Serviços de Ação Social
do
Instituto Politécnico de Santarém

PLANO DE ATIVIDADES
2021

dezembro de 2020

ÍNDICE

I. INTRODUÇÃO……..……. 4

II. CONTEXTO PANDÉMICO……....4

III. MISSÃO E ATRIBUIÇÕES

1. Missão, visão e valores ……..…… 5
2. Atribuições e *stakeholders* …….…….6

IV. AMBIENTE ORGANIZACIONAL

1. Fatores internos favoráveis à ação dos SASIPSANTARÉM……..….....……...8
2. Fatores internos e externos que condicionam a ação dos SASIPSANTARÉM.....8
3. Organograma…….…….…….9

V. ENQUADRAMENTO ESTRATÉGICO

1. Fatores críticos de sucesso ……..……..10
2. Vetores e objetivos estratégicos ……..……...…..11

VI. OBJETIVOS E ATIVIDADES

1. Objetivos operacionais …….....……..…...12
2. Principais atividades de apoio à execução da missão……..……..13

VII. AFETAÇÃO DE RECURSOS

1. Recursos humanos ……...…….20
2. Recursos Financeiros/Instrumentos de gestão previsional…….....…..22

ANEXOS:

- Anexo 1: programação das atividades/ações
- Anexo 2: mapa estratégico dos SASIPSANTARÉM

I. INTRODUÇÃO

O presente plano de atividades é elaborado anualmente em cumprimento do estatuído no n.º 2 do artigo 85.º dos Estatutos do Instituto Politécnico de Santarém, homologados pelo Despacho Normativo nº 56/2008 e publicados no Diário da República, 2.ª série, n.º 214, de 4 de novembro de 2008 e da alínea a) do n.º 2 do artigo 16º do Regulamento Interno dos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Santarém, Regulamento n.º 806/2010, publicado no Diário da República, 2.ª série, n.º 206, de 22 de outubro de 2010, e no Decreto-Lei n.º 183/96, de 27 de setembro.

II. CONTEXTO PANDÉMICO

Os SAS do IPSantarém dispõem de um Plano de Contingência Covid-19, de prevenção da transmissão humana do vírus SARS-CoV-2, em vigor desde março de 2020.

O Plano de Contingência foi tendo algumas atualizações, de acordo com a evolução do cenário epidemiológico da doença e das recomendações do MCTES e da DGS.

Constitui dever da administração dos SAS, em particular, e de toda a Comunidade Académica do Instituto Politécnico de Santarém, em geral, tomar e acatar as medidas necessárias à prevenção, contenção e mitigação da transmissão da infeção, de modo a reduzir as consequências da situação de pandemia, nomeadamente na comunidade escolar e nas suas famílias e garantir que o funcionamento do ano letivo possa decorrer com o mínimo de perturbações.

Prevendo-se que ao longo de vários meses do ano de 2021 (se não mesmo do ano civil inteiro) se tenha de manter o plano de contingência, embora com diferentes nuances em função da evolução da situação, a verdade é que a pandemia condiciona, e muito, quer as atividades normais, quer os recursos disponíveis, prevendo-se para 2021 – tal como inesperadamente sucedeu em 2020 – a diminuição de receitas próprias dos SAS.

Tal diminuição, agravada pelas restrições orçamentais também determinadas pelo conselho de gestão do IPSantarém, levam a que, uma vez mais, para 2021, tenham estes SAS de bloquear planos e intenções de benfeitorias necessárias à melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Todavia, o mundo e o ensino superior não param, assim como não diminui – pelo contrário – a necessidade de apoios diretos e indiretos aos estudantes do Instituto Politécnico de Santarém, que nos compete satisfazer no quadro daquela que é a nossa Missão e das nossas Atribuições.

III. MISSÃO E ATRIBUIÇÕES

1. Missão, visão e valores

Os Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Santarém, adiante designados por SASIPSANTARÉM, têm por missão assegurar as funções da ação social escolar através da criação de condições de equidade social no acesso ao ensino superior e a prática de uma frequência bem-sucedida, especialmente dos estudantes economicamente mais carenciados, mediante a concessão de apoios sociais e a prestação de serviços de qualidade.

Os SASIPSANTARÉM, no quadro de desenvolvimento das suas atribuições e tendo presente a procura de níveis superiores de excelência na organização e gestão dos serviços e na satisfação dos seus clientes, adotam como sua visão:

- **Promover o acesso e a inclusão plena dos estudantes nas Escolas Superiores do Instituto Politécnico de Santarém.**

A concretização da missão e da visão pressupõe o respeito por valores corporativos e princípios que identificam os SASIPSANTARÉM e definem a maneira de atuar e de se relacionar com as partes interessadas.

Os valores por que se pauta a atuação dos SASIPSANTARÉM são:

- Equidade

- Igualdade de oportunidades
- Integridade
- Responsabilidade

2. Atribuições e *stakeholders*

Conforme decorre do quadro jurídico estabelecido pela Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro, Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior e Estatutos do Instituto Politécnico de Santarém, os SASIPSANTARÉM constituem uma unidade do Instituto Politécnico de Santarém, dotada de autonomia administrativa e financeira. Desenvolvem a sua atividade em obediência aos diplomas citados, em conjugação com o Decreto-Lei n.º 129/93, de 22 de abril, Lei n.º 37/2003, de 22 de agosto e o Regulamento Interno.

A sua principal vocação consiste em assegurar as funções da ação social escolar, designadamente na atribuição de apoios sociais diretos e indiretos aos estudantes.

Têm como objetivos proporcionar aos estudantes das escolas superiores que integram o Instituto Politécnico de Santarém (Escola Superior Agrária, Escola Superior de Educação, Escola Superior de Gestão e Tecnologia, Escola Superior de Saúde e Escola Superior de Desporto de Rio Maior), cuja população escolar ronda os 4.200 estudantes – 2020/2021, melhores condições de estudo através da concessão de apoios sociais diretos e indiretos.

As modalidades de apoio direto são:

- Bolsas de estudo;
- Auxílios de emergência.

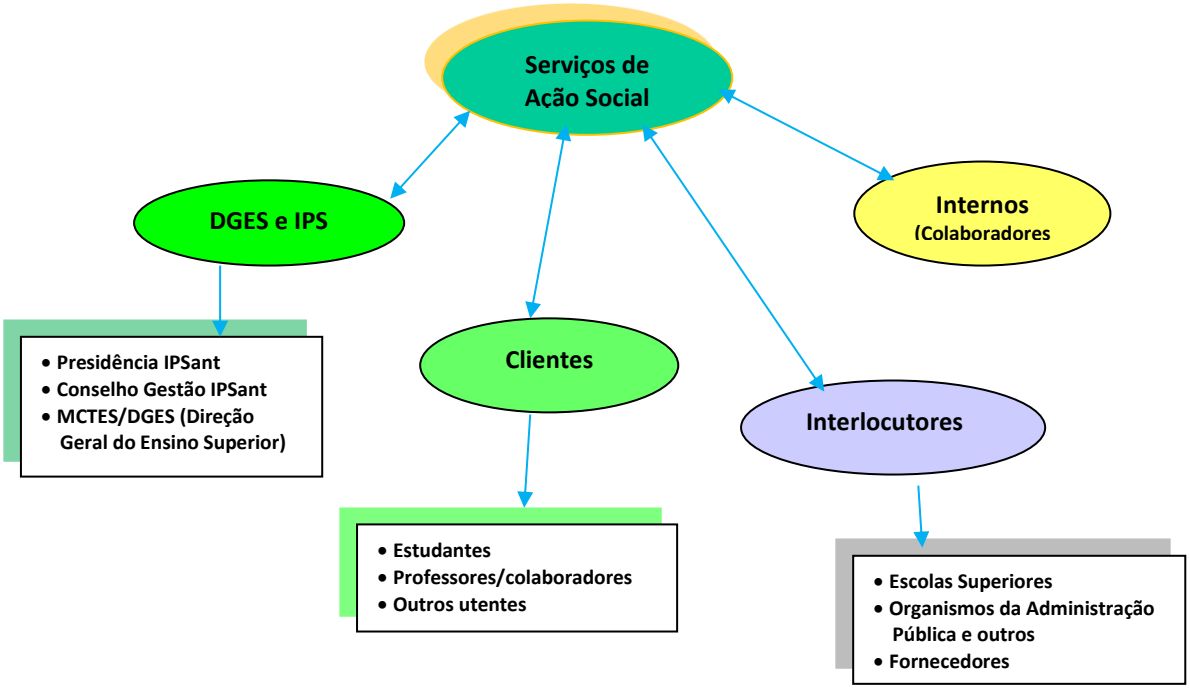
Integram as modalidades de apoio social indireto:

- Acesso à alimentação;
- Acesso ao alojamento;
- Acesso a serviços de saúde;
- Apoio a atividades desportivas e culturais;
- Acesso a outros apoios educativos.

Os *stakeholders*

Como serviço vocacionado para assegurar as funções da ação social no Instituto Politécnico de Santarém, os SASIPSANTARÉM têm como partes interessadas principais os estudantes que frequentam as Escolas Superiores do Instituto, a Presidência do Instituto e a Direção-Geral do Ensino Superior.

Num segundo nível incluem-se como *stakeholders* os interlocutores, ou seja, as entidades com as quais os Serviços de Ação Social interagem e articulam a sua atividade. Entre estes situam-se as Escolas do Instituto, os serviços da Administração Pública, as instituições com as quais os SASIPSANTARÉM estabelecem atividades de cooperação, os funcionários e trabalhadores dos Serviços, os fornecedores e outros clientes oriundos da comunidade em geral.



III. AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Os Serviços de Ação Social estão vocacionados para o desenvolvimento e a execução da política geral de apoio social aos estudantes (ensino superior público) definida superiormente pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior. A sua estratégia norteia-se, também, pelos grandes objetivos definidos no Projeto Educativo do Instituto Politécnico de Santarém e Plano Estratégico, procurando contextualizar a sua ação, em matéria de apoio social, às reais necessidades dos estudantes que frequentam as Escolas Superiores do Instituto.

1. Fatores internos favoráveis à ação dos SASIPSANTARÉM

O ambiente interno de funcionamento dos SASIPSANTARÉM caracteriza-se por uma cultura organizacional de dedicação e entrega ao serviço e de preocupação pela qualidade dos serviços prestados.

A pequena dimensão da estrutura existente e a sua flexibilidade, bem como a boa atmosfera de trabalho, são fatores facilitadores da circulação de informação, conferindo-lhe uma plasticidade que permite gerar conhecimentos e capacidades que possibilitam a resposta ágil a novas situações. Outro fator a ter em conta é a recetividade à utilização de novas tecnologias da informação e comunicação, bem como a boa relação existente com as restantes unidades orgânicas do Instituto e com os organismos congéneres.

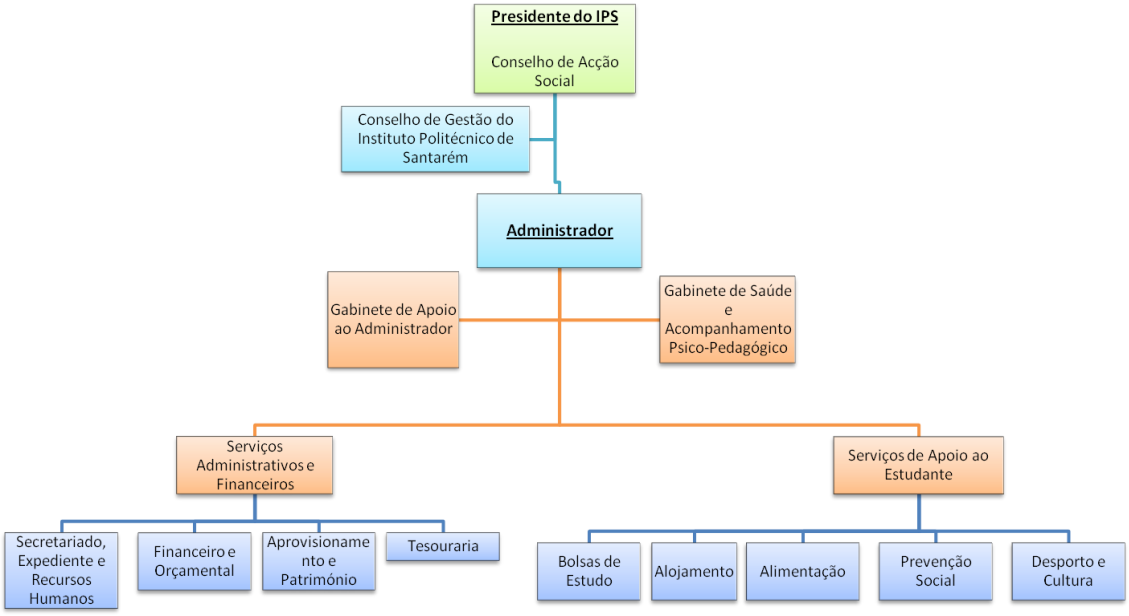
2. Fatores internos e externos que condicionam a ação dos SASIPSANTARÉM

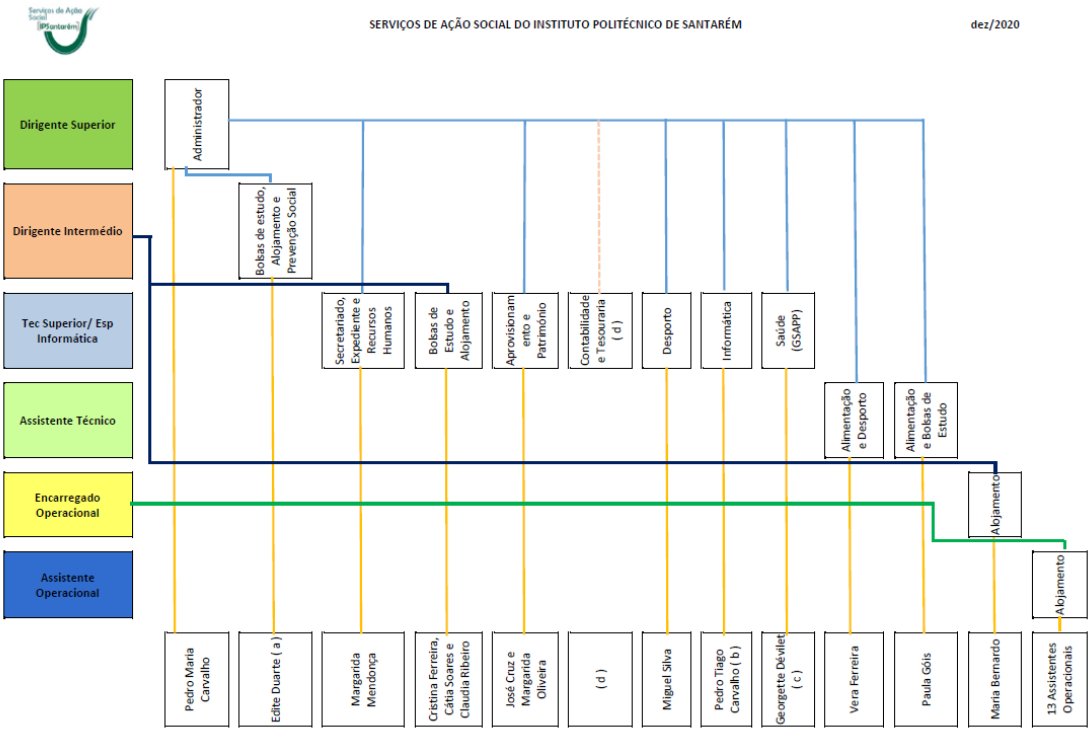
Constituem fatores condicionantes da atividade dos Serviços de Ação Social:

- A significativa escassez de meios humanos para levar a efeito, com a eficiência e eficácia desejadas, as atribuições dos SASIPSANTARÉM.
- Inexistência de instalações definitivas dos Serviços para funcionamento dos órgãos de direção, serviços técnicos e administrativos, gabinete de apoio ao estudante, gabinete médico, centro de documentação e atividades complementares;

- Orçamento reduzido, que tem impossibilitado a modernização das instalações e a aquisição de novos equipamentos, bem como a realização de obras de conservação e beneficiação dos refeitórios e residências de estudantes.

3. Organograma dos SASIPSANTARÉM





Atualmente os Setores de Vencimentos, Financeiro e Orçamental e a Tesouraria estão centralizados nos Serviços Centrais do IPSantarém.

IV. ENQUADRAMENTO ESTRATÉGICO

O Plano de Atividades para 2021 está delineado de acordo com o mapa estratégico dos SASIPSANTARÉM, decorrente da aplicação da metodologia *Balanced Scorecard* (BSC)[1]. Procurando tirar partido da estruturação axiológica das componentes subjacentes à articulação da missão, da visão e da estratégia organizacional preconizada para os Serviços de Ação Social e, em consonância com a estratégia global do Instituto Politécnico de Santarém, foi possível identificar os grandes vetores estratégicos, ou seja, as grandes linhas de orientação durante o horizonte temporal do plano estratégico e elaboração do mapa estratégico (em anexo), que identifica os objetivos estratégicos a perseguir.

1. Fatores críticos de sucesso

O cumprimento da missão, da visão dos Serviços de Ação Social e demais orientações superiormente determinadas impõe que seja identificado um conjunto de fatores críticos de sucesso,

Constituem fatores críticos de sucesso dos SASIPSANTARÉM:

- **Focalização nos resultados** - o desempenho e os resultados alcançados na prestação de apoios sociais, diretos e indiretos, visando a satisfação dos clientes.
- **Eficiência organizacional** - neste aspeto ganham relevo os processos, os procedimentos e prazos, a gestão processual e a diminuição de custos de funcionamento. Importa, assim, melhorar a gestão, estrutura e os processos relativos às atividades desenvolvidas.
- **Gestão da mudança, aprendizagem e melhoria contínua** - coloca-se aqui a necessidade de assegurar uma elevada produtividade, motivação, formação e envolvimento dos trabalhadores.
- **Cultura organizacional de qualidade orientada para a inovação** - visa a melhoria do serviço e satisfação das necessidades dos *stakeholders*.

[1] R. Kaplan, R. Norton, D. : "The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance", Harvard Business Review, Jan-Fev 1992, pp 71-79.

2. Vetores e objetivos estratégicos

Os vetores estratégicos, tendo em conta o contexto passado/presente, a missão, os valores corporativos, os objetivos superiormente determinados e os novos desafios decorrentes das mudanças em curso, tanto no ensino superior, como na sociedade em geral, continuam a ser os seguintes:

A - Promover o acesso aos apoios sociais.

B - Racionalizar os recursos disponíveis

C - Melhorar a satisfação dos clientes.

Os objetivos estratégicos que decorrem destas linhas de orientação estratégica constam do mapa estratégico dos SASIPSANTARÉM que se anexa.

Objetivos estratégicos a prosseguir em 2021

- Melhorar o acesso aos apoios sociais
- Oferecer novas atividades nas áreas da saúde, desporto e cultura
- Desenvolver parcerias no âmbito dos apoios sociais
- Racionalizar custos
- Formar e capacitar os recursos humanos
- Captar receitas
- Conservar os edifícios e os equipamentos
- Melhorar os processos com vista à eficácia, eficiência, qualidade e inovação
- Implementar o Sistema de Garantia da Qualidade
- Continuar a dinamizar o projeto SAMA +Social, em parceria com os SAS do IPCoimbra e o IPCA
- Manter os índices de sucesso de eficácia das medidas de mitigação da pandemia associada à COVID19

V. OBJETIVOS E ATIVIDADES

1. Objetivos operacionais

Os objetivos operacionais decorrentes dos objetivos estratégicos, no contexto de concretização das orientações estratégicas preconizadas, onde se incluem os objetivos definidos no QUAR - Quadro de Avaliação e Responsabilização, são as seguintes:

Quadro 1. Vetores estratégicos/objetivos estratégicos/objetivos operacionais

Vetores estratégicos/objetivos estratégicos	*Objetivos operacionais*
A – PROMOVER O ACESSO AOS APOIOS SOCIAIS	
1. Melhorar o acesso aos apoios sociais	1.1 Cumprir os prazos regulamentares de comunicação dos resultados de candidatura a bolsas de estudo; 1.2 Disponibilizar a candidatura a alojamento on-line ao universo das Escolas do Instituto; 1.3 Desenvolver o sistema de informação de candidatura a bolsa de estudo e alojamento; 1.4 Manter o Fundo de Apoio Social para atribuição de Bolsas de Colaboração aos estudantes do Instituto; 1.5 Desenvolver, em conjunto com o Instituto estudo sobre o abandono e insucesso escolar no sentido de inverter a situação vigente; 1.6 Desenvolvimento de Framework SASocial de multiplicidade de serviços online**. a)** 1.7 Desenvolvimento de plataforma de comunicação digital **a)**
2. Oferecer novas atividades nas áreas da saúde, desporto e cultura	2.1 Reforçar a oferta de consultas no âmbito do Gabinete de Apoio Psicopedagógico (GAPP); 2.2 Organizar sessões temáticas; 2.3 Diversificar a oferta de atividades desportivas e culturais; 2.4 Aumentar o nº de utentes no *Fitness Center;*
3. Desenvolver parcerias no âmbito dos apoios sociais	3.1 Fazer novos acordos de cooperação/parcerias no âmbito da alimentação, dos serviços de saúde e do desporto.
B – RACIONALIZAR E POTENCIAR OS RECURSOS	
1. Racionalizar recursos	1.1 Desenvolver atividades no sentido de reduzir custos de funcionamento das unidades residenciais e alimentares; 1.2 Partilha de serviços com os Serviços Centrais do IPSantarém; 1.3 Aperfeiçoar o sistema de gestão documental, em conjunto com a Biblioteca e DSSIC_IPSantarém; 1.4 Desenvolvimento de auditorias no âmbito do RABEEES, em ordem à otimização de recursos; 1.5 Desenvolvimento de plataforma de gestão do alojamento **a)**
2. Formar e capacitar os recursos humanos	2.1 Desenvolver o plano de formação dos colaboradores dos SASIPSANTARÉM; 2.2 Cumprir rigorosamente o SIADAP.
3. Captar receitas	3.1 Incrementar o desenvolvimento de atividades para aumentar as receitas próprias
4. Conservar os edifícios e os equipamentos	4.1 Conservar e modernizar os edifícios existentes

	4.2 Assegurar a manutenção dos equipamentos, mobiliário e viaturas
C- MELHORAR A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	
1. Melhorar os processos com vista à eficácia, eficiência, qualidade e inovação	1.1 Consolidar o sistema informático de gestão documental; 1.2 Aperfeiçoar o sistema de gestão integrada das unidades alimentares; 1.3 Melhorar o sistema de marcação de refeições; 1.4 Desenvolvimento de plataforma de comunicação e marketing **a)**
2. Implementar o sistema de garantia da qualidade	2.1 Concretizar a implementação nos SAS do sistema de gestão de qualidade, no âmbito do projeto em desenvolvimento no Instituto; 2.2 Garantir a qualidade de processos e procedimentos; 2.3 Aplicação de questionários de satisfação; 2.4 Realização de auditoria interna com vista à garantia da qualidade dos serviços de atribuição de bolsas de estudo.
	a) Na sequência da aprovação da candidatura ao SAMA 2020, designada "+Social"

Os indicadores, metas, atividades, calendarização e responsáveis constam do **Anexo 1**.

2. Principais atividades de apoio à execução da missão

Atribuição de bolsas de estudo

Um dos objetivos dos SASIPSANTARÉM consiste na atribuição de bolsas de estudo aos estudantes carenciados.

A bolsa de estudo é concedida anualmente e visa contribuir para custear, entre outras, as despesas de alojamento, alimentação, transporte, material escolar e propina.

Cabe ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior a fixação de critérios orientadores para a sua atribuição.

No ano letivo de 2018/19 o n.º de candidatos a bolseiro foi de 1.339 e o n.º de bolseiros de 1.030.

A taxa de deferimento representou cerca de 77% do total das candidaturas submetidas, evidenciando-se, face ao ano letivo anterior, uma diminuição do número de candidaturas apresentadas (1,1%) e um aumento do número de bolseiros (4,6%).

Pretende-se reforçar a divulgação junto dos estudantes das modalidades de apoio social existentes, designadamente a atribuição de bolsas de estudo e alojamento, através de folhetos informativos, contactos com as Associações de Estudantes, atendimento personalizado e página eletrónica dos SASIPSANTARÉM, de molde a aumentar

substancialmente o número de candidatos a bolseiro e, assim, contribuir para tornar extensível este benefício social a todos os estudantes carenciados.

Bolsas de Colaboração

Na área do apoio social indireto, com a criação do Fundo Social de Apoio aos Estudantes do Instituto Politécnico de Santarém no âmbito do Fundo Social para bolsas de Colaboração (FSCB), tendo por base as melhores práticas nacionais e internacionais nesta matéria, no âmbito das competências previstas nos números 1 e 2 do artigo 11.º do Decreto-Lei n.º 129/93, de 22 de abril, e nos termos do artigo 24.º da Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro (RJIES), pretende-se reforçar a oferta de uma modalidade de apoio social inovadora orientada para os estudantes.

Esta tipologia de apoios sociais (diretos e indiretos), assenta num contrato de cidadania ativa, onde o estudante se compromete a colaborar em ações/atividades definidas especificamente para esse efeito, no Instituto e suas unidades orgânicas e funcionais, compatíveis com as suas competências e disponibilidades.

Pretende-se responder a carências identificadas que não são totalmente ultrapassadas pelos tradicionais formatos de apoio social, atribuindo apoios financeiros aos estudantes em situação de dificuldade financeira para fazer face aos custos com a educação e à sua subsistência e contribuir para o seu desenvolvimento integral.

O FSBC operacionaliza-se através da concessão de uma bolsa mensal, atribuída pelos Serviços de Ação Social ou pela Unidade Orgânica do Instituto, a qual tem como principal objetivo promover a igualdade de oportunidades no sucesso escolar, nos termos do artigo 18.º do decreto-Lei n.º 129/93, de 22 de abril e no âmbito da responsabilidade social do Instituto Politécnico de Santarém, cabendo aos SASIPSANTARÉM a coordenação das propostas de bolsas.

Tem como principais objetivos:

a) Apoiar os estudantes que apresentem carências económicas e que estão empenhados em concluir o curso;
b) Combate ao abandono escolar;
c) Promover o sucesso escolar;
d) Contribuir para a consolidação do percurso escolar e estímulo do reforço à qualificação académica e profissional dos estudantes;
e) Incentivar os estudantes a participar na vida ativa em condições associadas ao desenvolvimento da atividade académica;

f) Contribuir para o desenvolvimento de competências transversais dos estudantes;
g) Facilitar a integração dos estudantes no mercado de trabalho;
h) Promover a integração social e académica dos estudantes;
i) Desenvolver nos estudantes uma cultura de voluntariado;
j) Reforçar a ligação do IPSantarém com os seus estudantes.

Os apoios a conceder visam ajudar os estudantes a suportar, entre outros, os encargos com alojamento, alimentação, transportes, material escolar e despesas com saúde.

No ano letivo de 2018/19 foram concedidas 31 bolsas de colaboração.

Concessão de auxílios de emergência

Os Serviços de Ação Social atribuem auxílios de emergência aos estudantes em situações económicas especialmente graves, não enquadráveis no âmbito do processo de atribuição de bolsas.

Promoção do acesso ao alojamento

Esta área destina-se aos estudantes deslocados, com prioridade para os economicamente carenciados. A estes estudantes será concedido alojamento em residências ou apoios específicos para esse fim.

Atualmente existem 275 camas nas três residências (Andaluz, S. Pedro e Pedro Álvares Cabral).

É urgente que durante o ano de 2021 se desencadeie a construção efetiva da residência de estudantes da Escola Superior de Desporto de Rio Maior no sentido de disponibilizar a quem mais necessite, no universo dos cerca de 1000 alunos da Escola, condições dignas de alojamento, encontrando-se já em fase de lançamento o respetivo concurso público de construção.

Promoção do acesso à alimentação

A alimentação constitui um apoio social indireto importante na política definida para a ação social que consiste no acesso a um serviço de refeições em refeitórios e bares.

No ano de 2021 pretende-se dar continuidade ao aperfeiçoamento do sistema de gestão integrada dos refeitórios, o acesso automatizado às unidades alimentares - reserva e pagamento da refeição e controlo de acesso aos refeitórios - e reforçar a melhoria da qualidade e modernização do serviço.

Pretende-se, ainda, continuar a requalificação dos refeitórios e bares através da substituição dos equipamentos obsoletos e degradados.

Acesso a serviços de saúde

Neste âmbito mantém-se ativo o protocolo celebrado com a Administração Regional de Saúde de Lisboa e Vale do Tejo que permite o acesso preferencial dos estudantes das escolas superiores integradas no Instituto a cuidados de saúde primários na Unidade de Saúde Familiar de S. Domingos, Santarém e na Unidade de Saúde Familiar de Rio Maior do Agrupamento de Centros de Saúde Lezíria.

Mantém-se também em pleno funcionamento o acordo com o Instituto Português do Desporto e Juventude para acesso dos estudantes a consultas nas áreas da Saúde e Sexualidade Juvenil e Psicologia Clínica/Consumo.

Consolidação das atividades desenvolvidas pelo Gabinete de Apoio Psicopedagógico, a funcionar desde novembro de 2009, com os seguintes objetivos: apoiar os estudantes na condução do seu projeto de formação; refletir sobre estratégias de gestão do stress e ansiedade e desenvolver estratégias para melhorar o desempenho.

No presente ano letivo pretende-se também dar continuidade aos estudos sobre o abandono escolar no Instituto, no sentido de implementação de medidas de combate ao abandono e insucesso escolar.

Pretende-se, ainda, oferecer à comunidade académica consultas de especialidades médicas em função da disponibilidade financeira dos SASIPSANTARÉM e de possíveis acordos de cooperação a desenvolver a breve prazo.

Apoio a atividades desportivas e culturais

Os objetivos estratégicos para o ano letivo de 2020/21, na área do desporto, são:

- Promover a prática da atividade desportiva na Comunidade Académica (alunos, docentes e não docentes) do IPSantarém;
- Apoiar o Associativismo Desportivo e Cultural;
- Gerir adequadamente as instalações desportivas e coordenar a organização técnica das atividades desportivas.

No presente ano letivo, os SASIPSANTARÉM têm várias modalidades ao dispor dos seus utentes no ginásio sito na Escola Superior Agrária, estando as mesmas abertas à comunidade local.

As modalidades são programadas no início de cada ano letivo e visam ir ao encontro da satisfação dos seus utentes.

Para além destas atividades os SASIPSANTARÉM asseguram a gestão, durante todo o ano letivo, das seguintes instalações desportivas: Polidesportivo Descoberto e Campos de Ténis e de *Padel* no Complexo Andaluz.

Pretende-se também desenvolver, ao longo do ano, ações de promoção da atividade física e de socialização, como jogos de diversas modalidades, *open day* no ginásio da Agrária, passeio pedestre com orientação pela cidade de Santarém, "desafio total", atividades de rafting, de paintball e participação em atividades externas, caso e quando a pandemia o permitir.

Importa realçar também o funcionamento no Complexo Andaluz da "Escola de Ténis e Padel".

No que se refere às atividades culturais há a intenção de levar a efeito um conjunto de iniciativas que proporcionem um ambiente integrado de convívio entre os estudantes das diversas escolas do IPSantarém e restante comunidade académica que permita a troca de conhecimentos, experiências, etc.

Os SASIPSANTARÉM têm levado a efeito, anualmente um conjunto de atividades de diversificadas incluídas na "*Semana dos Hábitos Saudáveis*". Pretende-se sensibilizar a Comunidade Académica para estilos de vida saudáveis, como a alimentação equilibrada, a prevenção da doença, a pratica desportiva e a responsabilidade social.

No presente ano de 2021 está prevista a reedição da mesma atividade, caso a evolução da pandemia associada à COVID19 o permita.

Redução de custos de funcionamento

No sentido de redução de custos de funcionamento prosseguiu a política de partilha de serviços com o Instituto e o desenvolvimento de procedimentos de aquisição de bens e serviços no sentido de obtenção de economias de escala.

Desenvolveram-se ações de sensibilização junto dos residentes e realizaram-se intervenções nas unidades residenciais e alimentares para redução dos custos de funcionamento, designadamente com água e energia elétrica.

Obras de manutenção e requalificação

Pretende-se levara efeito diversas obras de manutenção e requalificação dos edifícios afetos ao Setor do Alojamento.

Outras atividades/projetos

No âmbito do SAMA 2020, os SASIPSANTARÉM apresentaram candidatura, conjuntamente com os SAS dos Institutos Politécnicos do Cávado e do Ave e de Coimbra, para desenvolvimento e implementação do projeto "+Social" assente numa framework open-source de serviços de apoio aos estudantes do ensino superior, onde o Politécnico de Santarém é o beneficiário líder que assegura a coordenação global da operação. É objetivo do consórcio desenvolver um projeto inovador, que permitirá revolucionar, não só a forma como é gerida a relação com os estudantes ao nível do apoio social no ensino

superior, mas também introduzir uma nova abordagem à criação e gestão de sistemas de informação para a administração pública, tendo por base as mais recentes tendências ao nível do desenvolvimento e gestão de software.

A operação visa atingir os seguintes objetivos:

1. Criar um modelo inovador de desenvolvimento de sistemas de informação para a administração pública baseada numa abordagem de desenvolvimento de software "open-source";
2. Assegurar a modernização dos serviços básicos de apoio aos alunos prestados pelos promotores;
3. Promover a prestação de serviços transversais entre as instituições de ensino superior que integram o Conselho Coordenador dos Institutos Politécnicos;
4. Melhorar a qualidade dos serviços prestados aos diversos "clientes" internos e externos das organizações que integram o consórcio;
5. Digitalizar e desmaterializar os serviços prestados de apoio social, numa lógica de integração de recursos, de cooperação e de funcionamento em rede;
6. Promover a disponibilização de serviços eletrónicos multicanal;
7. Desenvolver e integrar sistemas e infraestruturas tecnológicas dos três parceiros de forma a permitir suportar novos modelos de atendimento, em especial ao atendimento digital assistido, incluindo os sistemas de *backoffice*;
8. Assegurar a integração da plataforma de serviços básicos de apoio aos alunos com sistemas e infraestruturas tecnológicas existentes nas diferentes áreas setoriais e níveis de administração e em particular através da integração na *iAP*;
9. Facilitar o acesso aos serviços dos alunos das instituições envolvidas no projeto, bem como de outros "clientes" internos e externos, através da criação de um sistema de autenticação único, no âmbito da implementação da regra "uma só vez", com integração com os sistemas "chave móvel digital" e "cartão de cidadão";
10. Aumentar a eficiência e promover a redução de custos de investimento e de contexto dos parceiros;
11. Melhorar a governança e a transparência dos Serviços de Ação Social;
12. Promover a reengenharia de processos e a desburocratização dos serviços;
13. Facilitar os processos de internacionalização dos Institutos Politécnicos parceiros;

14. Implementar soluções inovadoras que permitam a definição de novos *standards* de prestação de apoios ao nível dos Serviços e Ação Social em Portugal;
15. Criar boas práticas que possam ser disseminadas a nível nacional e internacional.

A operacionalização da operação será organizada em 5 atividades. Destas, 3 estão relacionadas com a execução da componente tecnológica (Framework SASocial, Plataforma de gestão de alojamento e Plataforma de comunicação digital). Das restantes, uma atividade está centrada na componente da comunicação e marketing e outra na componente de gestão de projeto.

Este projeto foi objeto da tão desejada aprovação da candidatura apresentada ao SAMA 2020 e encontra-se em execução desde 2020.

VI. AFETAÇÃO DE RECURSOS

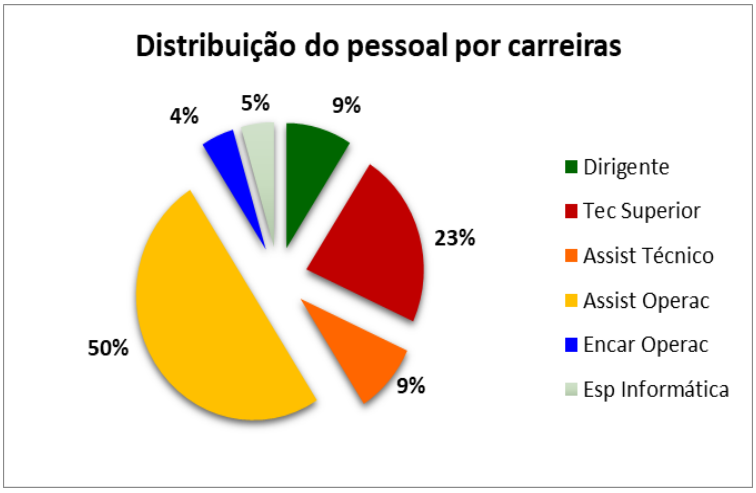
1. Recursos humanos

Os SASIPSANTARÉM dispõem atualmente no seu mapa de pessoal de 26 trabalhadores, dos quais 2 são dirigentes, 7 técnicos superiores, 1 especialista de informática, 2 assistentes técnicos, 1 encarregado operacional e 13 assistentes operacionais).

Da análise do gráfico a seguir apresentado salienta-se a grande escassez de dirigentes e técnicos superiores que permitam produzir um trabalho de maior qualidade, que não se limite apenas à completa satisfação das necessidades correntes. Para que os SASIPSANTARÉM cumpram a sua missão em pleno torna-se necessário proceder ao reforço do pessoal, especialmente a nível do grupo técnico superior, designadamente nas áreas de Bolsas de Estudo, Prevenção social, Alimentação e de Saúde, Cultura e Desporto. Os SASIPSANTARÉM têm beneficiado ao longo dos anos do apoio de uma docente a tempo parcial, colocada pelo Instituto, para coordenação do Gabinete de Apoio Psicopedagógico.

Para fazer face às carências de pessoal e no sentido de prestar um melhor apoio aos estudantes nos setores de Alojamento, de Prevenção Social e de Aprovisionamento contrataram-se, através do programa de regularização extraordinária de vínculos precários (PREVPAP), previsto na Lei nº 112/2017, de 29 de dezembro, um técnico superior, um assistente técnico e um assistente operacional

A distribuição do pessoal por carreiras é a seguinte:



Qualificação e motivação

No que respeita à qualificação, pretende-se reforçar a política de formação contínua, quer em termos de especialização técnica nas matérias relacionadas com a atividade dos SASIPSANTARÉM, quer em termos organizacionais. A atualização permanente do pessoal e a sua valorização profissional desenvolver-se-á através da frequência das ações de formação a incluir no Plano de Formação para 2021, privilegiando matérias relativas às respetivas áreas chave de atuação.

2. Recursos financeiros/instrumentos de gestão previsional

Com exceção dos custos com pessoal, a atividade dos SASIPSANTARÉM é suportada basicamente pelo orçamento de receitas próprias. Em termos gerais podemos dizer que o orçamento é muito exíguo para fazer face às atuais necessidades, principalmente no que se refere à aquisição de novos equipamentos para substituição dos degradados e obsoletos nas unidades alimentares e unidades residenciais, bem como manutenção dos edifícios, obrigando a uma grande contenção de custos e a uma efetiva reengenharia financeira no sentido de ocorrer às situações mais graves.

Importa ainda realçar que nos últimos cinco anos as verbas atribuídas aos Serviços de Ação Social pelo Orçamento do Estado (Fonte de financiamento 311) via Serviços Centrais do Instituto têm vindo a ser sistematicamente reduzidas, colocando em risco o cumprimento da missão e objetivos estratégicos dos Serviços de Ação Social.

A proposta de orçamento para 2021 (previsão da receita e da despesa) está sintetizada nos quadros seguintes.

DGO Direcção-Geral do Orçamento

ORÇAMENTO DE ESTADO

ORÇAMENTO DE DESPESA

2020/08/17 Pág. 1 de 2

ORÇAMENTO: 2021 Orçamento de Estado

SERVIÇO: 5457 SAS - INSTITUTO POLITÉCNICO DE SANTAREM

ORGÂNICA : 121037400 SAS - INSTITUTO POLITÉCNICO DE SANTARÉM

PROGRAMA	MEDIDA	FUNCIONAL	ECONÓMICA	RUBRICA	ACTIVIDADE	PROJECTO	FONTE FIN.	PROPOSTO	APROVADO
013	019	0960	01 01 02	00.00	266	00000.00000	311	38.632	38.632
013	019	0960	01 01 03	00.00	266	00000.00000	311	302.482	302.482
013	019	0960	01 01 11	00.00	266	00000.00000	311	9.372	9.372
013	019	0960	01 01 13	00.00	266	00000.00000	311	30.013	30.013
013	019	0960	01 01 14	SF.00	266	00000.00000	311	28.495	28.495
013	019	0960	01 01 14	SN.00	266	00000.00000	311	28.495	28.495
013	019	0960	01 02 02	00.00	266	00000.00000	311	492	492
013	019	0960	01 02 04	00.00	266	00000.00000	311	483	483
013	019	0960	01 02 11	00.00	266	00000.00000	311	7.806	7.806
013	019	0960	01 02 13	PD.00	266	00000.00000	311	6.434	6.434
013	019	0960	01 02 14	00.00	266	00000.00000	311	1.475	1.475
013	019	0960	01 03 05	A0.A0	266	00000.00000	311	38.902	38.902
013	019	0960	01 03 05	A0.B0	266	00000.00000	311	15.558	15.558
TOTAL DA FONTE FINANCIAMENTO								508.639	508.639
013	019	0960	02 02 25	00.00	266	00000.00000	441	163.413	163.413
TOTAL DA FONTE FINANCIAMENTO								163.413	163.413
013	019	0960	01 03 05	A0.B0	266	00000.00000	513	46.165	46.165
013	019	0960	02 01 02	00.00	266	00000.00000	513	9.300	9.300
013	019	0960	02 01 04	00.00	266	00000.00000	513	6.700	6.700
013	019	0960	02 01 05	00.00	266	00000.00000	513	66.070	66.070
013	019	0960	02 01 07	00.00	266	00000.00000	513	1.500	1.500
013	019	0960	02 01 08	A0.00	266	00000.00000	513	500	500
013	019	0960	02 01 08	B0.00	266	00000.00000	513	315	315
013	019	0960	02 01 08	C0.00	266	00000.00000	513	700	700
013	019	0960	02 01 09	C0.00	266	00000.00000	513	250	250
013	019	0960	02 01 21	00.00	266	00000.00000	513	5.500	5.500
013	019	0960	02 02 01	B0.00	266	00000.00000	513	47.000	47.000

R_205

2020-08-17 05:08:47

DGO
Direcção-Geral do Orçamento

ORÇAMENTO DE ESTADO

ORÇAMENTO DE DESPESA

2020/08/17

Pág. 2 de 2

ORÇAMENTO: 2021 Orçamento de Estado
SERVIÇO: 5457 SAS - INSTITUTO POLITÉCNICO DE SANTAREM
ORGÂNICA : 121037400 SAS - INSTITUTO POLITÉCNICO DE SANTARÉM

PROGRAMA	MEDIDA	FUNCIONAL	ECONÓMICA	RUBRICA	ACTIVIDADE	PROJECTO	FONTE FIN.	PROPOSTO	APROVADO
013	019	0960	02 02 02	00.00	266	00000.00000	513	15.000	15.000
013	019	0960	02 02 03	00.00	266	00000.00000	513	10.500	10.500
013	019	0960	02 02 09	D0.00	266	00000.00000	513	650	650
013	019	0960	02 02 09	F0.00	266	00000.00000	513	350	350
013	019	0960	02 02 10	00.00	266	00000.00000	513	480	480
013	019	0960	02 02 12	B0.00	266	00000.00000	513	1.200	1.200
013	019	0960	02 02 13	00.00	266	00000.00000	513	700	700
013	019	0960	02 02 15	B0.00	266	00000.00000	513	1.420	1.420
013	019	0960	02 02 17	A0.00	266	00000.00000	513	250	250
013	019	0960	02 02 18	00.00	266	00000.00000	513	48.500	48.500
013	019	0960	02 02 19	A0.A0	266	00000.00000	513	2.100	2.100
013	019	0960	02 02 19	B0.00	266	00000.00000	513	10.500	10.500
013	019	0960	02 02 19	C0.00	266	00000.00000	513	3.400	3.400
013	019	0960	02 02 20	E0.00	266	00000.00000	513	100	100
013	019	0960	02 02 23	B0.00	266	00000.00000	513	100	100
013	019	0960	02 02 25	00.00	266	00000.00000	513	750	750
013	019	0960	04 08 02	B0.00	266	00000.00000	513	4.500	4.500
013	019	0960	06 02 03	IV.00	266	00000.00000	513	4.500	4.500
013	019	0960	06 02 03	O0.00	266	00000.00000	513	3.000	3.000
013	019	0960	07 01 07	B0.C0	266	00000.00000	513	2.000	2.000
013	019	0960	07 01 08	B0.B0	266	00000.00000	513	2.000	2.000
013	019	0960	07 01 09	B0.B0	266	00000.00000	513	2.000	2.000
013	019	0960	07 01 10	B0.B0	266	00000.00000	513	10.000	10.000
013	019	0960	07 01 15	B0.00	266	00000.00000	513	5.000	5.000
TOTAL DA FONTE FINANCIAMENTO								313.000	313.000
TOTAL DA ORGÂNICA								985.052	985.052
TOTAL DO SERVIÇO								985.052	985.052

R_205
2020-08-17 05:08:47

ORÇAMENTO DE ESTADO

ORÇAMENTO DE RECEITA

Pág. 1 de 1

ORÇAMENTO: 2021 Orçamento de Estado
SERVIÇO: 5457 SAS - INSTITUTO POLITÉCNICO DE SANTAREM
ORGÂNICA : 121037400 SAS - INSTITUTO POLITÉCNICO DE SANTARÉM

Prog/Med	Económica	Fonte	Aprovado	Diploma	Num. Diploma	Data Diploma	Descrição Diploma
013 019	06 03 01 01.99	311	508.639	Decreto-Lei n.º	129/1993	22/04/1993	Art.º 5º (Corpo)
TOTAL DA FONTE FINANCIAMENTO			508.639				
013 019	06 09 01 99.78	441	163.413	Despacho normativo	56/2008	04/11/2008	Alínea c) nº 1 Art. 108º
TOTAL DA FONTE FINANCIAMENTO			163.413				
013 019	04 01 99 99.78	513	1.150	Decreto-Lei n.º	129/1993	22/04/1993	Alinea e) Art. 5º
				Despacho normativo	56/2008	04/11/2008	Alinea l) nº 1 Art. 108º
013 019	04 02 99 99.78	513	100	Decreto-Lei n.º	129/1993	22/04/1993	Alinea e) Art. 5º
				Despacho normativo	56/2008	04/11/2008	Alinea l) nº 1 Art. 108º
013 019	07 02 01 01.78	513	6.200	Decreto-Lei n.º	129/1993	22/04/1993	Alinea g) Art. 5º
				Despacho normativo	56/2008	04/11/2008	Alinea o) nº 1 Art. 108º
013 019	07 02 99 99.78	513	283.385	Decreto-Lei n.º	129/1993	22/04/1993	Alinea a) Art. 5º
				Despacho normativo	56/2008	04/11/2008	Alinea f) nº 1 Art. 108º
013 019	08 01 99 99.78	513	18.950	Decreto-Lei n.º	129/1993	22/04/1993	Alinea g) Art. 5º
				Despacho normativo	56/2008	04/11/2008	Alinea o) nº 1 Art. 108º
013 019	15 01 01 01.12	513	3.215	Decreto-Lei n.º	129/1993	22/04/1993	Alinea g) Art. 5º
				Despacho normativo	56/2008	04/11/2008	Alinea o) nº 1 Art. 108º
TOTAL DA FONTE FINANCIAMENTO			313.000				
TOTAL DA ORGÂNICA			985.052				
TOTAL DO SERVIÇO			985.052				

R_315
2020-08-17 05:08:55

Verifica-se, assim, a necessidade de reforço orçamental num montante nunca inferior a 150.000€ para fazer face ao decréscimo acentuado das receitas motivado pela pandemia, nomeadamente ao nível do alojamento, bem como ao acréscimo de despesa ocasionado pelo mesmo contexto, num pano de fundo de contínua diminuição dos valores do Instituto Politécnico de Santarém afetos aos seus SAS, nomeadamente através:

a) da deliberação do Conselho de Gestão que determinou o "contributo" dos SAS no montante de 50.000€ para o Orçamento global do Instituto;
b) do aumento de 0% do orçamento dos SAS em 2020 e 2021, quando se verificou um aumento de 11,45% do plafond inicial do OE FF311 para 2020 do IPSantarém (incluindo SAS) relativamente ao plafond inicial de 2019 e de 3,84% relativamente ao valor efetivamente executado;

De realçar que o atual contexto de prevenção da propagação do vírus SARS-CoV-2 causador da doença Covid-19, causou um impacto negativo na receita dos SAS IPSantarém na ordem dos 50.000€, só até ao final do ano letivo 2019/2020, situação que foi objeto de um ofício de reporte à Tutela.

Santarém, 18 de dezembro de 2020

O Administrador dos Serviços de Ação Social

Assinado por: **PEDRO MARIA NOGUEIRA CARVALHO**
Num. de Identificação: 064659950
Data: 2020.12.18 12:21:37+00'00'
Certificado por: **Diário da República Eletrónico.**
Atributos certificados: **Administrador dos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Santarém - Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Santarém.**

Pedro Maria Nogueira Carvalho

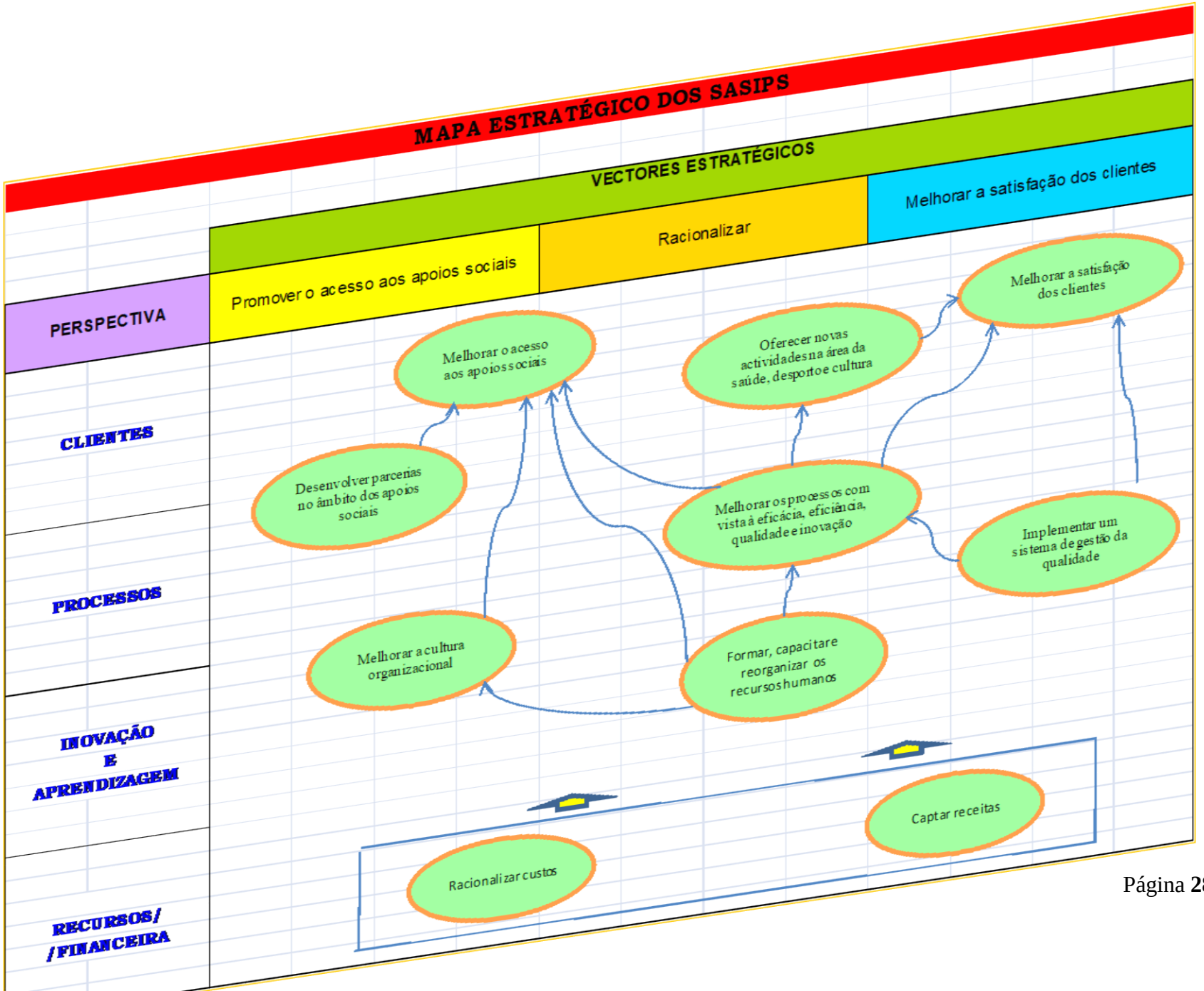
ANEXO 1 - Programação das Atividades/ações

Objetivos Operacionais	*Indicadores*	*Metas*	*Atividades/ações*	*Calendarização*	*Destinatários*	*Responsáveis*
A – Promover o acesso aos apoios sociais						
1.1 Cumprir os prazos regulamentares de comunicação dos resultados de candidatura a bolsas de estudo;	Cumprimento dos prazos regulamentares	100%	- Divulgação, candidatura, atribuição - Divulgação, candidatura, atribuição	maio a nov	Estudantes	Setor de Bolsas de Estudo
1.2 Disponibilizar a candidatura a alojamento on-line ao universo das Escolas do Instituto;	Nº de estudantes abrangidos	100%	- Divulgação, candidatura, atribuição	Ao longo do ano	Estudantes	Setor de alojamento
1.3 Consolidar o sistema de pagamento do alojamento por referência Multibanco	Nº de estudantes abrangidos	100%	- Pagamento	mensalmente	Estudantes	Setor de alojamento
1.8 Manter o Fundo de Apoio Social para atribuição de Bolsas de Colaboração aos estudantes do Instituto	Nº de bolsas atribuídas	+ de 25	- Coordenação do processo - Atribuição de bolsas de colaboração aos estudantes	Ao longo do ano	Estudantes	Administração
1.9 Desenvolver, em conjunto com o Instituto estudo sobre o abandono e insucesso escolar no sentido de inverter a situação vigente.	Nº de estudantes abrangidos	90%	- Recolha, tratamento da informação e contacto com os estudantes.	Ao longo do ano	Estudantes	GSAPP
1.10 Desenvolvimento de Framework SASocial de multiplicidade de serviços online. **a)**	Data	julho de 2021-50%	Desenvolvimento de serviços digitais na área dos apoios sociais		Estudantes e comunidade	Administração dos SASIPSANTARÉM
1.11 Desenvolvimento de plataforma de comunicação digital **a)**	Data	abril de 2021 – 50%	Desenvolvimento de plataforma de comunicação digital		Estudantes e comunidade	Administração dos SASIPSANTARÉM
2.1 Reforçar a oferta de consultas no âmbito do Gabinete de Apoio Psicopedagógico (GAPP)	N.º de estudantes abrangidos	mais 1%	- Apoio psicopedagógico	Ao longo do ano	Estudantes, pessoal docente, pessoal não docente	GSAPP
2.2 Organizar sessões temáticas	Nº de atividades	10	- Workshops	Ao longo do ano	Estudantes	

2.3 Diversificar a oferta de atividades desportivas e culturais.	Nº de atividades	10	- Musculação, cardiofitness, treino funcional, Cycling, Step, Total Conditioning, Hip Hop, Combat, Pilates, Circuit Training e Badminton.	Ao longo do ano	Comunidade académica e local	GSAPP
2.5 Aumentar o nº de utentes do *Fitness Center*	Taxa de aumento	1%	- Atividades de marketing	Ao longo do ano	Comunidade académica e local	Setor de Desporto e Cultura
3.1 Fazer novos acordos de cooperação/parcerias no âmbito da alimentação, dos serviços de saúde e do desporto.	Nº de protocolos	3	- Fazer novos acordos de cooperação/parceria no âmbito da alimentação, dos serviços de saúde e do desporto - Manutenção do protocolo com ARSLVT, Centros de Saúde de Santarém e de Rio Maior e Instituto Português da Juventude.	Ao longo do ano	Comunidade académica Comunidade académica	Setor de Desporto e Cultura Setores Saúde, Desporto e Cultura e de Alimentação
B – Racionalizar e potenciar recursos						
1.1 Desenvolver atividades no sentido de reduzir custos de funcionamento das unidades residenciais e alimentares	Nº de medidas corretivas	2 a 3	- Intervenções nos edifícios - Atualização da inventariação (cadastro e inventariação dos bens afetos aos SAS	Ao logo do ano		Setor de Aprovisionamento
1.2 Partilha de serviços com os Serviços Centrais do IPSantarém		1 a 3	- Partilha de recursos com o Instituto e desenvolvimento em comum de procedimentos concursais em ordem à obtenção de economias de escala	Ao longo do ano	Colaboradores	
1.3 Aperfeiçoar o sistema de gestão documental, em conjunto com o CI_IPSantarém	Nº de ações	100%	- Consolidar a informatização da gestão documental e arquivo.		Colaboradores	Setor de Aprovisionamento
1.4 Desenvolvimento de auditorias no âmbito do RABEEES	Nº de auditorias	3	- Cumprimento do RABEEES	Ao longo do ano	Estudantes/Colaboradores	CIIPS e Setor de Recursos Humanos
1.5 Desenvolvimento de plataforma de gestão do alojamento **a)**	julho de 2021-50%		- Desenvolvimento de plataforma de gestão do alojamento		Estudantes/Colaboradores	Administração e auditores do SGQ
2.1 Desenvolver o plano de formação dos colaboradores dos SASIPSANTARÉM	Ações a desenvolver	5 a 7	- Realização de ações de formação	Ao logo do ano	Colaboradores	Administração dos SASIPSANTARÉM
2.2 Cumprir rigorosamente o SIADAP	Taxa de cumprimento	100%	- Dar execução plena à avaliação do desempenho dos colaboradores dos SASIPSANTARÉM	Ao longo do ano	Colaboradores	Administração dos SASIPSANTARÉM CCAvaliação

3.1 Incrementar o desenvolvimento de atividades para aumentar as receitas próprias	Nº de ações a realizar	1 a 3	- Promover ações de aluguer de instalações	Ao longo do ano		
4.1 Conservar e modernizar os edifícios existentes	Nº de intervenções	1 a 3	- Realização de obras de manutenção e de requalificação	Ao longo do ano		Administração Setores de Alojamento e de Desporto
4.2 Assegurar a manutenção dos equipamentos, mobiliário e viaturas	Nº de intervenções	20	- Reparações diversas	Ao longo do ano		Setor de Aprovisionamento
C – Melhorar a satisfação dos clientes						Setor de Aprovisionamento
1.1 Consolidar o sistema informático de gestão documental;	Nº de medidas corretivas	2 a 3	- Consolidar a informatização da gestão documental	Ao longo do ano		
1.2 Aperfeiçoar o sistema de gestão integrada das unidades alimentares;	Nº de medidas corretivas	2 a 3	- Consolidar a gestão das unidades alimentares	Ao longo do ano	Comunidade académica	Setor de Recursos Humanos
1.3 Melhorar o sistema de marcação de refeições	Nº de medidas corretivas	1 a 3	- Consolidar o sistema automático de reserva pagamento das refeições.			
1.4 Desenvolvimento de plataforma de comunicação e marketing **a)**	dez de 2021-50%		- Desenvolvimento de plataforma de comunicação e marketing		Colaboradores	Setor de Alimentação e CI_IPSantarém
2.1 Concretizar a implementação nos SAS do Sistema de Garantia da Qualidade, no âmbito do projeto em desenvolvimento no Instituto;	Data de implementação	A definir pelo Instituto	- Garantir a qualidade dos processos e dos procedimentos	Ao longo do ano		Administração dos SASIPSANTARÉM
		1	- Aplicação de questionários de satisfação	Ao longo do ano	Comunidade académica	Presidência do Instituto
2.2 Realização de auditorias no âmbito do artigo 61º do RABEEES	Até 31 out 2021	1	- Auditoria interna ao Setor de Bolsas de Estudo		Setor de Bolsas de Estudo	
a) Na sequência da aprovação da candidatura ao SAMA2020, designada **"+Social"**						Setor de Alimentação Auditores do SGQ do IPSantarém

Anexo 2


MAPA ESTRATÉGICO DOS SASIPS
VECTORES ESTRATÉGICOS
PERSPECTIVA
Promover o acesso aos apoios sociais
Racionalizar
Melhorar a satisfação dos clientes
CLIENTES
PROCESSOS
INOVAÇÃO E APRENDIZAGEM
RECURSOS/ /FINANCEIRA
Melhorar o acesso aos apoios sociais
Oferecer novas actividades na área da saúde, desporto e cultura
Melhorar a satisfação dos clientes
Desenvolver parcerias no âmbito dos apoios sociais
Melhorar os processos com vista à eficácia, eficiência, qualidade e inovação
Implementar um sistema de gestão da qualidade
Melhorar a cultura organizacional
Formar, capacitar e reorganizar os recursos humanos
Captar receitas
Racionalizar custos