

# PLANO DE ATIVIDADES

## 2020



Instituto de Ação Social das Forças Armadas, I.P.



***Ficha Técnica***

**Título:** Plano de Atividades – Instituto de Ação Social das Forças Armadas, I.P.

**Autoria:** Gabinete de Auditoria

**Edição:** IASFA, I.P.

**Data de Edição:** 31/01/2020

**Local de Edição:** IASFA, I.P. - Instituto de Ação Social das Forças Armadas, Rua Pedro Nunes, 8, 1069-023 Lisboa.



## Índice

1. Nota Introdutória .....	4
2. Apresentação do IASFA, I.P.....	6
2.1. Missão, Visão e Valores.....	6
2.2. Atribuições.....	7
2.3. Estrutura Organizacional .....	8
2.4. Beneficiários .....	9
2.5. Áreas de atuação e valências .....	9
3. Ciclo de planeamento .....	10
4. Estratégia do IASFA, I.P. ....	11
4.1. Objetivos Estratégicos / Objetivos Sectoriais gerais .....	12
4.2.1. Quadros de programação sectorial por objetivo estratégico .....	15
5. QUAR.....	20
6. Recursos.....	22
6.1. Recursos Humanos .....	22
6.2. Recursos Financeiros.....	23
6.3. Recursos Informáticos e tecnológicos.....	26
7. Avaliação e controlo do Plano de atividades .....	27
Anexos.....	28
A. QUAR 2020.....	28
B. Plano de Formação .....	28



## 1. Nota Introdutória

Em conformidade com o Decreto-Lei n.º 183/96, de 27 de setembro, *Obrigatoriedade do Plano e Relatório de Atividades*, conjugado com a Lei n.º 66-B/2007\_Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), o Instituto de Ação Social das Forças Armadas, Instituto Público (adiante designado por IASFA, I.P.) apresenta o seu Plano de Atividades (PA) referente ao ano de 2020, entendendo-o como estruturante da sua atividade, na medida em que programa as ações que vão decorrer durante todo o ano, prevendo, igualmente, a gestão dos seus recursos: humanos, financeiros e de tecnologias de informação. Com o objetivo de melhorar o desempenho do IASFA, I.P. no cumprimento da sua missão e por referência ao novo ciclo de gestão iniciado com o Plano Estratégico (PE) 2019-2021, subjacente à elaboração do PA 2020 estiveram critérios de eficiência, eficácia e qualidade, concretamente na definição dos elementos de ação agregados a cada objetivo operacional.

O processo de elaboração do presente Plano iniciou-se com o estabelecimento de objetivos sectoriais gerais, com vista à prossecução dos 6 objetivos estratégicos constantes do PE para 2019-2021. Posteriormente foi preparado e divulgado o modelo de *quadro de programação operacional* alinhado com a estrutura PA em SIGDN (sistema de informação de gestão da Defesa Nacional), a partir do qual se efetuou um trabalho de identificação dos indicadores e métricas para os objetivos sectoriais gerais a cumprir por cada unidade orgânica (UO).

Num processo de diálogo entre todas as partes envolvidas, foi possível a contratualização de metas, bem como a definição de atividades e projetos concretos a desenvolver durante o ano 2020. A informação obtida foi revista, trabalhada, sistematizada e harmonizada para submissão à apreciação do Conselho Diretivo do IASFA, I.P.

O Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) para 2020 integra o PA, com objetivos correspondentes a ações consideradas de expressão relevante na missão do IASFA, I.P. e traduzindo desafios importantes para o ano em questão. A natureza e quantidade dos recursos (humanos e financeiros) planeados para o ciclo de gestão têm, igualmente, expressão no QUAR. Nesse sentido, o GPGFO e o GRH foram envolvidos no apuramento de informação a constar nesta proposta.

O presente documento tem, assim, como finalidade, apresentar de forma sumária, a visão, missão, orientações estratégicas e o conjunto de objetivos, projetos e atividades, relevantes, que se prevê serem desenvolvidos no ano de 2020. Acrescendo que, todas as medidas a desenvolver terão como documentos enquadradores



## Plano de Atividades| 2020

as recomendações das auditorias realizadas ao IASFA, I.P. nos últimos anos, quer pelo Tribunal de Contas (TdC), quer pela Inspeção Geral da Defesa Nacional (IGDN) e cujos resultados são conhecidos.

Neste sentido, importará salientar o Plano Estratégico definido para 2019-2021, como oportunidade de melhoria na comunicação interna e externa, no reforço da prestação pública de contas e na simplificação de procedimentos com impacto positivo no funcionamento do IASFA, I.P. e junto dos seus beneficiários.

Lisboa, 31 de janeiro de 2020

O Presidente do Conselho Diretivo

Fernando de Campos Serafino  
Tenente-General

A Vogal do Conselho Diretivo

Paula Costa

O Vogal do Conselho Diretivo

Manuel da Silva Lopes



## 2. Apresentação do IASFA, I.P.

O IASFA, I. P. é um instituto público integrado na administração indireta do Estado, dotado de autonomia administrativa e financeira e património próprio. O IASFA, I.P., prossegue atribuições do Ministério da Defesa Nacional (MDN), sob superintendência e tutela do respetivo ministro, conforme disposto na legislação estruturante, o Decreto-Lei n.º 193/2012, de 29 de dezembro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 35/2016 de 29 de junho.

### 2.1. Missão, Visão e Valores

O IASFA, I.P. tem por missão garantir e promover a ação social complementar dos seus beneficiários e gerir o sistema de assistência na doença aos militares das Forças Armadas.

A visão para o IASFA, I.P. traduz o estado final a atingir após o período de vigência do presente plano estratégico – 2019 a 2021.

O IASFA atingiu o equilíbrio financeiro e conseguiu melhorar o apoio que presta aos seus Beneficiários

Os valores do IASFA, I.P.:





## 2.2. Atribuições

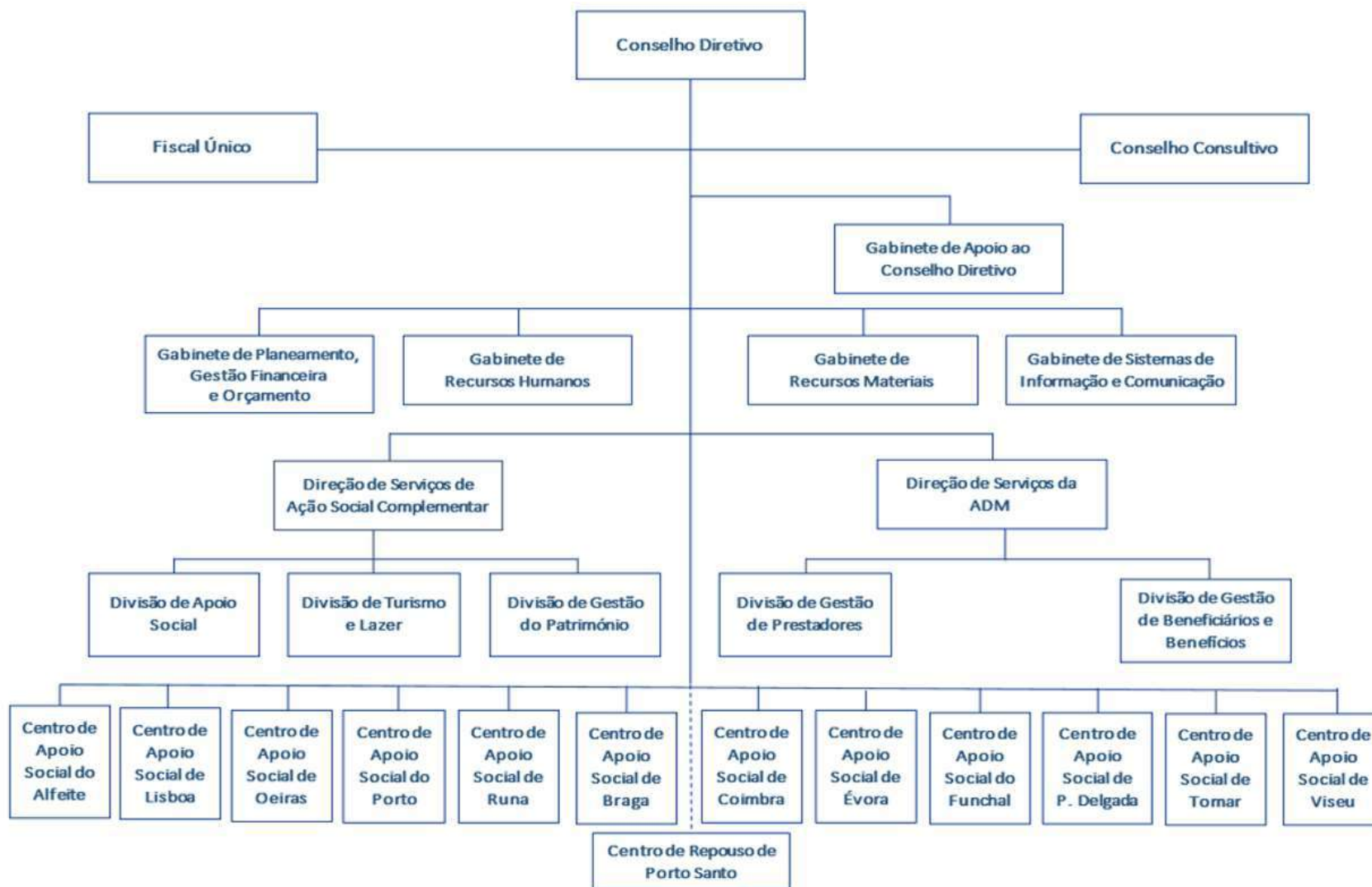
As atribuições e competências do Instituto de Ação Social das Forças Armadas, I. P. (IASFA, I.P.) decorrem, do ponto de vista institucional, da Lei Orgânica do Ministério da Defesa Nacional, aprovada pelo Decreto-Lei n.º 183/2014, de 29 de dezembro, e do Decreto-Lei n.º 193/2012, de 23 de agosto, alterado pelo Decreto-Lei n.º 35/2016, de 29 de junho, que aprova a orgânica do IASFA, I.P.

São, em concreto, atribuições do IASFA, I.P.:

- ✓ Assegurar ações de bem-estar social, no quadro da ação social complementar (ASC);
- ✓ Assegurar a gestão do sistema de assistência na doença aos militares das Forças Armadas (ADM);
- ✓ Promover a satisfação de necessidades sociais não cobertas por outros sistemas de assistência social;
- ✓ Promover, em colaboração com outras entidades ou serviços, a articulação e harmonização dos esquemas de prestações de ASC;
- ✓ Assegurar a adequada gestão das receitas, designadamente as provenientes de quotizações;
- ✓ Recolher e manter permanentemente atualizada a informação sobre o universo dos beneficiários e de benefícios concedidos;
- ✓ Promover a realização de estudos conducentes à melhoria da ASC desenvolvida e propor medidas ou instrumentos legais necessários;
- ✓ Divulgar, anualmente, os resultados apurados, por atividade, no âmbito da gestão da ADM e da promoção da ASC.



## 2.3. Estrutura Organizacional



Organigrama da IASFA, L.P., de acordo com a Portaria nº 189/2013, de 22 de maio e Despacho 05/2018





## 2.4. Beneficiários

Os beneficiários do IASFA são os militares dos quadros permanentes das Forças Armadas, na situação de ativo, reserva e reforma, os alunos dos estabelecimentos de ensino militar, os militares em regime voluntário e de contrato, os ex-militares que no cumprimento do serviço militar se constituíram Deficientes das Forças Armadas, ou grandes deficientes, os militarizados da Marinha e alguns dos mais antigos funcionários civis das Forças Armadas, bem como os seus familiares mais próximos. No seu conjunto, entre beneficiários da ASC e da ADM, constituem um universo de cerca de 120. 000 cidadãos, com idades muito diferenciadas, desde crianças e jovens menores de idade filhos de beneficiários titulares, aos jovens militares com idades a partir dos 17 anos (incluindo alguns dos cadetes-alunos do 1º ano da Escola Naval, Academia Militar e Academia da Força Aérea, bem como alguns dos mais jovens militares em RV/RC), até aos mais idosos.

## 2.5. Áreas de atuação e valências

áreas de intervenção				
Infância e Juventude	Pessoas Adultas	Apoio a Idosos	Apoio Domiciliário	
Residências Universitárias, Berçário, Creche, Jardim-de-infância	Apartamento permanente ou temporário em messe, Serviço de alimentação	Estruturas Residenciais para Idosos, Centro de Convívio, Protocolos, Transporte de doentes, Serviço de lavandaria, Serviço de apoio de requisições	Meios próprios, Protocolos	
Valências	Tempos Livres	Apoio à Habitação	Apoio na Saúde	Apoio Social
	Alojamento temporário para lazer, Serviço de alimentação, Atividades culturais e recreativas, Transporte Social	Residencial Assistida, Apartamentos autónomos, Arrendamento livre e Arrendamento social/Renda económica	SAMED, Centros Médicos, Postos Clínicos, Serviço recolha análises clínicas	Atendimento/Acompanhamento Social, estabelecimento de parcerias na Rede Social, atendimento ADM; participações e subsídios, atendimento Geral



### 3. Ciclo de planejamento

O ciclo de planejamento prevê as seguintes etapas:



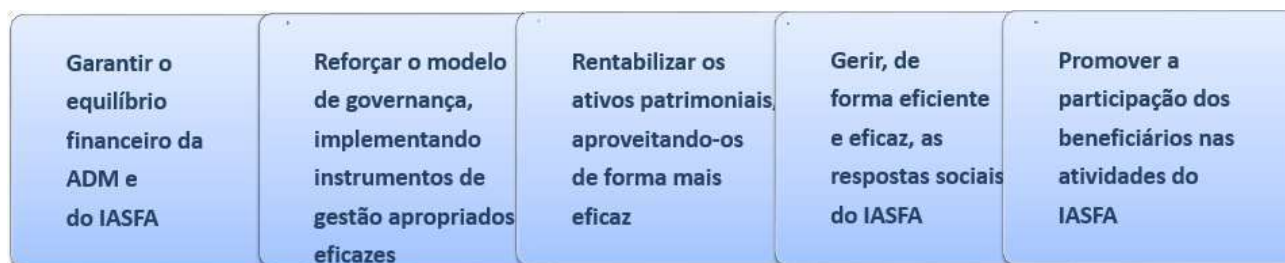


Ao nível do Planeamento operacional surge o Plano de Atividades, com objetivos mensuráveis e fiáveis para monitorização ao longo do ano 2020, em consonância com o Plano Estratégico 2019-2021. Os objetivos sectoriais gerais estão, igualmente, orçamentados, permitindo um suporte de análise financeira ao IASFA, I.P., avaliando com precisão o custo de cada ação/atividade.

#### 4. Estratégia do IASFA, I.P.

A formulação da estratégia subjacente ao Plano Estratégico 2019-2021, incidiu na perspectiva da consolidação do equilíbrio financeiro do IASFA, I.P. e do desenvolvimento sustentado da capacidade de apoio aos Beneficiários. Foi confirmada a **missão** e **valores** do IASFA, I.P. e elaborada a **visão** enquanto “estado final” a atingir ao fim dos três anos de vigência da estratégia. Foram definidas **duas orientações estratégicas** que atravessam o Plano Estratégico, uma visando a **otimização de recursos** e outra a **melhoria das respostas a dar aos nossos beneficiários**, e foram igualmente definidas **três dimensões** onde a estratégia se foca: **beneficiários, recursos e capital humano**.

Foram considerados como **principais desafios do IASFA, I.P.:**





#### 4.1. Objetivos Estratégicos / Objetivos Sectoriais gerais

A articulação e coordenação das duas orientações estratégicas que correm em direção à visão que se pretende atingir com o Plano Estratégico 2019-2021, é assegurada por seis **objetivos estratégicos**, articulados entre si e alinhados segundo quatro **perspetivas** que enformam o balanced scorecard (BSC), tornando a estratégia mais consistente e proporcionando uma avaliação mais completa dos resultados alcançados e do caminho percorrido.



Para que a estratégia seja colocada em prática, os objetivos estratégicos são materializados através de **objetivos sectoriais** constantes dos Planos de atividades anuais do IASFA, I.P. Estes objetivos concorrem decisivamente para o cumprimento da missão e determinam o quadro global das atividades do IASFA, orientando o processo de alinhamento estratégico dos seus órgãos.

Foram assim definidos 32 objetivos sectoriais gerais, respetivos indicadores, pesos e metas a atingir, bem como as entidades primariamente responsáveis por cada uma das atividades que foram programadas.

No quadro seguinte é visível a relação entre objetivos estratégicos e objetivos sectoriais gerais definidos.



Plano de Atividades | 2020

Perspetivas da Gestão	OBJETIVOS SETORIAIS GERAIS 2020	OE1	OE2	OE3	OE4	OE5	OE 6
Perspetiva dos Beneficiários	Diminuir as Listas de espera em ERPI	OSG11	●				
	Aferir a satisfação dos Beneficiários e Descendentes nas respostas	OSG12	●	○	○	○	
	Aumentar a oferta de frações habitacionais para arrendamento	OSG13	●				
	Aumentar a oferta de consultas e prestação de serviços médicos	OSG14	●			○	○
	Diminuir os prazos médios de pagamento e aprovação dos reembolsos	OSG15	●	○			
	Garantir as respostas sociais direcionadas aos Beneficiários e Descendentes	OSG16	●			○	
	Aumentar a oferta de ocupação de tempos livres para Beneficiários e Descendentes	OSG17	●		○		
Perspetiva dos Recursos	Avaliar e monitorizar os resultados financeiros	OSG21		●			○
	Potenciar a afetação de receitas próprias a projetos de investimento	OSG22	○	●			
	Executar planos de ação institucional	OSG23	○	●			○
Perspetiva dos Processos	Melhorar a imagem institucional do IASFA	OSG31	○		●	○	
	Assegurar a comunicação junto dos beneficiários e dos Stakeholders internos e externos	OSG32	○		●	○	
	Diminuir os tempos médios de espera e/ou de resposta	OSG33	○		●		
	Implementar iniciativas que respondam às necessidades dos Beneficiários e promovam a otimização de capacidades e competências	OSG41	○			●	
	Implementar a Iniciativa estratégica CAS Alfeite	OSG42	○			●	
	Reforçar a comunicação e interação com os Beneficiários	OSG43	○			●	
	Rentabilizar a capacidade sobrança dos serviços/valências do CAS	OSG44	○			●	
	Garantir a resposta Alojamento Temporário	OSG45	○			●	
	Otimizar os processos internos	OSG51				○	●
	Fomentar a tramitação digital dos processos no âmbito das reservas turismo e lazer	OSG52	○			○	●
	Garantir a manutenção do parque habitacional e infraestruturas	OSG53	○				●
	Diminuir e controlar os processos aquisitivos conduzidos centralmente	OSG54		○		○	●
	Garantir os procedimentos afetos a candidaturas a Fundos Europeus Estruturais e de Investimento	OSG55				○	●
	Implementar instrumentos de gestão apropriados e eficazes	OSG56		○	○	○	●
	Consolidar a auditoria	OSG57		○		○	●
Perspetiva do Desenvolvimento	Rever a Orgânica e os Estatutos	OSG61				○	○
	Promover a boa gestão dos trabalhadores nos domínios da segurança e da saúde no trabalho, da conciliação da vida profissional com a vida pessoal e familiar e da motivação	OSG62	○		○		●
	Assegurar a abertura de procedimentos concursais para ocupação dos PT vagos	OSG63	○				●
	Aferir a satisfação dos Dirigentes e Colaboradores	OSG64				○	○
	Atualizar o parque tecnológico	OSG65		○		○	○
	Aumentar a capacidade de resposta dos SI	OSG66				○	○
	Assegurar o apoio técnico aos pedidos no âmbito das comunicações e infraestruturas	OSG67				○	○



Igualmente relevante é a relação das várias Unidades Orgânicas com 32 objetivos sectoriais gerais definidos, visível no próximo quadro.

Perspetivas da Gestão	Objetivos estratégicos	Obj.Sectoriais Gerais	Obj.Sectoriais Gerais												
			CD	GA	GACD	GRH	GRM	GPGFO	GSIC	DSADM	DSASC	CAS NIVEL 1	CAS NIVEL 2	CEREPOSA	
Perspetiva dos Beneficiários	OE1_Melhorar o apoio aos beneficiários	OSG11										●	○	○	
		OSG12										●	○		
		OSG13										●			
		OSG14								●		○	●	●	
		OSG15						○		●		○	○	○	
		OSG16						○		●		○	○	○	
		OSG17								●		○	○	○	○
Perspetiva dos Recursos	OE2_ Alcançar o equilíbrio financeiro do IASFA	OSG21	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
		OSG22	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
		OSG23		○				○		●	●				
Perspetiva dos Processos	OE3_ Melhorar a comunicação institucional	OSG31			●					○	●	○	○	○	
		OSG32			●	○	○			○	○	●	●	●	
		OSG33			●					○	●	○	○	○	
	OE4_ Rentabilizar as capacidades dos CAS	OSG41									○	●	●	●	
		OSG42		○					○		○	●			
Perspetiva do Desenvolvimento	OE6_ Investir nas pessoas e nas tecnologias	OSG43								○	●	●	●	●	
		OSG44									○	●	●	●	
		OSG45									○	●	●	●	
		OSG51	○	●	○	○	●	●	○	●	●	○	○	○	
		OSG52	○	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
		OSG53			●		●		○		○	○	○	○	
		OSG54					●								
OSG55			●		●		○								
OSG56	○	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○			
OSG57	○	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○			
OSG61	●		○												
OSG62	○	○	○	●	○	○	○	○	○	○	○	○			
OSG63	○	○	○	●	○	○	○	○	○	○	○	○			
OSG64	○	○	○	●	○	○	○	○	○	○	○	○			
OSG65	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○			
OSG66	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○			
OSG67							●								

● relação direta

○ relação indireta



### 4.2.1. Quadros de programação sectorial por objetivo estratégico

PE	Objetivos Setoriais Gerais	área de Ativ. ou Ação	Elemento de ação	Indicador			Meta	tolerância	Superação	EPR	Outras UO intervenientes	
				designação	tipo	peso						
OE1	Diminuir as Listas de espera em ERPI	listas de espera_ERPI	apresentação de estudo sobre a viabilidade do aumento da capacidade de internamento temporário e permanente em UF2	Data de apresentação	eficiência	20%	30/09/2020	27	23/07/2020	DSASC_DAS	CASO,CASP,CASR	
			apresentação de 2 estudos sobre as condições de criação de valência Apoio Domiciliário (CAS Nível 1 e CAS Nível 2)	Data de apresentação	eficiência	20%	30/09/2020	27	23/07/2020	DSASC_DAS	TODOS OS CAS	
			<b>ativação de protocolos com serviços de apoio domiciliário e Lares/ERPI com vista à diminuição das listas de espera nas ERPI (ESTRATÉGICO)</b>	N.º de protocolos ativos	eficiência	30%	51	5	56	DSASC_DAS	TODOS OS CAS	
			<b>incremento do n.º de camas em ERPI (ESTRATÉGICO)</b>	N.º de novas camas em ERPI	eficiência	30%	25	3	28	DSASC_DAS		
	Aferir a satisfação dos Beneficiários e Descendentes nas respostas	satisfação_ERPI	afereção da satisfação global dos beneficiários na resposta ERPI	Taxa de satisfação dos beneficiários na resposta ERPI	Taxa de satisfação dos beneficiários na resposta ERPI	qualidade	50%	75%	10%	84%	DSASC_DAS	CASO,CASP,CASR
				Taxa de satisfação dos beneficiários nas respostas Berçário/Creche e JI	Taxa de satisfação dos beneficiários com as respostas Berçário/Creche e JI	qualidade	50%	75%	10%	84%	DSASC_DAS	CASA
	Aumentar a oferta de frações habitacionais para arrendamento	oferta_arrendamento	diminuição do tempo médio para resposta aos pedidos de apoio dos beneficiários arrendatários (QUAR)	Tempo médio de resposta aos pedidos de apoio dos beneficiários arrendatários	Tempo médio de resposta aos pedidos de apoio dos beneficiários arrendatários	eficácia	50%	10 dias	2	6 dias	DSASC_DGP	
				<b>incremento da taxa de ocupação dos apartamentos (ESTRATÉGICO)</b>	Taxa de ocupação dos apartamentos	eficiência	50%	50%	10%	55%	DSASC_DGP	
	Aumentar a oferta de consultas e prestação de serviços médicos	Postos Clinicos rede prestadores	aumento das consultas em Postos Clinicos	Taxa de variação das consultas em PC	Taxa de variação das consultas em PC	eficácia	40%	5%	10%	7%	CASO,CASR,CASL,CASA,CASP,CAST,CASV,CASPD	DSASC
				<b>aumento da cobertura da rede de prestadores de serviços médicos convencionados (ESTRATÉGICO)</b>	Taxa de cobertura da rede de prestadores de SMC	eficiência	60%	90%	10%	99%	DSADM	
	Diminuir os prazos médios de pagamento e aprovação de reembolsos	prazos ADM	<b>diminuição do prazo médio de pagamento dos reembolsos de Regime Livre (ESTRATÉGICO)</b>	Prazo médio de pagamento dos reembolsos de Regime Livre	Prazo médio de pagamento dos reembolsos de Regime Livre	eficácia	50%	≤ 90 dias	9	≤ 89 dias	DSADM	GPGFO
				<b>diminuição do prazo médio de aprovação dos reembolsos de comparticipação de Lares (ESTRATÉGICO)</b>	Prazo médio de aprovação dos reembolsos de comparticipação de Lares	eficácia	50%	≤ 120 dias	32	≤ 108 dias	DSADM	GPGFO
	Garantir as respostas sociais direcionadas aos Beneficiários e Descendentes	respostas sociais Infância e Juventude	implementação de uma Residência Universitária	Data de implementação	Data de implementação	eficiência	15%	01/09/2020	25	06/08/2020	CASO	DSASC
				adequação das instalações sanitárias da Residência Universitária para garantir condições de privacidade a ambos os géneros	Taxa de execução na adequação das instalações da RU	eficiência	15%	90%	10%	100%	CASP	GPGFO, DSASC_DGP
				atribuição de subsídios e comparticipações com intervenção técnica da DAS	Taxa de atribuição de subsídios e comparticipações	eficiência	15%	90%	10%	100%	DSASC_DAS	TODOS OS CAS
				concretização do apoio social na valência socioeducativa infantil	Taxa de resposta aos pedidos de apoio social na valência socioeducativa infantil	eficiência	10%	95%	10%	100%	CASA	DSASC_DAS
concretização do projeto para remodelar e equipar uma sala tipo na Creche e outra do J. Infância, segundo os parâmetros pedagógicos				Data de concretização do projeto	eficiência	15%	31/12/2020	n.a.	23/11/2020	CASA	DSASC_DAS	
resposta sociais a Pessoas Idosas		implementação e inauguração do Centro de convívio (Projeto)	Data de inauguração	Data de inauguração	eficiência	15%	30/04/2020	12	16/04/2020	CASA	DSASC_DAS	
			realização de contactos para formalização de protocolos pelos CAS em articulação com a DAS para promoção da resposta "ERPI e SAD	N.º de contactos realizados	eficiência	15%	6	1	8	CASC	DSASC_DAS	
Aumentar a oferta de ocupação de tempos livres para Beneficiários e Descendentes	ocupação tempos livres	aumento da oferta de novos circuitos nacionais e internacionais	N.º de novos circuitos turísticos face ao ano anterior	N.º de novos circuitos turísticos face ao ano anterior	eficácia	40%	6	1	8	DSASC_DTL	TODOS OS CAS E CEREPOSA	
			<b>realização de campos de férias realizados com crianças e jovens filhos de beneficiários (ESTRATÉGICO)</b>	N.º de campos de férias realizados com crianças e jovens filhos de beneficiários	eficácia	60%	1	n.a.	2	DSASC_DTL	TODOS OS CAS E CEREPOSA	



Plano de Atividades | 2020

PE	Objetivos Setoriais Gerais	área de Ativ. ou Ação	Elemento de ação	Indicador			Meta	tolerância	Superação	EPR	Outras UO intervenientes
				designação	tipo	peso					
OE2	Avaliar e monitorizar os resultados financeiros	resultados financeiros	apresentação de resultados financeiros através do n.º definido de imputações de custos por resposta social referente ao ano n-1	Data de apresentação	eficiência	15%	31/03/2020	9	21/03/2020	GPGFO	TODOS OS CAS E CEREPOSA
			submissão de <b>relatórios quadrimestrais</b> de execução material e financeira do Plano de Ação para o equilíbrio financeiro da ADM	N.º de relatórios entregues	eficiência	15%	3	n.a.	n.a.	DSADM	GPGFO
			desenvolvimento de um estudo atuarial dos associados para projeção do equilíbrio financeiro da ADM	Data de apresentação	eficiência	15%	31/03/2020	n.a.	21/03/2020	GA	DSADM
			adoção de um sistema de faturação SICOF semelhante ao da ADSE	Data de apresentação	eficiência	15%	31/03/2020	n.a.	21/03/2020	DSADM	GSIC
			<b>diminuição da evolução do défice ADM (ESTRATÉGICO)</b>	Grau de evolução do défice ADM	eficácia	20%	>= -45%	n.a.	n.a.	GPGFO	
			<b>diminuição da evolução da dívida ADM (ESTRATÉGICO)</b>	Grau de evolução da dívida ADM	eficácia	20%	>= -30%	n.a.	n.a.	GPGFO	
	Potenciar a afetação de receitas próprias a projetos de investimento	investimento	apresentação de um plano plurianual de investimento	Data de apresentação	eficiência	40%	30/06/2020	18	10/06/2020	CD	
			<b>apresentação de candidaturas a projetos financiados com recursos a fundos comunitários (ESTRATÉGICO)</b>	N.º de candidaturas a projetos financiados com recursos a fundos comunitários	eficiência	60%	1	n.a.	2	CD	TODAS AS UO
	Executar planos de ação institucional	equilíbrio financeiro ADM	<b>concretização do plano de ação Equilíbrio financeiro da ADM_iniciativa estratégica (QUAR)</b>	Grau de execução ponderada do plano de ação Equilíbrio financeiro da ADM	eficácia	50%	65%	10%	95%	DSADM	GPGFO, GA
		rentabilização imóveis	<b>concretização do plano de ação Rentabilização dos imóveis do IASFA (ESTRATÉGICO)</b>	Grau de execução ponderada do plano de ação Rentabilização dos imóveis	eficácia	50%	39%	10%	44%	DSASC	GPGFO, GA





Plano de Atividades | 2020

PE	Objetivos Setoriais Gerais	área de Ativ. ou Ação	Elemento de ação	Indicador			Meta	tolerância	Superação	EPR	Outras UO intervenientes
				designação	tipo	peso					
OE3	Melhorar a imagem institucional do IASFA	relações públicas	aplicação de inquérito para perceção da melhoria da imagem junto dos Ramos, dos beneficiários e dos stakeholders em geral (incluindo as áreas de abrangência dos CAS e Rede Social)	Data de apresentação do resultado da aplicação do inquérito	eficiência	20%	31/10/2020	30	29/09/2020	DSASC	TODOS OS CAS E CEREPOSA
			<b>incremento de iniciativas propostas para estreitar o relacionamento com os Ramos (ESTRATÉGICO)</b>	N.º de iniciativas propostas para estreitar o relacionamento com os Ramos	eficiência	40%	40	4	44	GACD	TODOS OS CAS, DSASC, DSADM
		Portal	aferição da satisfação global dos beneficiários com as novas funcionalidades do Portal) (QUAR)	Taxa de satisfação dos beneficiários com as novas funcionalidades do Portal	qualidade	40%	50%	10%	75%	DSASC	
	Assegurar a comunicação junto dos beneficiários e dos Stakeholders internos e externos	comunicação	execução do plano de comunicação institucional	Taxa de execução do plano de comunicação institucional	eficiência	15%	75%	10%	100%	GACD	
			realização de encontros temáticos externos de âmbito académico/multidisciplinar nas áreas de missão	N.º de encontros realizados	eficiência	5%	1	n.a.	2	GACD	TODOS OS CAS, DSASC, DSADM
			publicação de imputs que reforcem a comunicação com os beneficiários (InfoIASFA, Newsletter, Post FB, Comunicados, Website)	Taxa de publicação de imputs que reforcem a comunicação com os beneficiários	eficiência	5%	95%	10%	100%	GACD	GSIC
			articulação com os OCS's em articulação com a Tutela	Taxa de execução na articulação com os OCS's em articulação com a Tutela	eficiência	5%	95%	10%	100%	GACD	
			implementação de mecanismos de audição e participação (Elogios, sugestões, reclamações, feitos online em plataforma própria)	Data de implementação de mecanismos de audição e participação (Elogios, sugestões, reclamações, feitos online em plataforma própria)	eficiência	5%	30/09/2020	27	01/09/2020	GSIC	GACD
			promoção do conhecimento, estudo, proteção e valorização do património histórico e cultural	Taxa de execução de ações para promoção e valorização do património histórico e cultural	eficiência	5%	70%	10%	78%	CASR	
			envio ao Centro Comunicação de conteúdos (texto e imagem) em função das atividades/noticias/informações programadas e que carecem de inscrição	N.º de dias para envio	eficácia	5%	2 dias	3	1 dia	TODOS OS CAS E CEREPOSA	GACD
			elaboração do projeto de implementação de um contact center para ASC e ADM	Data de apresentação do projeto ao CD	eficiência	5%	30/04/2020	27	02/04/2020	GACD	GSIC, GRH, GRM
			implementação e operacionalização do contact center para ASC e ADM	Data de implementação e operacionalização do contact center	eficiência	5%	31/12/2020	n.a.	03/12/2020	GSIC	GACD, GRH, GRM
			<b>incremento de acessos/leitura de Newsletters publicadas (ESTRATÉGICO)</b>	Taxa de acessos/leitura de Newsletters publicadas	eficiência	15%	25%	10%	28%	GSIC	GACD
			<b>disponibilização de funcionalidades no Portal do beneficiário (ESTRATÉGICO)</b>	Taxa de funcionalidades disponíveis no Portal do beneficiário	eficiência	15%	70%	10%	77%	GSIC	DSASC
			<b>incremento do n.º de beneficiários que utilizam as funcionalidades do Portal (ESTRATÉGICO)</b>	n.º de beneficiários que utilizam as funcionalidades do Portal	eficiência	15%	1000	100	1100	GSIC	DSASC
Diminuir os tempos médios de espera e/ou de resposta	capacidade de resposta	aferição do tempo médio de resposta às reclamações apresentadas à ADM (QUAR)	Tempo médio de resposta às reclamações apresentadas à ADM	eficácia	50%	15 dias	2	11 dias	DSADM	TODOS OS CAS	
		<b>resposta no atendimento online no Portal do beneficiário ADM/ASC (ESTRATÉGICO)</b>	Tempo médio de resposta no atendimento online no Portal do beneficiário	eficácia	50%	2 dias	1	1 dia	GACD	DSASC, DSADM, GSIC	



PE	Objetivos Setoriais Gerais	área de Ativ. ou Ação	Elemento de ação	Indicador			Meta	tolerância	Superação	EPR	Outras UO intervenientes
				designação	tipo	peso					
OE4	Implementar iniciativas que respondam às necessidades dos Beneficiários e promovam a otimização de capacidades e competências	capacidades e competências dos CAS	realização de eventos especiais	Taxa de realização de eventos especiais	eficiência	20%	90%	10%	100%	CASL	DSASC_DTL
			realização de eventos culturais (missas, peregrinação militar a Fátima, visitas a museus, passeios para visitas património) e recreativos (Baile de Carnaval, Almoço de Natal, Sardinhada Santos Populares, Magusto) promovidos pelos CAS	N.º de eventos culturais e recreativos	eficiência	20%	20	2	23	CAS NÍVEL 1	DSASC_DTL
			apresentação e concretização de propostas pelos CAS para rentabilização do edificado (ESTRATÉGICO)	N.º de propostas apresentadas e concretizadas pelos CAS para rentabilização do edificado	eficiência	40%	4	1	5	CAS NÍVEL 2 E CEREPOSA	DSASC_DTL
	Implementar a Iniciativa estratégica CAS Alfeite	Bairro social do Alfeite	aferição da capacidade de resposta aos pedidos de apoio de reparação dos moradores do Bairro Social do Alfeite	Taxa de resposta aos pedidos de apoio dos moradores do Bairro Social do Alfeite, para intervenções urgentes de reparação	eficiência	40%	80%	10%	100%	CASA	DSASC
			concretização do plano de ação para o Alfeite (ESTRATÉGICO)	Grau de execução ponderada do plano de ação para o Alfeite	eficiência	60%	60%	10%	66%	CASA	GPFGO, GA
	Reforçar a comunicação e interação com os Beneficiários	relação com os beneficiários	Variação do n.º de deslocações/intervenção ASC junto dos beneficiários	Taxa de variação do N.º de deslocações/intervenção ASC junto dos beneficiários	eficácia	10%	10%	10%	12%	TODOS OS CAS	DSASC
			incremento do n.º de contactos definido, junto de beneficiários de idade superior a 80 anos, para despiste de situações de potencial maior isolamento social (QUAR)	Taxa de beneficiários contactados de idade superior a 80 anos, para despiste de situações de potencial maior isolamento social	eficiência	30%	75%	10%	100%	TODOS OS CAS	DSASC_DAS
			incremento de encaminhamentos de beneficiários pelos CAS para as respostas comunitárias de Apoio Domiciliário e/ou de Apoio Infância e Juventude	Taxa de encaminhamentos	eficiência	10%	90%	10%	100%	TODOS OS CAS	DSASC_DAS
			aplicação de inquéritos para perceção de necessidades ao nível de respostas sociais	Data de apresentação dos resultados da aplicação do inquérito	qualidade	10%	31/10/2020	30	29/09/2020	DSASC_DAS	TODOS OS CAS
			atualização da base de dados de contactos dos Beneficiários da zona de abrangência do CAS	Taxa de atualização da base de dados	eficiência	10%	90%	10%	100%	CASP	DSASC_DAS
			sucesso na concretização dos pedidos de apoio dos beneficiários (ESTRATÉGICO)	Taxa de concretização dos pedidos de apoio dos beneficiários	eficiência	30%	70%	10%	78%	TODOS OS CAS	DSASC
	Rentabilizar a capacidade sobranete dos serviços/valências do CAS	capacidade sobranete	utilização de serviços nos CAS por não beneficiários, na capacidade sobranete	Taxa de utilização dos serviços dos CAS por não beneficiários	eficiência	70%	70%	10%	78%	TODOS OS CAS E CEREPOSA	DSASC
			realização de contratos de aluguer de espaços e utilização de instalações para fins lúdico-desportivas e culturais na capacidade sobranete	N.º de contratos	eficiência	30%	5	1	7	CASA	
Garantir a resposta Alojamento Temporário	alojamento temporário	variação do alojamento temporário nos CAS (ESTRATÉGICO)	Taxa de variação do alojamento temporário nos CAS	eficiência	100%	5%	10%	6%	DSASC	TODOS OS CAS	



Plano de Atividades | 2020

PE	Objetivos Setoriais Gerais	área de Ativ. ou Ação	Elemento de ação	Indicador			Meta	tolerância	Superação	EPR	Outras UO intervenientes
				designação	tipo	peso					
OE5	Otimizar os processos internos	processos internos	atualizações dos campos disponíveis na lista de beneficiários ASC, por importação da lista ADM	N.º de atualizações	eficiência	5%	4	1	5	DSASC_DAS	DSADM, CAS
			apresentação de um estudo sobre a implementação de sistema de certificação de qualidade (EQUASS ou ISO 9001)	Data de apresentação	eficiência	5%	30/09/2020	27	02/09/2020	DSASC_DAS	
			diminuição do prazo médio para pagamento da faturação do regime convencionado e medicamentos	Prazo médio para pagamento da faturação do regime convencionado e medicamentos	eficácia	10%	30 dias	3	26 dias	GPFGFO	
			diminuição do prazo médio para pagamento da faturação do regime livre	Prazo médio para pagamento da faturação do regime livre	eficácia	10%	30 dias	3	26 dias	GPFGFO	
			<b>implementação dos Regulamentos Internos dos CAS (ESTRATÉGICO)</b>	Taxa de implementação dos RI dos CAS	eficiência	15%	100%	n.a.	n.a.	GA	TODOS OS CAS E CEREPOSA
			<b>implementação de iniciativas de desmaterialização dos processos (ESTRATÉGICO)</b>	N.º de iniciativas de desmaterialização dos processos implementadas	eficiência	15%	2	1	3	GA	TODAS AS UO
		gestão da ADM	diminuição do prazo médio definido para processamento da comparticipação da ADM Livre escolha e convencionados	Prazo médio de processamento da comparticipação da ADM Livre escolha e convencionados	eficácia	10%	90 dias	9	80 dias	DSADM	GPFGFO
	diminuição do prazo médio definido para processamento da comparticipação da ADM DFA's		Prazo médio de processamento da comparticipação da ADM Livre escolha e convencionados	eficácia	10%	90 dias	9	80 dias	DSADM	GPFGFO	
	imobilizado	<b>incremento do controlo dos bens de imobilizado (QUAR)</b>	Taxa de controlo dos bens de imobilizado	eficiência	20%	70%	10%	100%	GRM	GPFGFO	
	Fomentar a tramitação digital dos processos no âmbito das reservas turismo e lazer	Turismo e lazer	incremento da adesão nos inquéritos digitais às atividades no âmbito do turismo e lazer	Taxa adesão nos inquéritos digitais às atividades no âmbito do turismo e lazer	eficiência	100%	85%	10%	95%	DSASC_DTL	GSIC
	Garantir a manutenção do parque habitacional e infraestruturas	parque habitacional	execução do Plano Anual de Obras com financiamento	Taxa de execução do Plano Anual de Obras com financiamento	eficiência	20%	90%	10%	99%	DSASC_DGP	TODOS OS CAS E CEREPOSA
			execução das intervenções urgentes extra-plano de obras	Taxa de execução das intervenções urgentes extra-plano	eficiência	30%	80%	10%	89%	DSASC_DGP	TODOS OS CAS E CEREPOSA
			elaboração de relatório com diagnóstico do património imobiliário	N.º de relatórios	eficiência	10%	1	n.a.	n.a.	CAST	DSASC_DGP
			<b>diminuir o tempo de preparação do imóvel para arrendamento (ESTRATÉGICO)</b>	Tempo médio de preparação do imóvel para arrendamento	eficácia	40%	45	5	50	DSASC	
	Diminuir e controlar os processos aquisitivos conduzidos centralmente	aquisições	<b>diminuir a variação dos processos aquisitivos conduzidos centralmente (ESTRATÉGICO)</b>	Taxa de variação dos processos aquisitivos conduzidos centralmente	eficiência	100%	-30%	-10%	-27%	GRM	
	Garantir os procedimentos afetos a candidaturas a Fundos Europeus Estruturais e de Investimento	Projeto IASFA + (SAMA)	execução das atividades 4 e 5 do projeto IASFA + (candidatura SAMA)	Taxa de execução das atividades 4 e 5 SAMA	eficiência	50%	100%	n.a.	n.a.	GACD	GSIC
			execução dos procedimentos no âmbito da Contratação Pública	Taxa de execução dos procedimentos no âmbito da Contratação Pública	eficiência	50%	90%	10%	100%	GRM	GSIC
	Implementar e monitorizar instrumentos de gestão apropriados e eficazes	planeamento e controlo	monitorização dos instrumentos de gestão de apoio à decisão	Taxa de monitorização de IG implementados	eficiência	100%	83%	10%	92%	GA	TODAS AS UO
	Consolidar a auditoria	auditoria interna	execução do Plano Anual de Auditorias	Taxa de execução do Plano Anual de Auditorias	eficiência	20%	80%	10%	89%	GA	TODAS AS UO
			realização de auditorias internas no âmbito da segurança e defesa alimentar	N.º de auditorias	eficiência	20%	13	10%	15	GA	GRM, GPFGFO
<b>implementação de recomendações de Relatórios de Auditorias internas (ESTRATÉGICO)</b>			Taxa de implementação das recomendações	eficiência	30%	90%	10%	99%	GA	TODAS AS UO	
auditoria externa		<b>implementação das recomendações de Relatórios de Auditorias do TdC, da IGDN, da IGF (ESTRATÉGICO)</b>	Taxa de implementação das recomendações	eficiência	30%	90%	10%	99%	GA	TODAS AS UO	



Plano de Atividades | 2020

PE	Objetivos Setoriais Gerais	área de Ativ. ou Ação	Elemento de ação	indicador			Meta	tolerância	Superação	EPR	Outras UO intervenientes
				designação	tipo	peso					
OE6	Rever a Orgânica e os Estatutos	Estrutura interna	apresentação de proposta de Orgânica e alteração dos Estatutos	Data de apresentação	eficiência	100%	30/06/2020	10%	11/06/2020	CD	GACD
	Promover a boa gestão dos trabalhadores nos domínios da segurança e da saúde no trabalho, da conciliação da vida profissional com a vida pessoal e familiar, da motivação e da igualdade de género	motivação e comprometimento dos RH	realização de ações de prevenção e diagnóstico de situações de burnout em funções com maior desgaste (QUAR)	N.º de ações realizadas	eficiência	30%	3	1	5	GRH	TODAS AS UO
			implementação de medidas de conciliação da vida profissional com a vida familiar (ESTRATÉGICO) (QUAR)	N.º de medidas implementadas	eficiência	20%	3	1	5	GRH	TODAS AS UO
			envolvimento dos trabalhadores em ações de teambuilding interno (ESTRATÉGICO) (QUAR)	N.º de trabalhadores envolvidos	eficiência	20%	20	12	35	GRH	TODAS AS UO
			abrangência de pelo menos 1 ação de formação por ano por trabalhador (ESTRATÉGICO)	Taxa de abrangência de trabalhadores com, pelo menos, 1 ação de formação realizada	eficiência	20%	50%	10%	55%	GRH	TODAS AS UO
			execução das medidas preventivas previstas em Código de Boa Conduta para a Prevenção e Combate ao Assédio no Trabalho (QUAR)	Taxa de execução do Código de Boa conduta para Prevenção e Combate ao Assédio no Trabalho	eficácia	10%	75%	10%	84%	GRH	TODAS AS UO
	Assegurar a abertura de procedimentos concursais para ocupação dos PT vagos	mapa de pessoal	promoção da abertura de procedimentos concursais para ocupação dos PT vagos	Taxa de abertura de procedimentos concursais para ocupação dos PT vagos	eficiência	100%	80%	10%	89%	GRH	TODAS AS UO
	Aferir a satisfação dos Dirigentes e Colaboradores	satisfação RH	medir a satisfação global dos colaboradores (ESTRATÉGICO)	Taxa de satisfação global dos colaboradores	eficiência	50%	70%	10%	77%	GRH	TODAS AS UO
			medir a satisfação global dos dirigentes (ESTRATÉGICO)	Taxa de satisfação global dos dirigentes	eficiência	50%	70%	10%	77%	GRH	TODAS AS UO
	Atualizar o parque tecnológico	parque tecnológico	atualização do parque tecnológico	Taxa de atualização do parque tecnológico	eficiência	100%	20%	10%	23%	GSIC	TODAS AS UO
	Aumentar a capacidade de resposta dos SI	interoperabilidade SI	integração de sistemas de Informação com a Plataforma de Interoperabilidade do IASFA (e.g. SIADM, SIASC, SIGDN, SIGDocDN) (ESTRATÉGICO)	N.º de sistema interoperáveis	eficiência	40%	3	1	4	GSIC	TODAS AS UO
			integração do BI com a Plataforma de interoperabilidade de SI (ESTRATÉGICO)	Data de integração	eficiência	40%	30/09/2020	27	02/09/2020	GSIC	TODAS AS UO
		resposta SI	disponibilização de novos módulos e funcionalidades de apoio à gestão no SIASC e SIADM	Taxa de disponibilização de novos módulos e funcionalidades de apoio à gestão no SIASC e SIADM	eficiência	20%	70%	10%	78%	GSIC	
	Assegurar o apoio técnico aos pedidos no âmbito das comunicações e infraestruturas	apoio técnico	resolução pedidos apoio técnico de comunicações móveis, fixas e manutenção de infraestruturas	Tempo médio resolução pedidos apoio técnico	qualidade	100%	3 dias	1	2 dias	GSIC	



## 5. QUAR

O QUAR é um instrumento de apoio à gestão, concebido para analisar e avaliar o desempenho dos serviços.

*Um quadro referencial sobre a razão de ser e de existência dos serviços (missão), dos seus propósitos de ação (objetivos estratégicos), da aferição da sua concretização e da explicitação sumária dos desvios apurados no fim do ciclo de gestão.*

**CCAS**

Está sujeito a uma avaliação permanente, evidenciando: a missão do IASFA, I.P., os seus objetivos estratégicos plurianuais, bem como, os objetivos anualmente fixados, respetivos indicadores de desempenho e fontes de verificação, os meios disponíveis, o grau de realização de resultados obtido na prossecução de objetivos, a identificação dos desvios, respetivas causas e a avaliação final do desempenho.

A sua monitorização é quadrimestral, divulgada à Tutela. Apresenta-se a seleção de objetivos e indicadores para QUAR 2020.

OE	OBJETIVOS OPERACIONAIS QUAR 2020	PARÂMETRO	INDICADORES	META	EPR
1	Aumentar a oferta de frações habitacionais para arrendamento	EFICÁCIA	Tempo médio de resposta aos pedidos de apoio dos beneficiários arrendatários [ $\sum(\text{data da resposta} - \text{Data do pedido de apoio}) / \text{N}^\circ \text{ de pedidos de apoio respondidos e resolvidos}$ ]	10 dias	DSASC_DGP
2	Executar planos de ação institucional		Grau de execução ponderada do plano de ação Equilíbrio financeiro da ADM (( $\sum \text{tx de realização de cada ação no parâmetro}$ )/ponderação por parâmetro na realização do plano)	65%	DSADM
5	Otimizar os processos internos	EFICIÊNCIA	Taxa de controlo dos bens de imobilizado [(Total de bens de imobilizado - bens em armazém virtual - bens em armazém local) / Total de bens de imobilizado]x100	70%	GRM
4	Reforçar a comunicação e interação com os Beneficiários		Taxa de beneficiários contactados de idade superior a 80 anos, para despiste de situações de potencial maior isolamento social ( $\text{N}^\circ \text{ beneficiários com idade superior a 80 anos contactados} / \text{N}^\circ \text{ beneficiários com mais de 80 existentes na zona do CAS, cujos contactos estão disponíveis}$ )x100	75%	TODOS OS CAS
6	Promover a boa gestão dos trabalhadores no domínio da igualdade de género		Taxa de execução do Código de Boa conduta para Prevenção e Combate ao Assédio no Trabalho ( $\text{N}^\circ \text{ de medidas preventivas concretizadas} / \text{N}^\circ \text{ total de medidas preventivas}$ )x100	75%	GRH
3	Melhorar a imagem institucional do IASFA		Taxa de satisfação dos beneficiários com as novas funcionalidades do Portal )_( $\text{N}^\circ \text{ de beneficiários com uma satisfação nível 4+5} / \text{N}^\circ \text{ total beneficiários inquiridos}$ )x100	50%	DSASC
6	Promover a boa gestão dos trabalhadores nos domínios da segurança e da saúde no trabalho		N.º de ações de prevenção e diagnóstico de situações de burnout em funções com maior desgaste realizadas	3	GRH
6	Promover a boa gestão dos trabalhadores no domínio da conciliação da vida profissional com a vida pessoal e familiar		N.º de medidas implementadas de conciliação da vida profissional com a vida familiar	3	GRH
6	Promover a boa gestão dos trabalhadores no domínio da motivação		N.º de trabalhadores envolvidos em ações de teambuilding interno	20	GRH
3	Diminuir os tempos médios de espera e/ou de resposta	QUALIDADE	Tempo médio de resposta às reclamações apresentadas à ADM [ $\sum(\text{data da resposta} - \text{Data da reclamação}) / \text{N}^\circ \text{ de reclamações respondidas}$ ]	15 dias	DSADM



## 6. Recursos

Para atingir os objetivos sectoriais gerais propostos são, igualmente, previstos os respetivos recursos materiais, humanos, financeiros e de tecnologia. O Plano de atividades e o orçamento estão plenamente interligados, considerando-se o orçamento como um instrumento de apoio à operacionalização da estratégia.

### 6.1. Recursos Humanos

Unidade Orgânica	Direção Superior	Dirigente Intermédio	Técnico Superior	Ed Inf	Coord. Técnico	Assist. Técnico	EO	AO	ENF	TDT	INF	TOTAL	OFICIAIS	SARGENTOS	PRAÇAS	TOTAL	TOTAL GLOBAL
CD	3											3	1	1		2	5
Gabinete de Apoio ao Conselho Diretivo		1	7		1	7	1	8				25	3			3	28
Direção de Serviços ADM		1	3			3					1	8	2	2	4	8	16
Div. Gestão de Benefícios e Beneficiários		1				16		2				19	1		4	5	24
Div. Prestadores		1			1	16		2				20	1		1	2	22
Direção de Serviços Ação Social Complementar		1										1	1			1	2
Divisão de Apoio Social		1	5		1	3		2				12	1	3		4	16
Divisão de Gestão do Património		1	5			9		21				36	2	7		9	45
Divisão de Turismo e Lazer		1		1		2						4	2	6		8	12
Gabinete de Recursos Humanos		1	2		1	5						9		2		2	11
Gabinete de Recursos Materiais		1	3		1	9		1				15		3		3	18
Gab. Planeamento Gestão Financeira Orçamental		1	3		1	11						16	2	3		5	21
Gabinete Sistemas Informação Comunicação		1	1								6	8	2	2		4	12
CAS / Alfeite		1	8	7		7	1	64	2			90	4	11	8	23	113
CAS / Braga			1					1				2	1	3		4	6
CAS / Coimbra			2			1		1				4	2	3		5	9
CAS / Évora			1									1	1	4		5	6
CAS / Funchal						1						1	1	2		3	4
CAS / Lisboa		1	5			4		20				30	2	5		7	37
CAS / Oeiras		1	10		1	24	2	168	22	12		240	10	10	5	25	265
CAS / Ponta Delgada						2		4				6	1	3	1	5	11
CAS / Porto		1	3			2		20	6	1		33	2	5		7	40
CAS / Runa		1	6		2	8		54	4	3		78	3	8		11	89
CAS / Tomar			1			2		1				4	2	7		9	13
CAS / Viseu			1			1		2				4	1	3		4	8
CEREPOSA						2	2	15				19	1			1	20
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>17</b>	<b>67</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>135</b>	<b>6</b>	<b>386</b>	<b>34</b>	<b>16</b>	<b>7</b>	<b>688</b>	<b>49</b>	<b>93</b>	<b>23</b>	<b>165</b>	<b>853</b>



## 6.2. Recursos Financeiros

Os Recursos financeiros previstos para 2020 para o IASFA, I.P. são os seguintes:

DESIGNAÇÃO	PLANEADOS
Orçamento de funcionamento	93 266 894,00 €
Despesas c/Pessoal (a)	11 100 000,00 €
Aquisições de Bens e Serviços	80 508 851,00 €
Outras despesas correntes	1 658 043,00 €
PIDDAC	
Outros valores	824 815,00 €
<b>TOTAL (OF+PIDDAC+Outros)</b>	<b>94 091 709 €</b>
(a) estão incluídas as despesas com a ADM	

De seguida, apresentam-se em termos de estrutura, as receitas e as despesas previstas.



## a) Previsão das receitas a arrecadar

	CLASSIFICAÇÃO DAS RECEITAS	Previsão PA2020
	<b>II - RECEITAS DE FUNCIONAMENTO NORMAL (1+2+3+4+5)</b>	<b>94 094 354,00</b>
	A - RECEITAS CORRENTES (1+2+3+4)	94 091 709,00
05.00.00.00.00	RENDIMENTOS DE PROPRIEDADE (1)	165,00
05.05.00.00.00	JUROS - FAMÍLIAS	165,00
05.05.01.00.00	Juros - Famílias	165,00
06.00.00.00.00	TRANSFERÊNCIAS CORRENTES (2)	82 782 500,00
06.03.00.00.00	ADMINISTRAÇÃO CENTRAL - ESTADO	28 500 000,00
06.03.01.00.00	Estado	28 500 000,00
06.08.00.00.00	FAMÍLIAS	53 972 500,00
06.08.01.B0.00	Quotizações de Subscrito - Cofre	72 500,00
06.08.01.D0.00	Quotizações de Subscrito - ADM (a)	53 900 000,00
06.09.00.00.00	UNIÃO EUROPEIA	310 000,00
06.09.01.00.00	União Europeia - Instituições	310 000,00
07.00.00.00.00	VENDA DE BENS E SERVIÇOS CORRENTES (3)	10 705 561,00
07.01.00.00.00	VENDA DE BENS	798 953,00
07.01.07.01.05	Produtos alimentares e bebidas	798 613,00
07.01.99.99.05	Outros	340,00
07.02.00.00.00	VENDA DE SERVIÇOS	5 983 328,00
07.02.01.01.05	Aluguer de espaço e equipamentos	148 025,00
07.02.05.99.05	Atividades de saúde - Outras	174 200,00
07.02.07.01.05	Alimentação e alojamento	276 191,00
07.02.99.99.05	Outros	5 384 912,00
07.03.00.00.00	RENDAS	3 923 280,00
07.03.01.00.00	Rendas de habitação	3 923 280,00
08.00.00.00.00	OUTRAS RECEITAS CORRENTES (4)	603 483,00
08.01.00.00.00	OUTRAS	603 483,00
08.01.01.99.00	Outras	530 119,00
08.01.99.99.05	Outras-OrgMDN	73 364,00
	B - RECEITAS DE CAPITAL (5)	2 645,00
11.00.00.00.00	ATIVOS FINANCEIROS	2 645,00
11.06.00.00.00	EMPRÉSTIMOS A MÉDIO E LONGO PRAZO	2 645,00
11.06.10.A0.00	Amortização de empréstimos Normais	1 540,00
11.06.10.B0.00	Amortização de empréstimos hipotecários	1 105,00





## a) Despesas de Funcionamento Normal

	CLASSIFICAÇÃO DAS DESPESAS	Dotação PA2020	cont.	CLASSIFICAÇÃO DAS DESPESAS	Dotação PA2020
	A - DESPESAS CORRENTES (1+2+3+4+5)	94 076 709,00	02.02.00.00.00	AQUISIÇÃO DE SERVIÇOS	78 359 356,00
01.00.00.00.00	DESPESAS COM O PESSOAL (1)	11 100 000,00	02.02.01.B0.00	Encargos das instalações	1 342 577,00
01.01.00.00.00	REMUNERAÇÕES CERTAS E PERMANENTES	8 760 900,00	02.02.02.00.00	Limpeza e higiene	831 895,00
01.01.02.00.00	Órgãos Sociais	76 034,00	02.02.03.00.00	Conservação de bens	272 000,00
01.01.03.00.00	Pessoal dos quadros - Regime da função pública	6 608 964,00	02.02.05.B0.00	Software informático	220 000,00
01.01.06.00.00	Pessoal contratado a termo	15 000,00	02.02.06.00.00	Locação de material de transporte	28 000,00
01.01.08.00.00	Pessoal aguardando aposentação	25 000,00	02.02.09.A0.00	Acessos à internet	10 000,00
01.01.09.00.00	Pessoal em qualquer outra situação	30 002,00	02.02.09.C0.00	Comunicações fixas de voz	20 000,00
01.01.11.00.00	Representação	79 999,00	02.02.09.D0.00	Comunicações móveis	20 000,00
01.01.13.00.00	Subsídio de refeição	799 900,00	02.02.09.F0.00	Out Serv Comunicações	162 948,00
01.01.14.SF.00	Subsídio de Férias	580 001,00	02.02.10.00.00	Transportes	36 568,00
01.01.14.SN.00	Subsídio de Natal	546 000,00	02.02.12.B0.00	Seguros-Outras	11 950,00
01.02.00.00.00	ABONOS VARIÁVEIS OU EVENTUAIS	413 003,00	02.02.13.00.00	Deslocações e estadas	15 882,00
01.02.02.00.00	Horas extraordinárias	68 000,00	02.02.15.B0.00	Formação - Outras	15 000,00
01.02.04.00.00	Ajudas de custo	25 001,00	02.02.17.00.00	Publicidade	17 000,00
01.02.05.00.00	Abono para falhas	5 000,00	02.02.18.00.00	Vigilância e segurança	447 449,00
01.02.11.00.00	Ab-Subsídio de turno	300 001,00	02.02.19.B0.00	Software Informático	200 000,00
01.02.14.00.00	Outros abonos em numerário ou espécie	15 001,00	02.02.19.C0.00	Assistência técnica - Outros	635 327,00
01.03.00.00.00	SEGURANÇA SOCIAL	1 926 097,00	02.02.20.E0.00	Outros Trabalhos Especializados - Outros	82 879,00
01.03.03.00.00	Subsídio familiar a crianças e jovens	14 998,00	02.02.21.00.00	Utilização de infra-estruturas de transportes	51 143,00
01.03.05.A0.A0	Contrib p/segurança social-Caixa Geral Aposentações	900 983,00	02.02.22.00.00	Serviços de saúde	1 997 731,00
01.03.05.A0.B0	Contrib para segurança social - Segurança Social	1 010 116,00	02.02.23.B0.00	Verificação médica - Junta médica e verificação doença	20 000,00
02.00.00.00.00	AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS (2)	80 508 851,00	02.02.23.C0.00	Serviços Saúde - Convencionados	50 308 566,00
02.01.00.00.00	AQUISIÇÃO DE BENS	2 149 495,00	02.02.23.F0.00	Serviços Saúde - Farmácias	8 700 000,00
02.01.01.00.00	Matérias-primas e subsidiária	1 200,00	02.02.23.L0.00	Serviços Saúde - Regime livre	12 500 000,00
02.01.02.00.00	Combustíveis e lubrificantes	44 765,00	02.02.25.00.00	Outros serviços	412 441,00
02.01.04.00.00	Limpeza e higiene	128 060,00	04.00.00.00.00	TRANSFERÊNCIAS CORRENTES (3)	83 815,00
02.01.05.00.00	Alimentação-Refeições confeccionadas	175 735,00	04.09.03.00.00	Resto do mundo - União Europeia - Países membros	83 815,00
02.01.06.00.00	Alimentação-Géneros pª confeccionar	1 388 000,00	05.00.00.00.00	SUBSIDIOS (4)	726 000,00
02.01.07.00.00	Vestuário e artigos pessoais	1 500,00	05.08.02.B0.A0	Subsidios - Familias - Participação	126 000,00
02.01.08.A0.00	Material de Escritório - Papel	50 000,00	05.08.02.B0.B0	Subsidios - Familias - Subsídios e Participações	600 000,00
02.01.08.C0.00	Material de Escritório - Outros	35 485,00	06.00.00.00.00	OUTRAS DESPESAS CORRENTES (5)	1 658 043,00
02.01.11.00.00	Material de consumo clínico	74 950,00	06.02.01.00.00	Impostos e taxas	5 000,00
02.01.12.00.00	Material de transporte-peças	4 500,00	06.02.03.A0.00	Outras Despesas Correntes - Diversas - Outros	21 000,00
02.01.13.00.00	Material de consumo hoteleiro	11 700,00	06.02.03.R0.00	Resreva	1 632 043,00
02.01.14.00.00	Outro material-peças	44 000,00		B - DESPESAS DE CAPITAL (6)	15 000,00
02.01.15.00.00	Prémios, condecorações e ofertas	3 500,00	07.00.00.00.00	AQUISIÇÃO DE BENS DE CAPITAL	15 000,00
02.01.16.00.00	Mercadorias para a venda	58 500,00	07.01.07.B0.A0	Eq informática-Ad Centra-SFA-Hardware Comum	15 000,00
02.01.18.00.00	Livros e documentação técnica	500,00			
02.01.20.00.00	Material de educação, cultura e recreio	100,00			
02.01.21.00.00	Outros bens	127 000,00			



### 6.3. Recursos Informáticos e tecnológicos

Recursos Informáticos e Tecnológicos			
Licenças	N.º médio	Equipamentos	Existências
SAP R/3 6,40 ECC 5,0 e SEM/BW 3,5	140	Servidores	19
Microsoft Office Desktop com Office Standard (inclui SO Windows, SQL CAL, Core CAL e Office Standard)	580	Desktop's	540
SQL Server Standard Edition	1	Portáteis	40
SQL Server 2008 R2	3	Comunicações - Ativos de Rede (Switches)	40
SQL Server 2008	1	Comunicações - Ativos de Rede (Routers)	20
System Center Data Center	1	Comunicações - Ativos de Rede (Access Points)	16
Windows Server 2003	6	Comunicações – Centrais Telefónicas VoIP (Alcatel OmniPCX)	6
Windows Server 2008	6	Comunicações - Telefones Voip (incluindo licença)	170
Windows Server 2016	6	Periféricos - Impressoras	90
Toad for Oracle	2	Periféricos - Scanners	22
Office Professional	11	Periféricos - Projetores	11
Visio Standard	6	Leitores biométricos	9
Project Professional	4		
Autocad Autodesk LTE	6		
Adobe Acrobat Pro	8		
Adobe Creative Cloud	2		
<b>Total</b>	<b>783</b>	<b>Total</b>	<b>983</b>



## 7. Avaliação e controlo do Plano de atividades

A monitorização e avaliação da estratégia é assegurada pelo Conselho Diretivo, através do gabinete de Auditoria que se articula para esta finalidade com as direções de serviços, CAS e Gabinetes, e é realizada ao nível dos objetivos sectoriais gerais cuja monitorização implica a recolha periódica de informação e dados estatísticos para cada indicador definido.

Decorridos até 6 meses do ano podem ocorrer revisões sectoriais do plano de atividades, caso se identifiquem desvios que comprometam que as metas definidas sejam alcançadas em tempo, adotando-se medidas corretivas propostas pelos responsáveis intervenientes no cumprimento dos objetivos.

A prossecução dos objetivos sectoriais gerais do IASFA, I.P. envolve os dirigentes em cada UO, que acompanham e reportam a monitorização de cada objetivo, nos prazos e no formato previamente disponibilizados.

A agregação da informação reportada, respetiva análise, indicação de tendências, elaboração e publicação de relatórios cabe ao Gabinete de Auditoria.

A avaliação ao nível do Plano de atividades acontece com a elaboração do Relatório de Atividades, que integra igualmente o Quadro de Avaliação e Responsabilização dos Serviços (QUAR).



## **Anexos**

**A. QUAR 2020**

**B. Plano de Formação**

**ANO: 2020**
**Instituto de Ação Social das Forças Armadas**
**MISSÃO:** Garantir e promover a ação social complementar dos seus beneficiários e gerir o sistema de Assistência na Doença aos Militares das Forças Armadas (ADM).

**Objetivos Estratégicos**

	DESIGNAÇÃO	META 2020	TAXA REALIZAÇÃO
OE 1	Melhorar o apoio aos beneficiários	100%	
OE 2	Alcançar o equilíbrio financeiro do IASFA	100%	
OE 3	Melhorar a comunicação institucional	100%	
OE 4	Rentabilizar as capacidades do CAS	100%	
OE 5	Otimizar os processos de gestão interna	100%	
OE 6	Investir nas pessoas e em tecnologia	100%	

**Objetivos Operacionais QUAR 2020**

<b>Eficácia</b>										Peso	20	
<b>01. Aumentar a oferta de frações habitacionais para arrendamento</b>										Peso	8	
	INDICADOR	2019	META 2020	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	Taxa realização	Classificação		
1	Tempo médio de resposta aos pedidos de apoio dos beneficiários arrendatários		10 dias	2 dias	6 dias	100%						
<b>02. Executar planos de ação institucional</b>										Peso	12	
	INDICADOR	2019	META 2020	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	Taxa realização	Classificação		
2	Grau de execução ponderada do plano de ação Equilíbrio financeiro da ADM		65%	10%	95%	100%						
<b>Eficiência</b>										Peso	70	
<b>03. Otimizar os processos internos</b>										Peso	6,65	
	INDICADOR	2019	META 2020	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	Taxa realização	Classificação		
3	Taxa de controlo dos bens de imobilizado		70%	10%	100%	100%						
<b>04. Reforçar a comunicação e interação com os Beneficiários</b>										Peso	6,65	
	INDICADOR	2019	META 2020	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	Taxa realização	Classificação		
4	Taxa de beneficiários contactados de idade superior a 80 anos, para despiste de situações de potencial maior isolamento social		75%	10%	100%	100%						
<b>05. Promover a boa gestão dos trabalhadores no domínio da igualdade de género</b>										Peso	6,65	
	INDICADOR	2019	META 2020	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	Taxa realização	Classificação		
5	Taxa de execução do Código de Boa Conduta para Prevenção e Combate ao Assédio no Trabalho		75%	10%	100%	100%						
<b>06. Melhorar a imagem institucional do IASFA</b>										Peso	12,32	
	INDICADOR	2019	META 2020	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	Taxa realização	Classificação		
6	Taxa de satisfação dos beneficiários com as novas funcionalidades do Portal		50%	10%	75%	100%						
<b>07. Promover a boa gestão dos trabalhadores nos domínios da segurança e da saúde no trabalho</b>										Peso	12,74	
	INDICADOR	2019	META 2020	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	Taxa realização	Classificação		
7	N.º de ações de prevenção e diagnóstico de situações de burnout em funções com maior desgaste realizadas		3	1	5	100%						
<b>08. Promover a boa gestão dos trabalhadores no domínio da conciliação da vida profissional com a vida pessoal e familiar</b>										Peso	12,25	
	INDICADOR	2019	META 2020	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	Taxa realização	Classificação		
8	N.º de medidas implementadas de conciliação da vida profissional com a vida familiar		3	1	5	100%						
<b>09. Promover a boa gestão dos trabalhadores no domínio da motivação</b>										Peso	12,74	
	INDICADOR	2019	META 2020	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	Taxa realização	Classificação		
9	N.º de trabalhadores envolvidos em ações de teambuilding interno		20	8	35	100%						
<b>Qualidade</b>										Peso	10	
<b>10 Diminuir os tempos médios de espera e/ou de resposta</b>										Peso	10	
	INDICADOR	2019	META 2020	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	Taxa realização	Classificação		
10	Tempo médio de resposta às reclamações apresentadas à ADM		15 dias	2 dias	11 dias	100%						

**NOTA EXPLICATIVA**
**JUSTIFICAÇÃO DE DESVIOS**
**AVALIAÇÃO FINAL**

## Eficácia

- 01. Aumentar a oferta de frações habitacionais para arrendamento
- 02. Executar planos de ação institucional

## Eficiência

- 03. Otimizar os processos internos
- 04. Reforçar a comunicação e interação com os Beneficiários
- 05. Promover a boa gestão dos trabalhadores no domínio da igualdade de género
- 06. Melhorar a imagem institucional do IASFA
- 07. Promover a boa gestão dos trabalhadores nos domínios da segurança e da saúde no trabalho
- 08. Promover a boa gestão dos trabalhadores no domínio da conciliação da vida profissional com a vida pessoal e familiar
- 09. Promover a boa gestão dos trabalhadores no domínio da motivação

## Qualidade

- 10 Diminuir os tempos médios de espera e/ou de resposta

## Recursos Humanos

DESIGNAÇÃO	PONTUAÇÃO	PLANEADOS	REALIZADOS	DESVIO
Dirigentes - Direção Superior	20	60		
Dirigentes - Direção intermédia e chefes de equipa	16	272		
Técnico Superior (inclui Especialistas de Informática + Oficiais)	12	1416		
Docentes	11	88		
Coordenador Técnico	9	81		
Assistente Técnico (inclui Técnicos de Informática + sargentos)	8	1864		
Encarregado operacional	6	36		
Assistente operacional (Inclui Praças)	5	2045		
Terapeuta	10	160		
Enfermeiro	10	340		
		<b>6362</b>		

## Recursos Financeiros

DESIGNAÇÃO	PLANEADOS	REALIZADOS	DESVIO
Orçamento de funcionamento	<b>93 266 894,00 €</b>		
Despesa com pessoal (a)	11 100 000,00 €		
Aquisições de Bens e Serviços	80 508 851,00 €		
Outras despesas correntes	1 658 043,00 €		
PIDDAC			
Outros valores	824 815,00 €		
Total (OF+PIDDAC+Outros)	<b>94 091 709,00 €</b>		

(a) Estão incluídas as despesas com a ADM

## Indicadores \_ Fonte de Verificação

- |    |   |   |
|----|---|---|
| 1  | Tempo médio de resposta aos pedidos de apoio dos beneficiários arrendatários<br>$\frac{\sum(\text{data da resposta} - \text{Data do pedido de apoio})}{\text{N}^\circ \text{ de pedidos de apoio respondidos e resolvidos}}$  | Ficheiros de suporte da DSASC e respetivo report ao Gabinete de Auditoria.  |
| 2  | Grau de execução ponderada do plano de ação<br>Equilíbrio financeiro da ADM<br>$\left(\frac{\sum \text{tx de realização de cada ação no parâmetro}}{\text{Ponderação por parâmetro na realização do Plano}}\right)$   | Ficheiros de suporte da DSADM e respetivo report ao Gabinete de Auditoria.  |
| 3  | Taxa de controlo dos bens de imobilizado<br>$\left(\frac{\text{Total de bens de imobilizado} - \text{bens em armazém virtual} - \text{bens em armazém local}}{\text{Total de bens de imobilizado}}\right) \times 100$   | Ficheiros de suporte do GRM e respetivo report ao Gabinete de Auditoria.  |
| 4  | Taxa de beneficiários contactados de idade superior a 80 anos, para despiste de situações de potencial maior isolamento social<br>$\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ beneficiários com idade superior a 80 anos contactados}}{\text{N}^\circ \text{ beneficiários com mais de 80 existentes na zona do CAS cujos contactos estão disponíveis}}\right) \times 100$ | Ficheiros de suporte dos CAS e respetivo report ao Gabinete de Auditoria.   |
| 5  | Taxa de execução do Código de Boa conduta para Prevenção e Combate ao Assédio no Trabalho<br>$\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ de medidas preventivas concretizadas}}{\text{N}^\circ \text{ total de medidas preventivas em plano}}\right) \times 100$   | Submissão dos resultados da realização das ações para Despacho ao CD e respetivo report ao Gabinete de Auditoria. |
| 6  | Taxa de satisfação dos beneficiários com as novas funcionalidades do Portal _<br>$\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ de beneficiários com uma satisfação nível 4+5}}{\text{N}^\circ \text{ total de beneficiários inquiridos}}\right) \times 100$  | Submissão dos resultados para Despacho ao CD e respetivo report ao Gabinete de Auditoria.                         |
| 7  | N.º de ações de prevenção e diagnóstico de situações de burnout em funções com maior desgaste realizadas  | Submissão dos resultados da realização das ações para Despacho ao CD e respetivo report ao Gabinete de Auditoria. |
| 8  | N.º de medidas implementadas de conciliação da vida profissional com a vida familiar  | Submissão dos resultados da realização das ações para Despacho ao CD e respetivo report ao Gabinete de Auditoria. |
| 9  | N.º de trabalhadores envolvidos em ações de teambuilding interno  | Submissão dos resultados da realização das ações para Despacho ao CD e respetivo report ao Gabinete de Auditoria. |
| 10 | Tempo médio de resposta às reclamações apresentadas à ADM<br>$\frac{\sum(\text{data da resposta} - \text{Data da reclamação})}{\text{N}^\circ \text{ de reclamações respondidas}}$  | Ficheiros de suporte da DSADM e respetivo report ao Gabinete de Auditoria.  |

## PLANO DE FORMAÇÃO 2020

O Plano de Formação para 2020 assentou num prévio diagnóstico de necessidades, dirigido a todos os trabalhadores e dirigentes do IASFA, IP.

O IASFA, I.P. sendo uma entidade direcionada para o apoio social incidindo maioritariamente no terceiro setor, neste sentido, a população idosa e saúde mental dos residentes das ERPI's é uma prioridade, tornando-se necessário formar o pessoal técnico, nomeadamente, enfermeiros, assistentes sociais, psicólogos, nutricionistas, fisioterapeutas, na promoção do envelhecimento ativo e saudável passando por uma abordagem multidimensional do idoso, por forma a cumprimos esta missão, devemos fornecer conhecimentos, técnicas e instrumentos de trabalho que lhes permita uma atuação eficiente nos cuidados aos nossos beneficiários.

Foi ainda tido em consideração o imperativo de usar eficientemente os recursos disponíveis para a aquisição/aprofundamento de competências críticas, potenciadoras de melhores níveis de desempenho e eficácia individuais, operacionais e institucionais, criando desta forma, ambientes saudáveis na prossecução do bem-estar do trabalhador.

A capacidade de adaptação à mudança continua a ser, cada vez mais, uma componente essencial do sucesso, para tal é necessário ter em consideração as necessidades dos trabalhadores, que deverão ser alinhadas com os objetivos estratégicos do Instituto. Assim devemos encerrar a formação como fazendo parte de um processo de transformação, tendo como principal objetivo a melhoria continua, processo só possível de atingir com o empenhamento de todos, compromisso que deverá ser assumido por todos e não apenas pelo trabalhador. A formação constitui assim um instrumento que os dirigentes têm ao seu dispor para motivar as pessoas, por forma a melhorar a performance organizacional.

## CURSOS DE FORMAÇÃO

### COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

CURSO-FORMAÇÃO	N.º Participantes
MARKETING EM SERVIÇOS PÚBLICOS	2
TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO E DE MEDIAÇÃO	2
<b>Subtotal</b>	<b>4</b>

## GESTÃO ORGANIZACIONAL

CURSO-FORMAÇÃO	N.º Participantes
AUDITORIAS INTERNAS DA QUALIDADE	2
AUDITORIA DE GESTÃO DA QUALIDADE APLICADA A RESPOSTAS SOCIAIS	2
NOÇÕES GERAIS DE GESTÃO POR PROJECTOS	2
AUDITORIA FINANCEIRA: TÉCNICAS E METODOLOGIA	2
PLANEMANETO ESTRATÉGICO E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS	2
<b>Subtotal</b>	<b>10</b>

## ASSUNTOS JURÍDICOS

CURSO-FORMAÇÃO	N.º Participantes
CONTRATAÇÃO PÚBLICA	2
CONVITES, PROGRAMAS E CADERNOS DE ENCARGOS	2
EXECUÇÃO DE CONTRATOS	2
EMPREITADAS DE OBRAS PÚBLICAS	2
LEGÍSSICA E CONSULTADORIA JURÍDICA	6
DIREITO ADMINISTRATIVO	6
REGIMEO JURÍDICO DO EMPREGO PÚBLICO	4
<b>Subtotal</b>	<b>24</b>

## GESTÃO DE PESSOAL

CURSO-FORMAÇÃO	N.º Participantes
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	6
PROCEDIMENTOS DISCIPLINARES: ASPETOS PRÁTICOS	3
REGIME DE PROTEÇÃO TRABALHO E DOENÇAS PROFISSIONAIS	2
GESTÃO DO DESEMPENHO	4
GESTÃO DO BEM-ESTAR NO TRABALHO	4
CONCILIAÇÃO DA VIDA PROFISSIONAL, PESSOAL E FAMILIAR	4
ACIDENTES DE TRABALHO, ASSÉDIO MORAL E CÓDIGO DE CONDUTA	4
<b>Subtotal</b>	<b>27</b>

## SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO

CURSO-FORMAÇÃO	N.º Participantes
SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO	6
RISCOS PSICOSSOCIAIS E STRESSE NO TRABALHO	4
ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA EMERGÊNCIA	6
<b>Subtotal</b>	<b>16</b>



## GESTÃO FINANCEIRA E CONTABILIDADE

CURSO-FORMAÇÃO	N.º Participantes
PREPARAÇÃO, ELABORAÇÃO E EXECUÇÃO DO ORÇAMENTO NOS SERVIÇOS PÚBLICOS	2
CONSOLIDAÇÃO DE CONTAS	2
AUDITORIA E CONTROLO INTERNO	5
PERCEBER A CONTABILIZAÇÃO DOS CICLOS DA RECEITA E DESPESA PÚBLICA	4
GESTÃO FINANCEIRA	1
<b>Subtotal</b>	<b>14</b>

## LÍNGUAS ESTRANGEIRAS

CURSO-FORMAÇÃO	N.º Participantes
INGLES PARA APRESENTAÇÕES, REUNIÕES E NEGOCIAÇÕES	2
INGLÊS PARA RELAÇÕES PÚBLICAS	2
<b>Subtotal</b>	<b>4</b>

## ÁREA DE GERIATRIA/RESPOSTAS SOCIAIS (ERPI'S)

CURSO-FORMAÇÃO	N.º Participantes
AVALIAÇÃO MULTIDIMENSIONAL EM GERIATRIA	6
NOVO REGIME DO MAIOR ACOMPANHADO VS DIREITOS DOS IDOSOS EM RESPOSTAS SOCIAIS	6
ELABORAÇÃO DE EMENTAS NAS DIVERSAS RESPOSTAS SOCIAIS	2
PROCESSOS INDIVIDUAIS – PIC'S E PI'S – ÁREA SÉNIOR E DEFICIÊNCIA	4
ESTIMULAÇÃO COGNITIVA GLOBAL NAS DIFERENTES FASES DA DEMÊNCIA	6
<b>Subtotal</b>	<b>24</b>

## SISTEMAS DE INFORMAÇÃO- TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO -

CURSO-FORMAÇÃO	N.º Participantes
ADOBE DREAMWEAVER (AVANÇADO)	1
DESIGN EDITORIAL: ADOBE INDESIGN+ ADOBE ACROBAT PRO	1
CCNA VOZ -CICD Implementing Cisco Collaboration Devices	1
CCNA SECURITY -IINS IMPLEMENTING CISCO NETWORK SECURITY	1
<b>Subtotal</b>	<b>4</b>
<b>TOTAL</b>	<b>127</b>

## FORMAÇÃO UTILIZADORES SIGDN

ÁREA / FORMAÇÃO	N.º Participantes
ÁREA TÉCNICA DE INFORMAÇÃO FINANCEIRA	6
ÁREA TÉCNICA DE INFORMAÇÃO LOGISITICA	6
ÁREA TÉCNICA DE PLANEAMENTO, CONTROLO ORÇAMENTAL E INDICADORES DE GESTÃO	6
<b>Subtotal</b>	<b>18</b>

## FORMAÇÃO UTILIZADORES SIADM

ÁREA / FORMAÇÃO	N.º Participantes
SISTEMA DE MANUTENÇÃO BASE DE DADOS	5
GESTÃO DE UTILIZADORES	5
<b>Subtotal</b>	<b>10</b>

## HOTELARIA E RESTAURAÇÃO

ÁREA / FORMAÇÃO	N.º Participantes
HIGIENE E SEGURANÇA ALIMENTAR NA RESTAURAÇÃO	5
CAPITAÇÕES, FICHAS TÉCNICAS, CARTAS E EMENTAS	5
CONTROLO DE CUSTOS NA RESTAURAÇÃO	5
<b>Subtotal</b>	<b>15</b>
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>170</b>