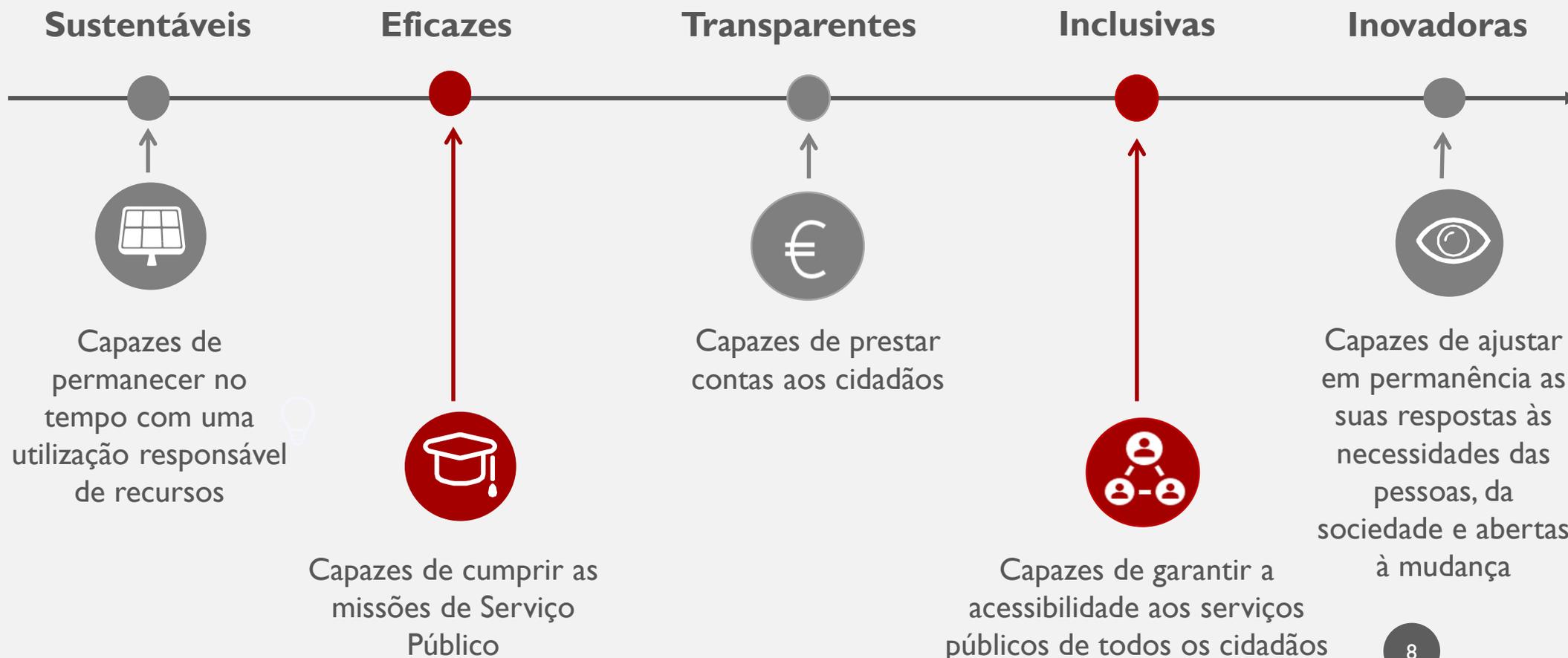
Estas mudanças exigem uma abordagem centrada nos cidadãos e nas suas necessidades, nos trabalhadores públicos e na sua criatividade e competência para inovar



ESTRATÉGIA APROXIMAR O ESTADO DOS CIDADÃOS

GARANTIR O DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE ORGANIZACIONAL NOS ORGANISMOS E ENTIDADES PÚBLICAS

Construir Instituições públicas fortes que sejam:





A ESTRATÉGIA PARA A INOVAÇÃO E MODERNIZAÇÃO DO ESTADO E DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA(2020-2023) DESENVOLVE-SE EM TORNO DE **4 EIXOS** E **14 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

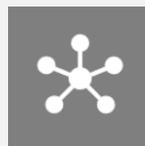
I. INVESTIR NAS PESSOAS

- Desenvolver e renovar as lideranças
- Mobilizar e capacitar os trabalhadores
- Envolver os trabalhadores na mudança cultural



II. DESENVOLVER A GESTÃO

- Fortalecer a gestão do desempenho para melhorar a qualidade dos serviços públicos
- Planear os recursos humanos de forma integrada
- Investir na simplificação administrativa
- Promover a inovação na gestão pública



III. EXPLORAR A TECNOLOGIA

- Reforçar a governação global das tecnologias
- Melhorar a interoperabilidade e a integração dos serviços
- Gerir o ecossistema de dados com segurança e transparência



IV. REFORÇAR A PROXIMIDADE

- Promover a integração e a inclusão no atendimento
- Incentivar a participação dos cidadãos
- Aprofundar a descentralização de competências para as autarquias locais
- Fortalecer os serviços públicos de proximidade através da desconcentração de serviços públicos para o nível regional



Como?



EIXOS_OBJETIVOS_MEDIDAS



EIXO 1

INVESTIR NAS PESSOAS

3
objetivos

12
medidas

Para desenvolver competências e mobilizar para a ação



EIXO 2

DESENVOLVER A GESTÃO

4
objetivos

15
medidas

Para gerir com eficiência e capacidade de inovar



EIXO 3

EXPLORAR A TECNOLOGIA

3
objetivos

13
medidas

Para, com visão global, simplificar processos e abrir novos canais



EIXO 4

REFORÇAR A PROXIMIDADE

4
objetivos

19
medidas

Para melhorar a capacidade de governação, envolvendo todas e todos

4 EIXOS

14 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

59 MEDIDAS



EIXO: I. Investir nas Pessoas

Objetivo Estratégico: I. Desenvolver e renovar as lideranças

| Medida | Meta para 2023 |
|--|---|
| M I. 1. Desenvolver a oferta formativa no Centro de Desenvolvimento de Liderança do INA | <ul style="list-style-type: none">Capacitados 80% dos dirigentes em cargos de direção superior. |
| M I. 2. Preparar Futuros Líderes | <ul style="list-style-type: none">1000 trabalhadores não dirigentes capacitados em liderança. |
| M I. 3. Liderança em Intercâmbio | <ul style="list-style-type: none">50 dirigentes em cargos de direção intermédia envolvidos no programa “Liderança em Intercâmbio”. |
| M I. 4. Reforçar a formação para dirigentes | <ul style="list-style-type: none">Incremento de 25% no número de participantes nas formações <i>online</i>.100% das formações de dirigentes intermédios e superiores incluem um módulo sobre a conciliação da vida profissional, pessoal e familiar. |

EIXO: I. Investir nas Pessoas

Objetivo Estratégico: 2. Mobilizar e capacitar os trabalhadores

| | |
|--|--|
| M 2. 1. Executar planos de atração e retenção de trabalhadores qualificados | <ul style="list-style-type: none">10% a 20% dos trabalhadores qualificados da Administração Pública foram recrutados há menos de cinco anos. |
| M 2. 2. Aprofundar a conciliação da vida pessoal, profissional e familiar | <ul style="list-style-type: none">Criação de mecanismos que garantam que o teletrabalho não agudize as assimetrias sociais de género preexistentes e que promovam a igualdade de género.80% dos serviços com indicadores de conciliação incluídos nos respetivos QUAR.80% dos serviços com a prática de aplicação de inquéritos de satisfação/auscultação das necessidades de conciliação dos trabalhadoresImplementação de um modelo piloto de <i>Life-Cycle Oriented HR Policy</i>.2 encontros por ano no âmbito do Pacto para a Conciliação.100% das áreas governativas com planos de segurança e saúde ocupacionais setoriais que incluam medidas de promoção da conciliação da vida profissional, pessoal e familiar.3 edições por ano do curso de formação em conciliação da vida profissional, pessoal e familiar do plano de formação do INA. |



| EIXO: I. Investir nas Pessoas | |
|---|--|
| Objetivo Estratégico: 2. Mobilizar e capacitar os trabalhadores | |
| M 2. 3. Capacitar os organismos e serviços públicos para acolhimento do teletrabalho | <ul style="list-style-type: none">• Portabilidade dos postos de trabalho que permita ter 25% dos trabalhadores do setor público administrativo em teletrabalho. |
| M 2. 4. Desenvolver as competências dos trabalhadores | <ul style="list-style-type: none">• 100% de áreas governativas com participantes nos programas formativos estratégicos. 100 participantes em ações de mentoria.• 5 mil trabalhadores e/ou dirigentes públicos participantes em ações de formação na esfera das políticas públicas transversais e setoriais ao nível das migrações, diversidade cultural e combate à discriminação étnica e racial, no âmbito do protocolo entre o INA e o ACM assinado em julho de 2019.• 200 dirigentes e 200 técnicos superiores abrangidos pelo Programa de Capacitação em Igualdade e Não Discriminação. |
| EIXO: I. Investir nas Pessoas | |
| Objetivo Estratégico: 3. Envolver os trabalhadores na mudança cultural | |
| M 3. 1. Envolver os trabalhadores na gestão | <ul style="list-style-type: none">• 100% das áreas governativas com entidades participantes.• Média de 2% do orçamento das entidades aderentes alocada à decisão dos trabalhadores. |
| M 3. 2. Difundir o modelo das Oficinas de Participação | <ul style="list-style-type: none">• 100% das áreas governativas. |
| M 3. 3. Promover formas de trabalho interdepartamentais | <ul style="list-style-type: none">• 500 projetos partilhados entre organismos.• Alargamento dos espaços de trabalho colaborativo.• Promoção do trabalho orientado para projetos, desenvolvido por equipas multidisciplinares de composição variável, prevendo a participação do Encarregado de Proteção de Dados. |
| M 3. 4. Criar programas de responsabilidade social | <ul style="list-style-type: none">• Criar programas de responsabilidade social para reforçar o sentido de pertença dos trabalhadores. |



| EIXO:2. Desenvolver a gestão Objetivo Estratégico: 4. Fortalecer a gestão do desempenho para melhorar a qualidade dos serviços públicos | |
|--|--|
| M 4. 1. Simplificar os instrumentos de gestão pública | <ul style="list-style-type: none">• 100% das entidades da administração central utilizam os novos instrumentos de gestão. |
| M 4. 2. Introduzir um modelo de avaliação 360° | <ul style="list-style-type: none">• 25% das entidades da administração central utilizam o instrumento de avaliação a título voluntário |
| M 4. 3. Melhorar os indicadores de qualidade dos serviços prestados aos cidadãos e empresas | <ul style="list-style-type: none">• Aumento de 50% nos pré-agendamentos online dos 10 serviços públicos mais solicitados.• Redução de 25% nos tempos de espera no atendimento presencial dos 10 serviços públicos mais solicitados.• Realizados inquéritos de satisfação aos 10 serviços públicos mais procurados. |
| M 4. 4. Incluir no QUAR de cada organismo da AP indicadores relativos ao cumprimento de Planos e Estratégias Nacionais | <ul style="list-style-type: none">• 100% dos organismos têm, até 2023, nos seus QUAR, estes indicadores (25% de organismos por ano). |
| M 4. 5. Desenvolver sistemas de gestão que garantam resposta rápida | - |
| M 4. 6. Incorporar a dimensão do impacto ambiental nos modelos de gestão pública | <ul style="list-style-type: none">• 50% dos organismos dos três maiores setores da AP adotam um quadro de objetivos e indicadores para medição e avaliação dos principais impactos ambientais, económicos e orçamentais associados às compras públicas ecológicas.• 50% dos organismos dos três maiores setores da AP adotam relatórios de sustentabilidade anuais que divulguem publicamente os compromissos assumidos pelas organizações e as concretizações alcançadas em matéria de desenvolvimento sustentável.• 50% dos organismos dos três maiores setores compradores da AP adotam critérios ambientais nas compras públicas e sistemas de acompanhamento do cumprimento das condições ambientais da execução dos contratos. |



EIXO:2. Desenvolver a gestão

Objetivo Estratégico: 5. Planear os recursos humanos de forma integrada

| | |
|--|---|
| M 5. 1. Promover o planeamento plurianual de admissões | <ul style="list-style-type: none">• Adoção da regra “1 para 1” no plano de entradas e saídas na Administração Pública, tendo em conta a previsão de aposentações. |
| M 5. 2. Consolidar, ampliar e diversificar os centros de competências e modelos de trabalho em rede | <ul style="list-style-type: none">• 3 novos centros de competências. |

EIXO:2. Desenvolver a gestão

Objetivo Estratégico: 6. Investir na simplificação administrativa

| | |
|--|--|
| M 6. 1. Renovar o programa SIMPLEX | <ul style="list-style-type: none">• Taxa de execução anual média de 75% do programa SIMPLEX. |
| M 6. 2. Garantir que as comunicações da Administração Pública são realizadas em linguagem clara e acessível | <ul style="list-style-type: none">• Realizado por todos os organismos que emitem o maior volume de comunicações com os cidadãos. |
| M 6. 3. Disponibilizar o acesso e acompanhamento através do balcão único e online | - |

EIXO:2. Desenvolver a gestão

Objetivo Estratégico: 7. Promover a inovação da gestão pública

| | |
|--|--|
| M 7. 1. Renovar o Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública (SIIGEP) | <ul style="list-style-type: none">• 200 projetos experimentais, dos quais 20 projetos com direito ao desafio (INA). |
| M 7. 2. Criar um centro para a inovação no setor público | <ul style="list-style-type: none">• 100 entidades públicas apoiadas. |
| M 7. 3. Recentrar o trabalho do LabX | <ul style="list-style-type: none">• 4 projetos-piloto em fase de roll out. |
| M 7. 4. Incorporar a perspetiva de género como dimensão central | <ul style="list-style-type: none">• Todos os dados administrativos produzidos pela Administração Central são desagregados por sexo.• Atribuição do selo “AP conciliação” a entidades que implementem e certifiquem sistemas de gestão da conciliação com base na NP4552:2016. |



| EIXO:3. Explorar a Tecnologia | |
|---|---|
| Objetivo Estratégico: 8. Reforçar a governação global das tecnologias | |
| M 8. 1. Promover a execução da estratégia Cloud na Administração Pública | <ul style="list-style-type: none">• 80% dos contratos cloud avaliados através dos mecanismos criados pelo Conselho para as Tecnologias de Informação e Comunicação na Administração Pública (CTIC).• 100% de armazenamento de todo o expediente inerente aos processos de candidatura e à atividade da Autoridade de Gestão do Programa Operacional Mar 2020. |
| M 8. 2. Definir princípios, normas, guias, arquiteturas de referência e tecnologias comuns | <ul style="list-style-type: none">• Desenvolvido e disponibilizado um modelo comum (framework) para desenho e desenvolvimento de serviços digitais.• Alteração do Portal Base para disponibilizar informação que permita monitorizar a execução das compras públicas ecológicas. |
| M 8. 3. Criar o Digital Innovation Hub AP | <ul style="list-style-type: none">• 25 projetos colaborativos de transferência de conhecimento. <i>Criar um espaço de trabalho que proporcione o conhecimento sobre as tendências tecnológias digitais e promova a transferência desse conhecimento entre as instituições de ensino superior, a indústria e a Administração Pública, em linha com a estratégia definida para os Digital Innovation Hubs no Pilar 2 do Plano de Ação para a Transição Digital.</i> |
| M 8. 4. Reforçar os níveis de cibersegurança dos organismos | <ul style="list-style-type: none">• 80% dos organismos TIC da administração pública com certificação de conformidade com o Quadro Nacional de Referência em Cibersegurança. |
| M 8. 5. Reforçar a apropriação e incorporação de conhecimento científico no apoio à decisão de ações | <ul style="list-style-type: none">• Promoção do Programa em Ciência dos Dados e Inteligência Artificial na Administração Pública através de concursos públicos para apoiar novos projetos de I&D que envolvam parcerias entre a Administração Pública e instituições científicas. |
| M 8. 6. Utilizar a inovação tecnológica como alavanca da eficiência energética | <ul style="list-style-type: none">• 100% das secretarias-gerais participam ativamente no programa ECO.AP, por forma a contribuir para o cumprimento das metas de eficiência energética. |
| EIXO:3. Explorar a Tecnologia | |
| Objetivo Estratégico: 9. Melhorar a interoperabilidade e integração de serviços | |
| M 9.1. Melhorar a interoperabilidade e integração de serviços | <ul style="list-style-type: none">• Promover e apoiar o uso da plataforma de interoperabilidade da Administração Pública para a integração de serviços e reutilização de dados, incluindo serviços de inteligência artificial, qualidade e análise de dados. |
| M 9.2. Promover o portal ePortugal tornando-o o ponto de acesso por omissão a qualquer serviço digital | <ul style="list-style-type: none">• 50% dos serviços disponibilizados no portal estão também disponíveis para acesso remoto automatizado por serviços web. |



| EIXO:3. Explorar a Tecnologia | |
|---|--|
| Objetivo Estratégico: 9. Melhorar a interoperabilidade e integração de serviços | |
| M 9.3. Estabelecer um modelo de gestão da informação | <ul style="list-style-type: none">• Reorganização do SIOE+ como sistema privilegiado de organização de informação do Estado.• Lançamento do Portal da Violência Doméstica e da Violência Contra as Mulheres, robustecendo o sistema de gestão de informação sobre violência doméstica, ao agregar informação das áreas governativas da administração interna, da justiça, da ciência, tecnologia e ensino superior, da educação, do trabalho, solidariedade e segurança social e da saúde. |
| M 9.4. Fortalecer e expandir sistemas de informação colaborativos entre diversas entidades da AP | <ul style="list-style-type: none">• Alargamento do sistema de cadastro simplificado – BUPi a todos os concelhos, implementando os procedimentos a todos os municípios que não dispõem de informação cadastral e integrando toda a informação existente dos restantes concelhos, até 2023. |
| EIXO:3. Explorar a Tecnologia | |
| Objetivo Estratégico: 10. Gerir o ecossistema de dados com segurança e transparência | |
| M 10.1. Definir e desenvolver os mecanismos de governação de dados da Administração Pública | <ul style="list-style-type: none">• 100% de coleções de dados disponíveis na plataforma de interoperabilidade estão registados num catálogo público. |
| M 10.2. Criar um mecanismo genérico de gestão de acessos a dados pessoais na AP | <ul style="list-style-type: none">• 100% de coleções de dados disponíveis na plataforma de interoperabilidade. |
| M 10.3. Reforçar o serviço Dados.Gov e estimular o seu uso com mais oferta | <ul style="list-style-type: none">• Incremento de 80% no número de coleções de dados disponíveis no serviço Dados.Gov.• 15% das coleções de dados que na sua origem são disponibilizados em tempo real estão disponíveis também em tempo real no serviço Dados.Gov.• 100% das coleções de dados relevantes para transparência da gestão pública disponíveis no serviço Dados.Gov.• 25% das coleções de dados relevantes para transparência da gestão pública disponíveis no serviço Dados.Gov numa “dashboard”. |



| EIXO:4. Reforçar a Proximidade | |
|--|--|
| Objetivo Estratégico: I I. Promover a integração e a inclusão no atendimento ao cidadão | |
| M I I. 1. Criar um centro de competências em atendimento | <ul style="list-style-type: none">• 50% das áreas governativas apoiadas.• Redução de 25% no tempo médio de espera nos serviços que prestam atendimento direto aos cidadãos e empresas. |
| M I I. 2. Tornar mais inclusivos os espaços (físicos e virtuais) de atendimento | <ul style="list-style-type: none">• 90% dos serviços digitais com selo de usabilidade e acessibilidade.• Disponibilização online dos rankings de usabilidade e acessibilidade dos sites e portais da Administração Pública.• 50% dos websites da Administração Pública traduzidos para língua inglesa através do Portal ePortugal.• Disponibilização de audioguias em trinta museus, palácios e monumentos enquanto ferramenta de promoção a inclusão.• Prestação de atendimento assistido por videoconferência para clientes com dificuldades na utilização das novas tecnologias na interação com o Balcão Eletrónico do Mar (BMAR). |
| M I I. 3. Reforçar a utilização de estratégias omnicanal | <ul style="list-style-type: none">• 25 serviços administrativos mais solicitados desmaterializados.• Lançado um projeto-piloto para o balcão único do imigrante, que disponibiliza serviços relacionados com a regularização da permanência em território nacional. |
| M I I. 4. Abrir novas lojas de cidadão e espaços cidadão, bem como desenvolver soluções itinerantes em proximidade (multisserviços) | <ul style="list-style-type: none">• 6 lojas de cidadão abertas.• Aumento de 25% no número de espaços cidadão.• 25% dos territórios de baixa densidade com soluções itinerantes de atendimento. |
| M I I. 5. Robustecer o portefólio de serviços disponibilizados nas Lojas e Espaços Cidadão | - |
| M I I. 6. Contratação de mediadores interculturais em serviços públicos | <ul style="list-style-type: none">• Colocação de uma equipa de mediadores em municípios com populações migrantes e ciganas em situação de vulnerabilidade social. |



| EIXO:4. Reforçar a Proximidade | |
|---|--|
| Objetivo Estratégico: I2. Incentivar a participação informada dos cidadãos | |
| M 12. 1. Lançar um novo modelo de Orçamento Participativo Portugal (OPP) | <ul style="list-style-type: none">• 100.000 cidadãos envolvidos por edição (média). |
| M 12. 2. Articular os orçamentos participativos regionais e locais com o OPP | - |
| M 12.3. Organizar iniciativas de “Casa Aberta” em organismos da Administração Pública | <ul style="list-style-type: none">• 100% de áreas governativas envolvidas. <i>Organizar iniciativas de “Casa Aberta” em organismos da Administração Pública, com vista a permitir aos cidadãos conhecer e compreender como funcionam os serviços públicos</i> |
| M 12. 4. Promover a participação eleitoral, generalizando a experiência do voto eletrónico presencial | <ul style="list-style-type: none">• Implementação da medida euEleitor. <i>Promover a participação eleitoral, reforçando a utilização dos mecanismos digitais.</i> |
| M 12. 5. Promover a aplicação da Convenção de Aarhus | <ul style="list-style-type: none">• 50% dos organismos e serviços públicos responsáveis por processos de participação pública têm formação sobre o tema. <i>Promover a aplicação da Convenção de Aarhus — Convenção da Comissão Económica para a Europa das Nações Unidas — sobre o acesso à informação, participação do público nos processos de tomada de decisão e acesso à justiça em matéria de ambiente, pelos organismos e serviços públicos.</i> |
| EIXO:4. Reforçar a Proximidade | |
| Objetivo Estratégico: I3. Aprofundar a descentralização de competências para as autarquias locais | |
| M 13. 1. Completar o processo de descentralização de competências | <ul style="list-style-type: none">• Aprovado o diploma em matéria de ação social.• Conclusão da passagem de competências para as autarquias nos prazos estipulados. |
| M 13. 2. Concluir a operacionalização da transferência de competências | <ul style="list-style-type: none">• Transferidas para as autarquias as 34 Lojas de Cidadão que não foram abertas em parceria com as câmaras municipais. |
| M 13. 3. Proporcionar a capacitação das autarquias para apoiar o processo de descentralização de competência | <ul style="list-style-type: none">• Celebrado protocolo entre o INA e a Fundação para os Estudos e Formação nas Autarquias Locais para promover ações de formação para autarcas e trabalhadores da administração local. |



EIXO:4. Reforçar a Proximidade

Objetivo Estratégico: I 4. Fortalecer serviços públicos de proximidade, designadamente através da desconcentração de serviços públicos para o nível regional

| | |
|--|--|
| M 14. 1. Adotar um modelo de eleição indireta dos presidentes das comissões de coordenação de desenvolvimento regional (CCDR) | <ul style="list-style-type: none">Aprovado o diploma e promovida a realização da eleição durante o ano 2020. |
| M 14. 2. Promover a desconcentração de serviços públicos | <ul style="list-style-type: none">Aprovado o diploma e operacionalizada a integração, em articulação com as áreas governativas envolvidas. |
| M 14. 3. Apoiar a oferta de serviços públicos digitais | <ul style="list-style-type: none">Disponibilizadas ferramentas comuns para os processos de participação pública, licenciamento de atividades, desenvolvimento de websites, transparência, boas práticas autárquicas e reutilização inteligente de dados (smart cities). |
| M 14. 4. Implementar os comandos regionais e sub-regionais de emergência e proteção civil | <ul style="list-style-type: none">5 comandos regionais e 23 comandos sub-regionais. |
| M 14. 5. Promover a ocupação de instalações, através do mapeamento conjunto com os municípios de espaços sem ocupação | <ul style="list-style-type: none">Desenvolvimento de parcerias com 19 municípios até 2023. <i>Promover a ocupação de instalações, através do mapeamento conjunto com os municípios de espaços sem ocupação, identificando projetos artísticos, artistas e criadores interessados em instalar-se nesses locais.</i> |

Entidades de Apoio à Estratégia:

- INA - Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas – www.ina.pt
- AMA - Agência para a Modernização Administrativa, I.P. - www.ama.gov.pt
- DGAEP – Direção Geral da Administração e do Emprego Público - www.dgaep.gov.pt
- Portal de Apoio ao acompanhamento/monitorização da estratégia www.apin.gov.pt

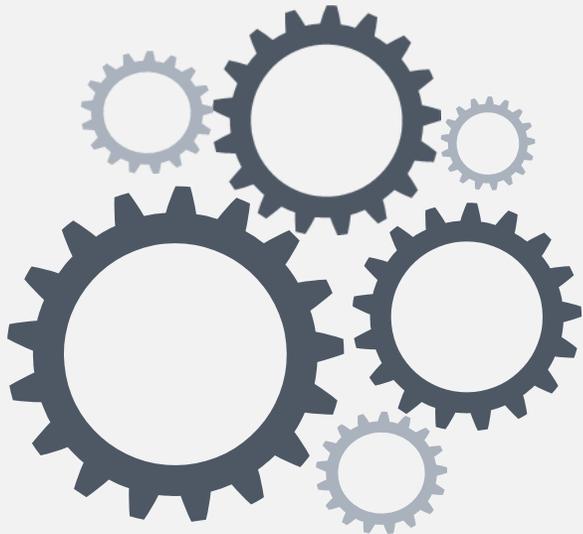


INSTRUMENTOS DE GESTÃO DOS SASUM INTERLIGAÇÃO/POSSÍVEIS IMPLICAÇÕES?

Objetivos Estratégicos

QUAR – Quadro de Avaliação e Responsabilização dos Serviços (inclusão de indicadores que permitam aferir a execução das medidas...)

SIADAP I – Relatório de Autoavaliação dos Serviços



SIADAP 2 – Dirigentes (avaliação 360°...novo modelo de gestão)

SIADAP 3 - Trabalhadores (avaliação 360°...novo modelo de gestão)

Mapa de Pessoal (planeamento plurianual de admissões...)

Plano de Atividades e Contas (medidas Simplex prioritárias...)

Sistema de Controlo Interno

Sistema de Informação da Organização do Estado (SIOE) – Reformulação...

Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas

Relatório de Autoavaliação (CAF)

Plano de Melhorias (CAF)

Ciclo PDCA (utilização importante...)

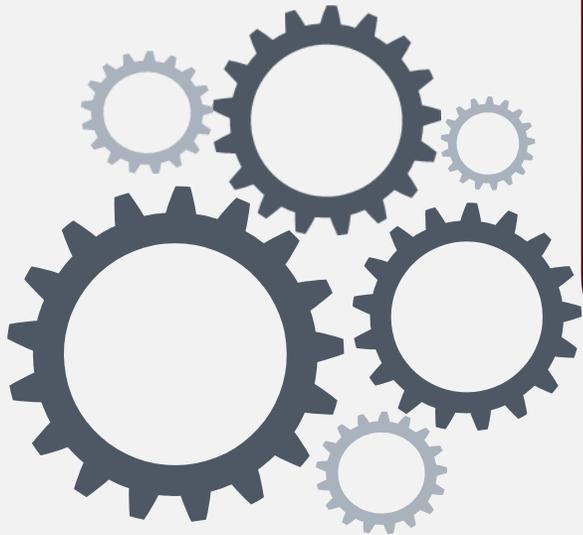
Relatório de Atividades e Contas

Gestão da Formação Profissional (Questionário das necessidades formativas, Plano de Formação e Relatório de Formação, como reforço de competências de trabalhadores e dirigentes...)



DOCUMENTOS/INSTRUMENTOS DE GESTÃO INTERLIGAÇÃO/POSSÍVEIS IMPLICAÇÕES?

Cont...



Plano e Relatório de Sustentabilidade

Qualidade (ISO 9001, ISO 22000 e ISO 14001)

Indicadores (reformulação - melhoria e criar novos?)

Matriz de Riscos e Oportunidades

Relatório de Revisão do Sistema de Gestão Integrado

Projetos (trabalho colaborativo - partes interessadas internas e externas)

Inquéritos de Satisfação (serviços prestados internos e externos)

Análise Swot e Pestal

Balanced Scorecard versus KPI's



APLICAÇÃO DA ESTRATÉGIA NOS SASUM

ENQUADRAMENTO



Projetos/ medidas de inovação e modernização Onde estamos?

Finalizado

CAF - Estrutura Comum de Avaliação (*Common Assessment Framework*)

EFQM - Committed to Excellence (European Foundation for Quality Management)

Em curso

Operação CO3+
Capacitação Organizacional dos Serviços de Acção Social

Projecto I&D COP - Cognitive CMMS

A iniciar em 2020

Operação POCER-SAS
Programa Operacional de Capacitação e Eficiência de Recursos dos Serviços de Acção Social



APLICAÇÃO DA ESTRATÉGIA NOS SASUM

PROJETOS FINALIZADOS COM IMPACTO NAS MEDIDAS DE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

Estrutura Comum de Avaliação (Common Assessment Framework - CAF)

| Iniciativa | Descrição | Eixo e Objetivo Estratégico |
|---------------------------|--|---|
| CAF EFQM | <p>O projeto visa a implementação do Modelo de Excelência EFQM para a obtenção do respetivo reconhecimento internacional. Esta é uma metodologia de qualidade que desenvolve a cultura da organização para a implementação de mecanismos de autoavaliação e análise da satisfação do cliente. Como principais resultados é definido e implementado um plano de ações de melhoria que permitem à organização melhorar os seus resultados.</p> | <p>EIXO:2. Desenvolver a gestão Objetivo Estratégico: 4. Fortalecer a gestão do desempenho para melhorar a qualidade dos serviços públicos M 4. I. Simplificar os instrumentos de gestão pública</p> <p>+</p> <p>EIXO:2. Desenvolver a gestão Objetivo Estratégico: 6. Investir na simplificação administrativa M 6. I. Renovar o programa SIMPLEX</p> <p>+</p> <p>Medidas SIMPLEX</p> |



APLICAÇÃO DA ESTRATÉGIA NOS SASUM

PROJETOS EM CURSO COM IMPACTO NAS MEDIDAS DE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

Operação CO3+ Capacitação Organizacional dos Serviços de Ação Social

| Iniciativa | Descrição | Eixo e Objetivo Estratégico |
|---|---|--|
| Iniciativa I. Formação interna partilhada | Esta iniciativa traduz-se na criação e formação de um grupo de trabalho, a ser partilhado entre os 3 SAS, para assegurar por um lado, a produção e partilha de conteúdos formativos e formadores e, por outro lado, uma formação interna transversal aos seus trabalhadores, fomentado assim a troca de experiências e boas práticas, sinergias e a redução de custos nas referidas organizações. | EIXO:1. Investir nas Pessoas Objetivo Estratégico: 2. Mobilizar e capacitar os trabalhadores M 2.4. Desenvolver as competências dos trabalhadores |
| Iniciativa 6. Portais para estudantes (garantir a sua integração com o POCER) | <p>Esta iniciativa traduz-se na modernização dos portais de apoio ao aluno já existentes de forma a disponibilizar um conjunto de serviços eletrónicos, a aceder via online (ex: alteração de dados pessoais do aluno, pedidos de alojamento, candidaturas ao fundo social, acesso ao sistema de saúde e marcação de consultas, avaliação do grau de satisfação dos utentes, entre outros).</p> <p>Consistirá numa espécie de Balcão Único, a ser integrado com uma app disponibilizada ao aluno, onde também serão disponibilizados os mesmos conteúdos.</p> | EIXO:3. Explorar a Tecnologia Objetivo Estratégico: 9. Melhorar a interoperabilidade e integração de serviços M 9.1. Melhorar a interoperabilidade e integração de serviços |



APLICAÇÃO DA ESTRATÉGIA NOS SASUM

PROJETOS EM CURSO COM IMPACTO NAS MEDIDAS DE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

Operação CO3+ Capacitação Organizacional dos Serviços de Ação Social

| Iniciativa | Descrição | Eixo e Objetivo Estratégico |
|---|---|--|
| Iniciativa I4. Gestão integrada de documentos e processos (garantir a sua integração com o POCER) | <p>Esta iniciativa traduz-se na implementação de uma estratégia de racionalização e transformação dos processos, com vista à inovação, maior eficiência e satisfação dos utentes, através da aquisição de um novo sistema de gestão integrada de documentos e processos que contempla a normalização, desmaterialização, indexação e <i>workflows</i> e pesquisa, permitindo a assinatura digital através do cartão do cidadão para autorizações.</p> <p>Engloba também as funcionalidades de arquivo, gestão do ciclo de vida dos documentos e gestão de processos, permitindo a desmaterialização e automatização de processos de negócio e de decisão.</p> | EIXO:3. Explorar a Tecnologia Objetivo Estratégico: 9. Melhorar a interoperabilidade e integração de serviços M 9.1. Melhorar a interoperabilidade e integração de serviços |



APLICAÇÃO DA ESTRATÉGIA NOS SASUM

PROJETOS EM CURSO COM IMPACTO NAS MEDIDAS DE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

Projecto I&D COP - Cognitive CMMS

| Iniciativa | Descrição | Eixo e Objetivo Estratégico |
|---|---|--|
| <p>Cognitive CMMS</p> <p>Copromoção com:</p> <ul style="list-style-type: none">• VALUEKEEP, LDA, NA QUALIDADE DE PRORNOTOR LIDER• ASSOCIAÇÃO C.C.G. /ZGDV - CENTRO DE COMPUTAÇÃO GRÁFICA, NA QUALIDADE DE COPROMOTOR,• UNIVERSIDADE DO MINHO, NA QUALIDADE DE COPROMOTOR• IBIZRIANA TLCI INICAL, LDA. NA QUALIDADE DE COPROMOTOR | <p>Disponibilizar uma solução que atue de forma transversal na gestão da manutenção (incluindo as ações de manutenção), leia-se uma plataforma, munida de ferramentas inteligentes de deteção e previsão de falhas ou anomalias em ativos (equipamentos, iluminação, etc.), incluindo ainda a análise do ambiente envolvente (qualidade do ar), que permitirão otimizar os recursos e as operações de manutenção num contexto de manutenção preditiva e contribuir para a eficiência energética dos edifícios.</p> <p>É também objetivo adotar um desenho centrado no utilizador para um conjunto de plataformas Web e Mobile, baseadas em modelos virtuais dos ativos (<i>Building Information Model 6D- BIM 6D</i>), que aumentem as capacidades cognitivas dos técnicos.</p> | <p>EIXO:3. Explorar a Tecnologia</p> <p>Objetivo Estratégico: 8. Reforçar a governação global das tecnologias</p> <p>M 8. 5. Reforçar a apropriação e incorporação de conhecimento científico no apoio à decisão de ações</p> |



APLICAÇÃO DA ESTRATÉGIA NOS SASUM

PROJETOS A INICIAR EM 2020 COM IMPACTO NAS MEDIDAS DE MODERNIZAÇÃO

| Operação POCER-SAS Programa Operacional de Capacitação e Eficiência de Recursos dos Serviços de Acção Social | | |
|--|---|--|
| Iniciativas | Descrição | Eixo e Objetivo Estratégico |
| I - Desmaterialização do processo atual de gestão de senhas | A Operação permitirá aumentar o grau de profissionalização da gestão dos SAS, a capacitação dos recursos internos, e qualidade dos serviços prestados, aproveitando o conhecimento e as boas práticas já adquiridas entre eles, assim como processos de inovação para acelerar este processo e torná-lo menos dispendioso. Para além disso, é pretendido que o conhecimento adquirido e partilhado durante a execução deste projeto seja disseminado para outras instituições de ação social escolar. | EIXO:2. Desenvolver a gestão Objetivo Estratégico: 4. Fortalecer a gestão do desempenho para melhorar a qualidade dos serviços públicos M 4. I. Simplificar os instrumentos de gestão pública |
| II - Desmaterialização do modelo atual de gestão de meios de pagamento | | |
| V - Revisão do Modelo Logístico em termos processuais | | |
| VI - Desmaterialização de processos de gestão | | |
| | A modernização dos SAS possibilitará a prestação de serviços com maior qualidade aos estudantes, à comunidade académica e a outras entidades relacionadas, e permitirá também que sejam otimizados os custos, identificando ineficiências, evitando desperdícios e promovendo o aumento da satisfação dos utentes e a captação de novos alunos. | |



APLICAÇÃO DA ESTRATÉGIA NOS SASUM

EXECUÇÃO

De acordo com a **Resolução do Conselho de Ministros n.º 55/2020**, a execução das medidas da Estratégia é desenvolvida no quadro dos planos de atividades e orçamentos anuais das entidades que a concretizam.



Plano de Atividades dos SASUM para 2021 deve contemplar objetivos e medidas para a Inovação e Modernização dos SASUM 2020-2023

Aspetos a considerar na preparação das medidas de execução da Estratégia:

- Continuidade de prioridades, de forma a consolidar mudanças em curso.
- Clareza na comunicação e foco nos objetivos, de forma a evitar incompreensões e dispersão na execução das medidas.
- Avaliação dos recursos financeiros, materiais e de conhecimento.
- Articulação das medidas com o Orçamento dos SASUM para 2020 e anos seguintes
- Indefinição quanto a apoios da Administração Central para a concretização das medidas



APLICAÇÃO DA ESTRATÉGIA NOS SASUM

MEDIDAS PARA A INOVAÇÃO E MODERNIZAÇÃO DOS SASUM 2020-2023

| EIXO: I. Investir nas Pessoas | |
|---|--|
| Objetivo Estratégico: I. Desenvolver e renovar as lideranças | |
| Medida | Proposta de aplicação nos SASUM |
| M I. 1. Desenvolver a oferta formativa no Centro de Desenvolvimento de Liderança do INA | Definição de objetivo anual de participação de dirigentes na oferta formativa do Centro de Desenvolvimento de Liderança do INA. |
| M I. 2. Preparar Futuros Líderes | Elaboração de Programa de Capacitação em Liderança para chefias intermédias. |
| M I. 3. Liderança em Intercâmbio | Definição de objetivo anual de participação de trabalhadores e chefias intermédias no programa de intercâmbio da UMinho. |
| M I. 4. Reforçar a formação para dirigentes | <ul style="list-style-type: none">• Incluir no Plano Anual de Formação a modalidade online.• Promover formação para dirigentes e chefias intermédias sobre Conciliação da Vida Profissional, Pessoal e Familiar |
| EIXO: I. Investir nas Pessoas | |
| Objetivo Estratégico: 2. Mobilizar e capacitar os trabalhadores | |
| M 2. 1. Executar planos de atração e retenção de trabalhadores qualificados | Proceder à revisão do Mapa de Pessoal dos SASUM em função de uma avaliação criteriosa de necessidades. |



APLICAÇÃO DA ESTRATÉGIA NOS SASUM

MEDIDAS PARA A INOVAÇÃO E MODERNIZAÇÃO DOS SASUM 2020-2023

| EIXO: I. Investir nas Pessoas | |
|---|--|
| Objetivo Estratégico: 2. Mobilizar e capacitar os trabalhadores | |
| M 2. 2. Aprofundar a conciliação da vida pessoal, profissional e familiar | <ul style="list-style-type: none">• Definição de um mecanismo de rotatividade na aplicação do regime de teletrabalho.• Inclusão no QUAR de indicadores de conciliação.• Realização de inquérito aos trabalhadores sobre necessidades de conciliação.• Definição e monitorização da aplicação de medidas de conciliação. |
| M 2. 4. Desenvolver as competências dos trabalhadores | <ul style="list-style-type: none">• Promover formação para dirigentes, chefias intermédias e trabalhadores na esfera das políticas públicas transversais e setoriais ao nível das migrações, diversidade cultural e combate à discriminação étnica e racial. |
| EIXO: I. Investir nas Pessoas | |
| Objetivo Estratégico: 3. Envolver os trabalhadores na mudança cultural | |
| M 3. 1. Envolver os trabalhadores na gestão | <ul style="list-style-type: none">• Disponibilizar 2% do Orçamento anual dos SASUM para propostas dos trabalhadores - Implementação de um modelo de Orçamento Participativo. |
| M 3. 3. Promover formas de trabalho interdepartamentais | <ul style="list-style-type: none">• Promover jornadas de trabalho colaborativo entre diferentes departamentos, divisões, gabinetes e unidades. |
| M 3. 4. Criar programas de responsabilidade social | <ul style="list-style-type: none">• Consolidar iniciativas do ano do trabalhador (5ª feira do trabalhador; Maio: mês do trabalhador...). |



APLICAÇÃO DA ESTRATÉGIA NOS SASUM

MEDIDAS PARA A INOVAÇÃO E MODERNIZAÇÃO DOS SASUM 2020-2023

| EIXO:2. Desenvolver a gestão Objetivo Estratégico: 4. Fortalecer a gestão do desempenho para melhorar a qualidade dos serviços públicos | |
|--|--|
| M 4. 2. Introduzir um modelo de avaliação 360° | <ul style="list-style-type: none">• Promover sessões de esclarecimento sobre modelo de avaliação 360° tendo em vista a sua Implementação em 2022. |
| M 4. 3. Melhorar os indicadores de qualidade dos serviços prestados aos cidadãos e empresas | <ul style="list-style-type: none">• Revisão e eventual adaptação dos inquéritos de satisfação. |
| M 4. 4. Incluir no QUAR de cada organismo da AP indicadores relativos ao cumprimento de Planos e Estratégias Nacionais | <ul style="list-style-type: none">• Incluir no QUAR indicadores de cumprimento de Planos e Estratégias Nacionais. |
| M 4. 6. Incorporar a dimensão do impacto ambiental nos modelos de gestão pública | <ul style="list-style-type: none">• Inclusão no Plano de Sustentabilidade de 2 novos compromissos anuais em matéria de desenvolvimento sustentável. |



APLICAÇÃO DA ESTRATÉGIA NOS SASUM

MEDIDAS PARA A INOVAÇÃO E MODERNIZAÇÃO DOS SASUM 2020-2023

| | |
|---|--|
| EIXO:2. Desenvolver a gestão Objetivo Estratégico: 5. Planear os recursos humanos de forma integrada | |
| M 5. 1. Promover o planeamento plurianual de admissões | <ul style="list-style-type: none">• Elaboração de mapa de pessoal plurianual• Elaboração de estudo de previsão de aposentações. |
| EIXO:2. Desenvolver a gestão Objetivo Estratégico: 6. Investir na simplificação administrativa | |
| M 6. 1. Renovar o programa SIMPLEX | <ul style="list-style-type: none">• CAF a implementar até ao 2º semestre de 2021 na AP. (Concluído nos SASUM) |
| M 6. 2. Garantir que as comunicações da Administração Pública são realizadas em linguagem clara e acessível | <ul style="list-style-type: none">• Elaboração de manual de boas práticas de atendimento e resposta aos utentes |



DESTAQUES

- Adaptação a uma nova realidade, a liderança, a formação, as competências digitais e o teletrabalho, face à sua importância na definição das prioridades das políticas públicas atuais;
- os modelos de gestão têm de acompanhar as competências emergentes;
- importância da transparência dos procedimentos e as vantagens da flexibilidade que existe na modalidade de teletrabalho;
- as soluções de formação para todos os momentos da vida e ao longo da vida são essenciais;
- deve existir um reforço da verba dedicada à formação;
- A AP necessita de atrair mais jovens, visando a reconversão e atualização de competências num contexto de evolução tecnológica acelerada, conjugada com a sustentabilidade ambiental;
- o papel do teletrabalho e da importância de existir uma integração de pessoas qualificadas nos serviços públicos e do seu rejuvenescimento;
- o papel que a tecnologia ganhou na sua "proximidade ao cidadão", embora a componente de atendimento presencial nunca deixe de ser importante.
- necessidade de melhorar a formação, motivação, avaliação e mérito dos trabalhadores de entidades públicas;
- importância da conciliação entre o trabalho e a vida pessoal.
- esta crise constitui uma oportunidade de reflexão sobre temas como a desburocratização. Perceber o que é essencial e o que pode ser flexibilizado através da otimização das ferramentas digitais.



DESTAQUES

- as áreas da formação e da gestão de competências são fundamentais para os trabalhadores da Administração Pública;
- a motivação para aprender é decisiva no mercado de trabalho;
- importância de investir na aprendizagem ao longo do vida e de criar respostas adaptadas aos diferentes trabalhadores ao nível da literacia digital e das competências emergentes, o uso de formação de curta duração e o recurso às novas ferramentas tecnológicas foi apontado como exemplo;
- papel do ensino superior no desenvolvimento de competências emergentes, destaque da importância de incentivar qualificações adicionais transversais a toda a Administração Pública;
- intensificar e alargar a transferência de conhecimento e a interação entre a Administração Pública, entidades privadas e as entidades de ensino superior, através de projetos, estudos, formação e partilha de informação, sem esquecer a valorização da capacitação das pessoas.

As principais competências transversais (estudo da OCDE) são 4:

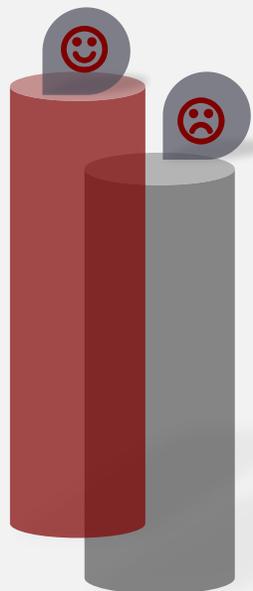
- 1) **Valores de liderança**, uma competência desafiante para os dirigentes do serviço público que muitas vezes têm de contrapor a inovação face à estabilidade e a eficiência face à inclusão.
- 2) **Inclusão na diversidade**. Como criar um ambiente seguro capaz de atrair os públicos que têm menos voz?
- 3) **Envolver a base da organização** nas tomadas de decisão. É essa a organização do futuro.
- 4) Capacidade de **estabelecer parcerias** e interagir com as pessoas através dos meios sociais atualmente disponíveis.

DESTAQUES

- quatro linhas fundamentais e transversais nas lideranças na Administração Pública: orientação para o serviço público, trabalho colaborativo, orientação para os resultados e aposta na inovação.
- a troca de experiência é essencial para o futuro: prevê-se a colocação de 50 dirigentes intermédios em programa de mobilidade de liderança internacional e intercâmbio.
- a transformação digital é o processo que as empresas (públicas e privadas) têm de assumir e coordenar para se adaptarem a uma sociedade que é ela própria digital" e que "deve ser centrada no cidadão;
- o impacto da tecnologia no trabalho, nas competências, na formação, na legislação e na liderança;
- inteligência artificial e a criação de novas funções, decorrentes da mesma, e que visam melhorar o serviço público prestado ao cidadão;
- importância de incluir os cidadãos no desenho de soluções com o apoio das novas tecnologias. É essencial o processo de experimentação, por tentativa/erro, até se atingir o sucesso, tanto no setor público como no setor privado;
- *Importância do trabalho colaborativo como oportunidade de partilha de boas práticas, onde se diagnosticam os problemas e surgem potenciais soluções*;
- Este novo "ADN" representa "inovação, simplicidade, participação e colaboração" na mudança organizacional.



RISCOS E OPORTUNIDADES_SASUM



| Risco | Oportunidade |
|---|--|
| <p>Falta de:</p> <ul style="list-style-type: none">• Apoios financeiros para implementar as medidas• Legislação complementar de apoio às medidas• Monitorização das medidas por parte das entidades competentes• Acompanhamento das medidas por parte da organização• Motivação dos trabalhadores envolvidos na implementação das medidas• Competências dos recursos humanos• Reconhecimento e incentivos/compensação dos trabalhadores envolvidos na implementação das medidas• Comunicação organizacional• Incentivos diferenciadores e motivadores para as organizações que se destaquem na implementação das medidas• Tempo | <ul style="list-style-type: none">• Trabalho colaborativo com as partes interessadas internas e externas• Melhoria dos processos e procedimentos• Aumento de conhecimentos e competências de dirigentes e trabalhadores• Valorização da imagem e cultura da organização• Redução de custos• Oportunidade de inovação e modernização• Retenção de talentos• Gestão participativa• Aumentar as condições e ambiente de trabalho• Aumentar a oferta e o volume de vendas• Aumentar a satisfação dos utentes• Avaliação do desempenho justa e comprometida• Trabalho colaborativo• Desempenho sustentável |

PORQUE AS PESSOAS IMPORTAM...E A ORGANIZAÇÃO MERECE...



S
A
S
U
M

A Acrescentar Valor...



AGRADECEMOS A VOSSA PRESENÇA

Departamento de Apoio ao Administrador _SASUM_2020