

“Afirmação nacional e internacional da Coudelaria de Alter como organismo de excelência da produção cavalar”

## Balanced Scorecard aplicado à Coudelaria de Alter

(Trabalho elaborado no âmbito do FORGEP – Programa de Formação da Administração Pública)



Grupo 2

Euarda S.M. Pereira N. Rodrigues

Ana Maria Veneza

Francisco Fernando de Almeida Sampaio

Mário José Ferreira Barbosa

Ulisses Manuel de Jesus Alferes

**Coimbra – Edição Suplementar 2006**  
**INA – Instituto Nacional de Administração**

## SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| I. A Coudelaria de Alter: breve historial .....                               | 2  |
| II. Estrutura organizacional e fontes de financiamento .....                  | 5  |
| Pessoal ao serviço .....  | 7  |
| Serviços que presta .....   | 7  |
| Infra-estruturas de apoio .....   | 8  |
| III. Missão, visão e valores.....   | 10 |
| IV. Matriz SWOT .....   | 12 |
| V. Algumas notas sobre a metodologia adoptada (Balanced Scorecard – BSC)..... | 16 |
| VI. Vectores estratégicos.....  | 19 |
| VII. Mapa estratégico.....  | 20 |
| VIII. Conclusão.....  | 26 |
| IX. Bibliografia .....  | 27 |
| X. Anexos .....   | 28 |

## I. A Coudelaria de Alter: breve historial

A Coudelaria de Alter foi fundada em 1748 pelo rei D. João V na Coutada do Arneiro em Alter do Chão, à semelhança de outras casas reais europeias que se interessavam pela equitação académica e possuíam as suas próprias coudelarias e academias equestres. A Coudelaria de Alter foi criada com o objectivo de melhorar a produção cavalar nacional e dar à “Real Picaria a dignidade e qualidade de uma academia equestre à altura de Sua Majestade”.

A Tapada do Arneiro situada no termo da vila de Alter do Chão, no Alto Alentejo, era pertença da Casa Ducal de Bragança desde 1461, o que, de algum modo, veio contribuir, juntamente com a qualidade da água e dos pastos, para a instalação nesse local da Coudelaria Real.



**Figura 1** – Localização da Coudelaria de Alter

Mais de 250 anos passados sobre a data da sua fundação, a Coudelaria de Alter é, actualmente, a mais antiga Coudelaria do Mundo a permanecer no mesmo local, mantendo o carácter e a qualidade do cavalo Lusitano Alter-Real e preservando, ao longo dos séculos, a par de um património genético, um património ambiental e arquitectónico de valor considerável.

A Coudelaria de Alter sofreu ao longo da sua história diversas vicissitudes, nomeadamente durante o primeiro quartel do séc. XIX em que o roubo dos melhores cavalos Alter Real, danos efectuados nas pearas, diminuição das áreas reservadas ao pastoreio, vandalização das instalações e ameaças à integridade étnica da manada com introdução de animais estranhos à raça levaram o próprio Marechal Beresford a proferir as frases seguintes, respectivamente em 12 de Dezembro de 1812 e 18 de Janeiro de 1815: *“Que se conserve a raça sempre pura”*; *“Que não se consinta que pessoa alguma se intrometa com o que pertence à manada e sua pastagem”*.

Em 1910, com a implantação da República, a Casa de Bragança foi adquirida pelo Estado Português. De 1911 a 1942 a Coudelaria esteve na dependência do Ministério da Guerra e a aplicação de critérios de selecção pouco rigorosos levou à quase extinção da raça em todo o seu potencial de pureza étnica. Felizmente, em 1948 o Dr. Ruy Andrade adquiriu os dois únicos cavalos reprodutores de linha pura e cedeu-os gentilmente à Coudelaria para restabelecer novamente a pureza étnica, o que tem vindo a acontecer e é confirmado por numerosos estudos genéticos efectuados. Paulatinamente o cavalo Alter-Real foi retomando o seu lugar como expoente da produção cavalari portuguesa e a par disso adquiriu renome mundial, tendo o seu expoente máximo na Escola Portuguesa de Arte Equestre, sediada actualmente no Palácio Nacional de Queluz. A Escola utiliza em exclusivo cavalos Alter-Real em todas as suas apresentações, quer nacionais, quer internacionais.

A partir de 1996/1997, através do Decreto-Lei 97/97, a Coudelaria de Alter recebeu, no seu espaço físico, o Serviço Nacional Coudélico, serviço central do Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas. Este organismo tem como Missão principal o apoio na formulação e na execução de políticas de defesa, fomento, melhoramento e divulgação da equinicultura portuguesa. Deste organismo, além da Coudelaria de Alter, fazem parte também a Coudelaria Nacional sediada em Santarém e a Escola Portuguesa de Arte Equestre sediada no Palácio Nacional de Queluz.

A recente reestruturação do Ministério da Agricultura do Desenvolvimento Rural e das Pescas coloca algumas incertezas nas parcerias e orientações futuras. Tendo sido efectuado, num passado recente, um investimento na ordem dos 20 milhões de euros na reparação e na construção de novas infra-estruturas na Coudelaria de Alter, o problema que actualmente se coloca, face às contingências financeiras que se adivinham e ainda à redução dos efectivos na Administração Pública, é a resposta a novos desafios, nomeadamente a rentabilização do investimento efectuado e a sustentabilidade financeira da própria Coudelaria.

## II. Estrutura organizacional e fontes de financiamento

A Coudelaria de Alter foi revigorada nos últimos anos com recurso a fundos comunitários de investimento no âmbito do FEDER, sendo que a comparticipação do Estado Português foi, como está definido nestes casos por lei, de 25% do total do montante investido (Tabela 1).

| <b>PROGRAMAS COMUNITÁRIOS – FEDER</b>  |
|--|
| POR Alentejo – Programa Operacional Regional do Alentejo, eixo 2 AVNA (Acção de Valorização do Norte Alentejano) |
| POR Alentejo – Programa Operacional Regional do Alentejo, eixo 2 AVNA (Acção Integrada do Norte Alentejano)      |
| INTERREG II – Iniciativa Comunitária – Cooperação Transfronteiriça Portugal – Espanha                            |
| INTERREG III A – Iniciativa Comunitária – Cooperação Transfronteiriça Portugal – Espanha                         |
| INTERREG III B – Iniciativa Comunitária – Espaço Atlântico   |
| POC – Programa Operacional de Cultura  |
| POCI – Programa Operacional Ciência e Inovação   |

**Tabela 1** – Programas/acções de financiamento comunitário.

Para além dos fundos comunitários, também se recorreu a uma fonte de financiamento nacional através do PIQTUR – Programa de Intervenção à Qualificação do Turismo.

A actual conjuntura económica nacional, eivada de fortes constrangimentos de cariz orçamental que se reflectem não só ao nível do investimento, mas no próprio funcionamento das instituições, aliada à necessidade de tornar o Estado mais dinâmico, criador de riqueza e atrever-nos-famos a dizer quase auto-financiado, vem condicionar, de algum modo a manutenção e o desenvolvimento de uma estrutura polifacetada como é a Coudelaria de Alter. Assim percepcionam-se tempos razoavelmente difíceis em que haverá, com toda a certeza, a necessidade de recorrer a fontes de financiamento diferentes do Orçamento de Estado para colmatar as eventuais insuficiências provocadas por aquele. Para além das verbas provenientes do Orçamento de Estado (2 milhões de euros) a Coudelaria de Alter conta ainda com algumas receitas próprias consubstanciadas através da venda de equinos, fundamentalmente a partir de leilões, prestação de serviços, nomeadamente nas áreas da reprodução e da realização de espectáculos, da leccionação de cursos e ainda resultantes do pagamento por visitante.

Como se pode ver através da Figura 2, a Coudelaria de Alter encontra-se sob a dependência do Serviço Nacional Coudélico apresentando a seguinte estrutura (Decreto-Lei n.º 97/97).



**Figura 2** – Organograma do Serviço Nacional Coudélico

## **Pessoal ao serviço**

A Coudelaria de Alter possui ao serviço 66 trabalhadores, 39 são funcionários públicos e o restante pessoal com outro tipo de vínculo, incluindo trabalhadores em serviços de concessão.

Entre o pessoal ao serviço, encontram-se trabalhadores com diversas categorias, de acordo com as funções desempenhadas. No que respeita às qualificações caracteriza-se por uma percentagem substancial de técnicos qualificados, entre técnicos superiores e pessoal técnico profissional.

## **Serviços que presta**

A Coudelaria de Alter presta diversos serviços distribuídos por diversas áreas funcionais, nomeadamente:

### **Seleccção e melhoramento animal**

- Manutenção de um efectivo de 60 éguas em produção;
- Avaliação funcional de todos os produtos Machos/Fêmeas;
- Cedência de reprodutores machos para criação particular;
- Promoção e venda de cavalos de raça Lusitana Alter-Real (Escola Portuguesa de Arte Equestre).

### **Formação profissional**

- Formação de técnicos nas áreas de equicultura e cinegética (Escola Profissional de Desenvolvimento Rural –Ministério da Educação);
- Formação e credenciação de profissionais e docentes de equitação (Escola Nacional de Equitação – Federação Equestre Portuguesa – Secretaria de Estado do Desporto);
- Formação e prática de ferração (Oficina/Escola de Siderotecnia – Coudelaria de Alter);
- Cursos de cetraria (falcoaria)
- Formação de técnicos superiores veterinários na área do cavalo.

### **Investigação científica**

- Recolha de informação do foro genético para apoio à selecção;
- Desenvolvimento de novas tecnologias na área da reprodução equina;
- Estudo da fisiologia do esforço e da biomecânica da locomoção.

### **Área museológica e de turismo temático**

- Exposição sobre a história e actividade da Coudelaria de Alter;
- Exposição “O Cavalo e o Homem”;
- Exposição de carros de cavalos do séc. XIX;
- Falcoaria portuguesa (espécies ao vivo);
- Núcleo do cavalo Sorraia (primitivo cavalo ibérico);
- Núcleo do cavalo selvagem da Mongólia (Przewalski).

### **Infra-estruturas de apoio**

#### **Hípicas e desportivas**

- Grande ringue para eventos equestres com bancada para 700 pessoas;
- 4 picadeiros cobertos;
- 3 pistas exteriores;
- Pista de galope de 800-1200 metros para provas CCE e CCA;
- 300 boxes para cavalos;
- 700 ha de área para passeio;
- Clube Hípico para cavalos particulares (cerca de 40 lugares).

#### **Investigação científica**

- Laboratório de Genética Molecular;
- Unidade de Reprodução, Obstetrícia e Neonatologia;
- Hospital Hipiátrico D. Miguel;
- Falcoaria – Camada de muda/reprodução.

## **Pessoal e utilizadores externos**

- Restaurante e bar;
- Messe para alojamento de técnicos e professores;
- Suites para protocolo do estado;
- Instalações na Vila de Alter do Chão para cerca de 40 pessoas;
- Salas de aulas;
- Biblioteca especializada.

### III. Missão, visão e valores

Para uma melhor apreciação das características da Coudelaria de Alter, quer internas, quer da sua envolvente, o Grupo 2 deslocou-se a Alter do Chão onde efectuou uma visita às respectivas instalações verificando *in loco* todo potencial que a mesma possui, quer ao nível da estrutura já existente, quer da possibilidade de diversificação e aumento dos serviços disponibilizados. Para além de instalações de grande qualidade, o Grupo 2 deparou-se ainda com uma equipa de trabalhadores dinâmicos e motivados para enfrentar os desafios que se colocam naturalmente `no dia a dia de uma estrutura tão diversificada como é a Coudelaria de Alter. A partir da visita e após alguma reflexão em torno do potencial existente e sem perder de vista os objectivos previstos na lei orgânica o Grupo considerou então ter condições para elaborar a missão da Coudelaria que passou a ter a seguinte formulação:

**“Dar ao cavalo Lusitano Alter-Real, enquanto raça equina única, a visibilidade que a sua importância histórico-cultural justifica, transformando a Coudelaria num centro de excelência da produção cavalari e num pólo de desenvolvimento regional de grande valor social e cultural.”**

Uma vez formulada a Missão criaram-se, naturalmente, as condições para a explicitação da Visão que se traduziu na seguinte expressão:

**“Afirmção nacional e internacional da Coudelaria de Alter como organismo de excelência da produção cavalari.”**

No sentido da concretização da nossa estratégia elegemos como valores os seguintes:

**1- Serviço público** – Preservar o património genético associado ao cavalo Lusitano Alter-Real, contribuindo para a biodiversidade e o património histórico-cultural da Coudelaria , bem como promover a produção equina.

**2- Qualidade do serviço** – Desenvolver metodologias de trabalho voltadas para o fornecimento de um serviço de qualidade, promovendo, dessa forma, a satisfação dos utilizadores dos serviços.

**3- Inovação** – Promover iniciativas com valor social aliando a prestação do serviço à valorização, do ponto de vista social, que o mesmo acarreta.

**4- Competência técnica e científica** – Contribuir para a formação de pessoal nas suas áreas de intervenção.

**5- Motivação do pessoal e trabalho em rede** – Chamar todos a participar no projecto contando com todos para a concretização da missão.

## IV. Matriz SWOT

Para podermos chegar o mais próximo possível da realidade da Coudelaria e assim estabelecermos a estratégia de desenvolvimento que mais se adequa às suas potencialidades e deficiências realizámos uma análise ambiental utilizando para isso uma análise SWOT. A análise SWOT deu-nos informação relativamente a factores externos (Oportunidades e Ameaças) e a factores internos (Pontos Fortes e Pontos Fracos). Desta forma ficámos a conhecer quais os aspectos do funcionamento da Coudelaria de Alter que devem merecer maior atenção, bem como os aspectos condicionantes da envolvente externa que podem ser utilizados a favor da Coudelaria ou que, pelo contrário, exigem a tomada de medidas ou de precauções no sentido de os evitar ou de minimizar os seu efeitos. Encontrámos, assim, os seguintes factores:

### *Factores externos*

#### **Oportunidades**

- Proximidade com Espanha
- Integração em programas transfronteiriços
- Parcerias científico-pedagógicas
- Apetência pela prática da equitação
- Formação de profissionais de equitação
- Diminuição da dependência externa de alimentos para equinos
- Turismo/Lazer

#### **Ameaças**

- Debilidade demográfica
- Dificuldade de fixação de técnicos especializados
- Distância aos centros de decisão
- Falhas no controlo higio-sanitário
- Instabilidade das políticas

## *Factores internos*

### **Pontos fortes**

- Qualidade dos animais
- Capital histórico e cultural
- Instalações e equipamentos de qualidade
- Credibilidade
- Trabalho em rede
- Dimensão da exploração
- Especialização da actividade

### **Pontos fracos**

- Interioridade
- Escassez de recursos humanos e financeiros
- Acessibilidades internas e externas
- Distância dos centros de investigação
- Fraca rentabilização da área agrícola

Da análise SWOT realizada salientamos os seguintes aspectos que mereceram a nossa atenção:

- O factor interioridade transforma-se numa oportunidade pelo facto de a Coudelaria se encontrar muito próxima de Espanha o que potencia a sua utilização por espanhóis, sabida que é a sua grande apetência por actividades equestres. Este factor apresenta-se também como uma oportunidade de preservação dos animais existentes na Coudelaria caso ocorra algum caso de falha no controlo higio-sanitário, uma vez que Alter do Chão não é rota de passagem de transportes de animais.

-A qualidade ambiental associada às zonas do interior constitui, actualmente, um factor de grande atractividade. Esta realidade, associada ao património histórico-cultural existente, às condições para a realização de eventos equestres e à

existência de condições de acolhimento, pode projectar a Coudelaria de Alter como pólo de desenvolvimento regional transformando-se desta forma, também, a interioridade numa oportunidade.

Destacam-se ainda factores fundamentais tais como:

- A existência de instalações e equipamentos de ponta, prontos a funcionar.
- O potencial genético plasmado na pureza da raça do cavalo Lusitano Alter-Real, sem esquecer a dinâmica gerada em torno da valorização desse património genético e da sua apresentação em vários aspectos da vida pública nacional.

Estes são alguns dos aspectos que nos pareceu importante ressaltar, na medida em que afectarão profundamente a estratégia a delinear. Por essa razão considerámos que foi fundamental a realização da análise SWOT para o desenvolvimento deste trabalho.

### Matriz SWOT

|               | Pontos Fortes |  |                                     |                                       |                                       |                          | Pontos Fracos         |                              |   |               |                  |                        |                              |
|---------------|---------------|--|-------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------|-----------------------|------------------------------|---|---------------|------------------|------------------------|------------------------------|
|               | Interioridade | Escassez de recursos humanos e financeiros | Accesibilidades internas e externas | Distância dos centros de investigação | Fraca rentabilização da área agrícola | Má qualidade da homepage | Qualidade dos animais | Capital histórico e cultural | Instalações, equipamentos e serviços de qualidade | Credibilidade | Trabalho em rede | Dimensão da exploração | Especialização da actividade |
| Ameaças       | -             | -  | -                                   | -                                     | -                                     | -                        |                       |                              |   |               |                  |                        |                              |
|               |               |  |                                     |                                       |                                       |                          |                       |                              |   |               |                  |                        |                              |
|               |               |  |                                     |                                       |                                       |                          |                       |                              |   |               |                  |                        |                              |
|               |               |  |                                     |                                       |                                       |                          |                       |                              |   |               |                  |                        |                              |
|               |               |  |                                     |                                       |                                       |                          |                       |                              |   |               |                  |                        |                              |
| Oportunidades | +             | -  | -                                   | -                                     | -                                     | -                        |                       |                              |   |               |                  |                        |                              |
|               |               |  |                                     |                                       |                                       |                          |                       |                              |   |               |                  |                        |                              |
|               |               |  |                                     |                                       |                                       |                          |                       |                              |   |               |                  |                        |                              |
|               |               |  |                                     |                                       |                                       |                          |                       |                              |   |               |                  |                        |                              |
|               |               |  |                                     |                                       |                                       |                          |                       |                              |   |               |                  |                        |                              |
|               |               |  |                                     |                                       |                                       |                          |                       |                              |   |               |                  |                        |                              |
|               |               |  |                                     |                                       |                                       |                          |                       |                              |   |               |                  |                        |                              |
|               |               |  |                                     |                                       |                                       |                          |                       |                              |   |               |                  |                        |                              |
|               |               |  |                                     |                                       |                                       |                          |                       |                              |   |               |                  |                        |                              |
|               |               |  |                                     |                                       |                                       |                          |                       |                              |   |               |                  |                        |                              |

(+) Interação positiva - ameaça combatida ou aproveitamento de oportunidade ; (-) Interação negativa - ameaça potenciada ou oportunidade desperdiçada

## V. Algumas notas sobre a metodologia adoptada (Balanced Scorecard – BSC)

Para prosseguirmos com o nosso trabalho foi sugerida a utilização da metodologia Balanced Scorecard (BSC). A utilização da metodologia proposta permitiu-nos amplificar a visão e a estratégia de modo a enumerar as acções necessárias para a sua concretização. Para atingirmos este objectivo cumpre-nos agora formular algumas questões que, uma vez respondidas, nos permitirão avançar para a definição do Mapa Estratégico para a Coudelaria de Alter. Com o desenvolvimento do Mapa Estratégico pretendemos perspectivar a criação de valor quer o mesmo seja criado a partir do interior, através da prestação de um serviço de qualidade, quer o mesmo seja perspectivado a partir do exterior, através da quantidade e diversificação de solicitações à Coudelaria, em função da oferta disponível e da credibilidade alcançada.

As questões são colocadas tendo em conta as diferentes perspectivas, que nos pareceram pertinentes na realização deste trabalho e que são as seguintes:

- Perspectiva de Clientes/Utilizadores
- Perspectiva de Valor
- Perspectiva de Processos
- Perspectiva de Inovação/Aprendizagem

- Perspectiva de clientes/utilizadores – Saber quais os nossos clientes/utilizadores e aquilo que estes esperam de nós é um factor sem o qual nenhuma estratégia pode ser montada e muito menos funcionar cumprindo o objectivo com sucesso. Identificámos os dois tipos de clientes/utilizadores potenciais da Coudelaria de Alter que abaixo se indicam:

Clientes/utilizadores externos: estudantes de diversos graus de ensino, nomeadamente do ensino básico e secundário, do ensino profissional, do ensino superior e de estudos pós-graduados de mestrado ou doutoramento; investigadores;

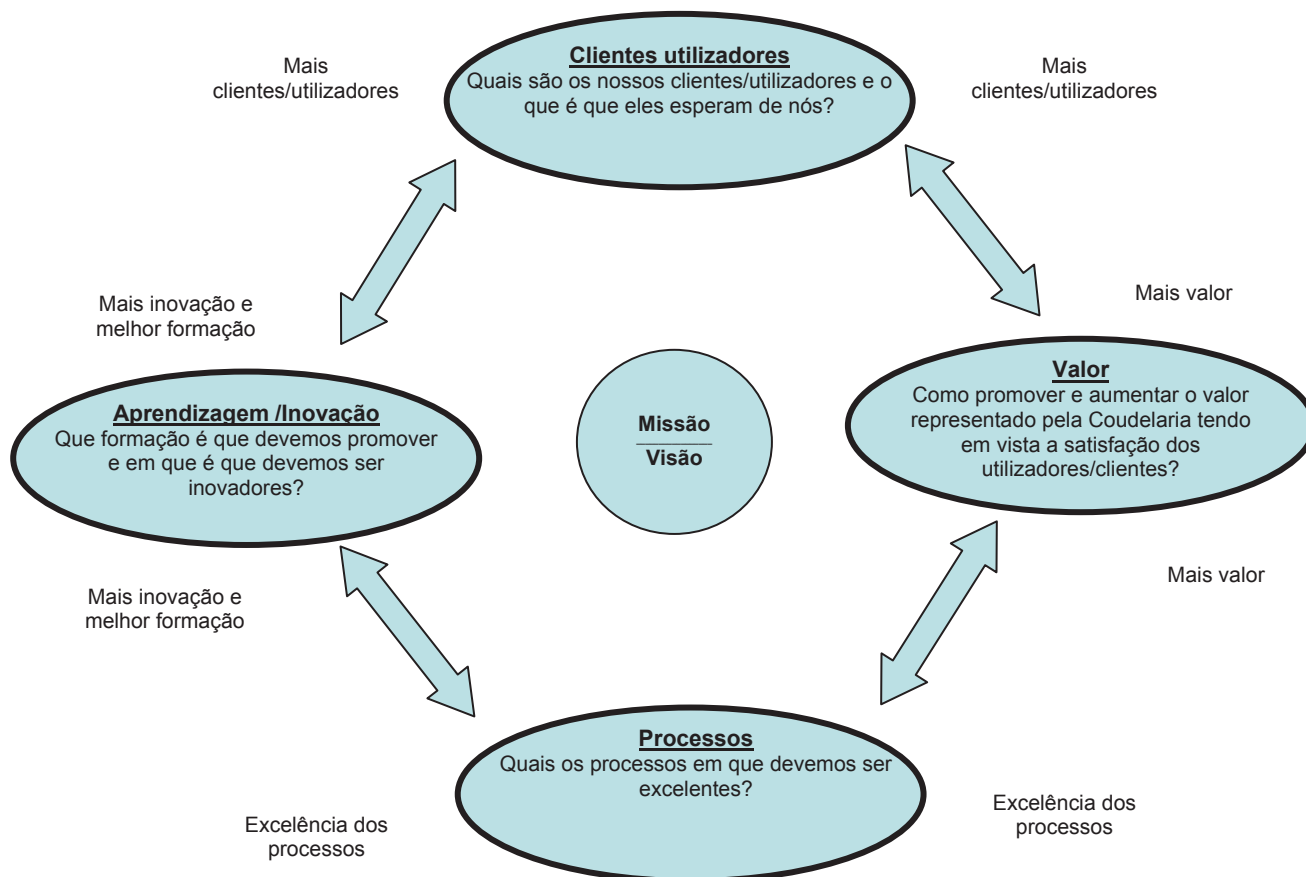
empresas relacionadas com actividades desportivas equestres; outro tipo de empresas relacionadas com produtos animais ou veterinários; instituições de investigação/ensino superior; associações de criadores; turistas; Câmaras Municipais, etc.

Cientes/utilizadores internos: funcionários e agentes; serviços dos ministérios da agricultura e do ambiente, entre outros.

- **Perspectiva de valor** – Para além da viabilidade financeira que é preciso manter e aumentar existe um valor intrínseco que a Coudelaria possui, a preservação de uma raça equina nacional. Há que equacionar, porém, outros aspectos nomeadamente a manutenção da estrutura com a qualidade que actualmente a caracteriza e justifica e ainda a criação de mais valor e qual a natureza desse valor. A Coudelaria possui uma estrutura muito diversificada o que, por si só constitui um potencial de riqueza invejável. Mas é necessário trabalhar mais e desenvolver outros aspectos de funcionamento e disponibilidade que possibilitem acrescentar valor àquele que já existe. Trata-se de valorizar a Coudelaria do ponto de vista da prestação social de Serviço Público, de melhorar a qualidade dos serviços prestados, de promover estratégias de *marketing* e *merchandising* que levem a imagem da Coudelaria a um patamar de conforto só possível através da sua valorização.
- **Perspectiva de processos** – Quando se fala de estratégias de desenvolvimento e promoção da qualidade, fala-se a melhoria da eficiência de actividades que proporcionem a satisfação das necessidades dos clientes/utilizadores. A pergunta é:  
- Quais os processos em que devemos ser excelentes de forma a atingir aquele objectivo? A resposta a esta pergunta passou pela definição de uma estratégia que nos permitiu identificar esses mesmos processos onde as intervenções/alterações a efectuar respondam de forma cabal à questão colocada.
- **Perspectiva de inovação/aprendizagem** – Encontrar maneiras de satisfazer os clientes/utilizadores antecipando as suas necessidades e promover o desenvolvimento de novas competências, apostando na utilização das Tecnologias de

Informação e Comunicações (TIC), como ferramenta de potencialidades ilimitadas e promover a excelência assente na competência e no rigor.

Estas quatro perspectivas são aquelas que nortearam a construção da estratégia que pretendemos ver implementada na Coudelaria de Alter.



**Figura 3 - Diagrama de interações entre perspectivas**

## **VI. Vectores estratégicos**

A implementação do plano estratégico para a Coudelaria de Alter decorrerá sob a égide de três vectores estratégicos que foram escolhidos com base na análise da estrutura existente paralelamente ao visionamento daquilo que se pretende que a Coudelaria venha a ser no futuro.

Assim, elegemos como vectores estratégicos os que abaixo se enumeram.

### **1. Produção de serviços de qualidade**

Produzir serviços diversificados, de grande qualidade, em quantidade e em tempo útil satisfazendo desse modo o utilizador e motivando a procura.

Promover a investigação técnico-científica de apoio à produção, preservação e melhoramento da equinicultura portuguesa.

### **2. Consolidação do envolvimento com instituições e agentes locais**

Dada a localização geográfica da Coudelaria de Alter, pretende-se trabalhar em conjunto com a comunidade local, fomentando assim o desenvolvimento regional, através da divulgação dos serviços, chamando à região estudantes e visitantes.

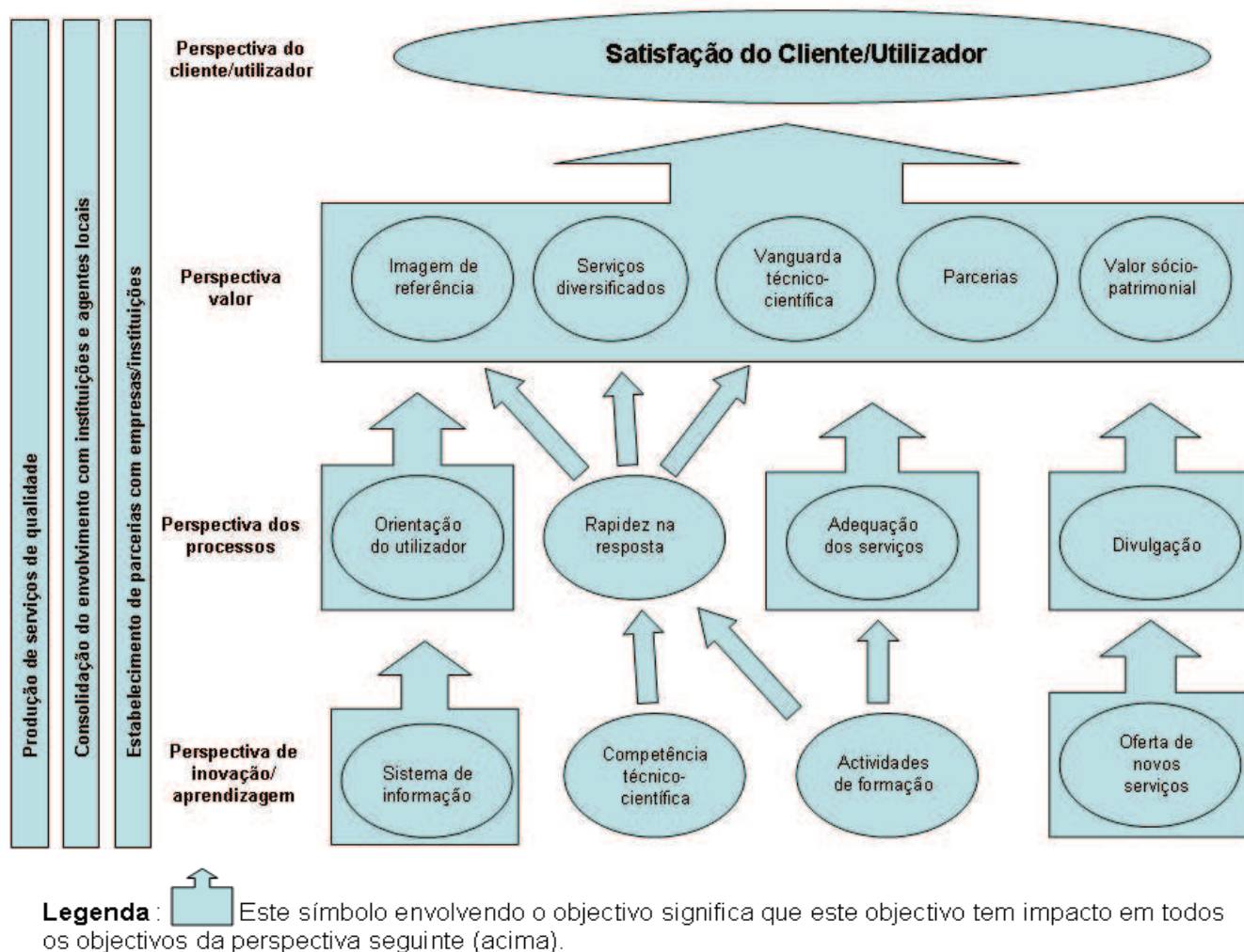
Tendo em conta o património cultural existente pretende-se continuar o processo de reabilitação e promover a sua divulgação enquanto núcleo de turismo temático integrado.

### **3. Estabelecimento de parcerias com empresas/instituições**

Porque são fundamentais para a concretização de estratégias de investigação e desenvolvimento e contribuem para a credibilização, certificação e internacionalização dos serviços prestados. Face à localização geográfica da Coudelaria pensamos que é fundamental a utilização deste tipo de enquadramento que com toda a certeza vai permitir a diversificação do público-alvo e ao mesmo tempo potenciar a promoção da imagem da Coudelaria no exterior, criando uma dinâmica sinérgica de continuidade.

## VII. Mapa estratégico

### Mapa Estratégico – Coudelaria de Alter



**Figura 4 – Mapa estratégico**

A visão operativa da estratégia encontra expressão nas quatro perspectivas atrás descritas, perspectivas essas às quais se afectam objectivos específicos que, em nossa opinião, contribuirão para o sucesso da Coudelaria de Alter e que são apresentados no Mapa Estratégico (Fig. 4). Os objectivos encontram-se alinhados relativamente às perspectivas as quais, por sua vez, são atravessadas numa lógica de transversalidade a toda a estratégia pelos vectores estratégicos que o grupo definiu.

**Perspectiva dos clientes/utilizadores** – Perspectivando quais as necessidades a satisfazer e quais os pressupostos de utilização dos serviços da Coudelaria de Alter

poderemos definir um programa de acção que vá ao encontro das expectativas dos utilizadores criando um potencial de utilização cada vez maior.

- Satisfação do cliente/utilizador – com este objectivo pretendemos oferecer um conjunto diversificado de serviços de qualidade que permita a satisfação plena das necessidades do cliente/utilizador em tempo útil.

**Perspectiva de valor** – Perspectivando de forma clara qual o posicionamento da Coudelaria relativamente ao mercado, construindo soluções de forma a minorar a dependência da mesma do Orçamento de Estado, criando mais-valias ao nível dos objectivos que nos propomos cumprir, nomeadamente:

- Imagem de referência – a Coudelaria pela sua especificidade e pela qualidade dos serviços que vem prestando é um organismo com alguma projecção nacional e internacional, baseando-se a sua imagem não só na qualidade dos serviços prestados, mas também na qualidade do seu produto principal, o cavalo de Raça Lusitana Alter-Real. Pretende-se aumentar a visibilidade da Coudelaria, potenciado a sua imagem referencial através de acções de promoção, utilizando preferencialmente ferramentas e tecnologias adequadas, mas também trabalhando alguns aspectos ao nível da realização interna.
- Serviços diversificados – Procura-se promover o potencial a Coudelaria relativamente à diversificação dos serviços a prestar numa óptica de qualidade.
- Vanguarda técnico-científica – Promover a Coudelaria como organismo que apoia a investigação na área do cavalo, com vista à obtenção de graus académicos, disponibilizando infra-estruturas para a realização de ensaios e estudos laboratoriais ou em animais.
- Parcerias – A Coudelaria de Alter encontra-se numa posição privilegiada para a realização deste tipo de acordos protocolares. Não só possui instalações de grande qualidade que permitem a realização de variadíssimos tipos de iniciativas, como possui pessoal especializado nomeadamente em áreas relacionadas com actividades equestres situando-se numa área de intervenção favorável ao estabelecimento de parcerias vantajosas no contexto do desenvolvimento local e regional.
- Valor sócio-patrimonial – Este objectivo visa construir valor com base numa componente social que se pretende imprimir aos serviços proporcionados pela Coudelaria. A

construção deste valor operacionaliza-se através do património cultural disponível e bem assim do património genético, base da existência da Coudelaria no formato actual.

**Perspectiva do processo** – No sentido da criação de uma estratégia relativamente a esta iniciativa não só foram considerados os processos já existentes e em que se pretende obter níveis de excelência de desempenho, mas também se procurará implementar novos processos através de iniciativas que corporizem respostas a questões evidenciadas pela prática.

- Orientação do utilizador – Constatou-se que muito há a fazer nesta área ao nível da Coudelaria, logo pretende-se através do delineamento de iniciativas a concretizar no plano de acção desenvolver um conjunto de instrumentos para orientação dos clientes/utilizadores da Coudelaria quando em presença física. Por outro lado prevê-se também uma estratégia que induza os visitantes de Alter a visitarem a Coudelaria.
- Rapidez na resposta – Um dos itens relativos à satisfação dos clientes/utilizadores de qualquer serviço, é para além da qualidade, eficácia, simpatia, também indubitavelmente o tempo de espera, por outras palavras, a rapidez com que o seu processo é despachado. Ao nível da Coudelaria de Alter pretende-se reduzir os tempos de espera em alguns serviços chave, nomeadamente no acesso a informação sobre análises clínicas e localização de serviços. Para isto, pensou-se num conjunto de iniciativas que pretendemos resolvam estas questões.
- Adequação dos serviços – Pretende-se criar uma estrutura em que cada serviço esteja perfeitamente adequado à finalidade e ao público para que foi criado. Este objectivo tem impacto em todos os objectivos a concretizar para a perspectiva de valor repercutindo-se consequentemente na satisfação do cliente/utilizador. Esta adequação passa também pela verificação de acessibilidades em termos de observação de regras relativas à circulação de pessoas portadores de deficiência, não só ao nível da potenciação de serviços a fornecer, bem como da criação de condições para a utilização das instalações com base nas recomendações legais. Pretende-se também que a *homepage* da Coudelaria de Alter obedeça também aos critérios de Acessibilidade.
- Divulgação – Pretende-se melhorar todo o processo de divulgação da Coudelaria de Alter com vista à obtenção de ganhos que se traduzem numa utilização cada vez maior dos seus serviços, em maiores níveis de aquisição dos seus produtos e ainda em solicitações que contribuam para a diversificação dos serviços.

**Perspectiva da inovação/aprendizagem** – Relativamente a esta perspectiva, considerando a missão da Coudelaria, os recursos existentes (humanos e materiais) e a envolvente geográfica, destacámos alguns objectivos que, em nossa opinião, consubstanciam a linhas estratégicas necessárias a um desempenho excelente.

- Sistema de informação – Passa pela integração da Coudelaria em algumas estruturas de informação especializada, ao abrigo de protocolos ou parcerias, permitindo assim o acesso a conteúdos mais especializados e, ao mesmo tempo, pela criação de um sistema de monitorização integrada de processos, para tornar dinâmico o relacionamento entre os diversos parceiros.
- Competência técnico-científica – O reconhecimento da competência técnico-científica de uma instituição como a Coudelaria de Alter passa também pela quantidade de formandos que conseguir atrair para obtenção de grau. Partindo da especialização dos serviços pretende-se não só atrair formandos de graus superiores diversos, como também certificar algumas competências promovidas pela Coudelaria, nomeadamente ao nível da formação de “*monitores de actividades equestres*”. Por outro lado, o elevado grau de especialização dos técnicos ao serviço permite a capitalização de valor em termos de realização de artigos ou livros para publicação. Como indicadores pareceram-nos adequados os dados relativos ao número de publicações realizadas anualmente, bem como à participação em palestras, conferências, ou outras iniciativas similares.
- Actividades de formação - A especialização do pessoal técnico da Coudelaria de Alter é fundamental para a prossecução da sua missão e, conseqüentemente para a concretização da visão. Tal, não é, actualmente, possível sem o recurso à utilização das TIC. Com este objectivo traçou-se um conjunto de linhas de acção que passam pela formação de pessoal interno, mas também pela realização de acções para o exterior, dependendo o sucesso deste objectivo da quantidade de formandos.
- Oferta de novos serviços – Considerando o potencial de criatividade que a Coudelaria, pela sua estrutura sugere e pelos meios disponíveis permite, considerou-se a criação de uma panóplia de novos serviços que atrairão públicos mais diversificados e que contribuirão para a prossecução com sucesso dos outros objectivos, nomeadamente ao nível da adequação dos serviços o que vai permitir a criação de valor pela diversidade repercutindo-se na satisfação do utilizador. Entre os novos serviços a desenvolver encontram-se alguns de reconhecido valor social, nomeadamente o serviço de

Hipoterapia, a criação dos Roteiros de Fim-de-Semana para a terceira idade e a criação de programas continuados de Ocupação de Tempos Livres para crianças e jovens em períodos de férias escolares. Reconhece-se também como muito importante a adesão à Base Nacional de Dados Bibliográficos por parte da biblioteca da Coudelaria de Alter, como entidade cooperante, proporcionando assim, o acesso mundial à informação bibliográfica relativa ao seu acervo.

Para obtermos uma visão de conjunto sobre a estratégia a implementar e sobre a forma como se processam os impactos gerados pelos indicadores junto dos respectivos objectivos, elaborámos o mapa de consolidação da estratégia (Fig. 5), a partir do qual pudemos vislumbrar os diversos interrelacionamentos entre iniciativas, indicadores, objectivos por vector estratégico e perspectivas. A estes aspectos acrescentámos a visão e a missão, para que a abordagem seja completa. Para a melhor interpretação dos dados referidos no mapa deverão ser consultados os mapas de indicadores e de iniciativas e as fichas de indicadores e de iniciativas, respectivamente nos Anexos I, II, III e IV.

Do mapa de consolidação da estratégia consta ainda informação referente ao financiamento das iniciativas/objectivo/vector/perspectiva. Uma vez que as iniciativas concorrem muitas vezes para objectivos diferentes, optámos por colocar o montante total a afectar ao conjunto de iniciativas envolvidas para cada indicador por objectivo. O resultado total dos montantes a financiar é assim, inferior àquele que obteríamos se somássemos simplesmente todas as parcelas. A título informativo refira-se também que, para a implementação da estratégia definida pelo Grupo, será necessário um montante total de € 166.700,00.

## Consolidação da Estratégia

| Nível das Perspectivas | Objectivos   | Nível dos Indicadores |              | Indicador de Resultado | Indicador de Acção | Meta 31-12-2007       | Iniciativas | Recursos Parcelares/Iniciativa (€) |          |
|------------------------|--------------|-----------------------|--------------|------------------------|--------------------|-----------------------|-------------|------------------------------------|----------|
|                        |              | Vector 1              | Vector 2     |                        |                    |                       |             |                                    | Vector 3 |
| Cliente/Utilizador     | objectivo 1  |                       |              | IR1, IR2               |                    | 4, 2                  | 1           | 12000                              |          |
|                        | objectivo 2  |                       |              | IR3                    | IA4                | 123809                | 2           | 60000                              |          |
|                        | objectivo 2  | objectivo 2           |              |                        | IA5                | 50                    | 12          | 200                                |          |
|                        | objectivo 2  |                       |              |                        |                    | 35                    | 2, 11       | 65000                              |          |
|                        | objectivo 3  |                       |              | IR6                    |                    | 6260                  | 3,4,5,7,8   | 51000                              |          |
|                        | objectivo 4  |                       |              | IR7                    |                    | 50                    | 10          | 2500                               |          |
|                        | objectivo 4  |                       | objectivo 4  |                        | IA8, IA9, IA10     | 50, 9, 4              | 6,3,10,11   | 43500                              |          |
|                        | objectivo 5  |                       | objectivo 5  |                        | IR11               | 20                    | 10, 11      | 7500                               |          |
|                        | objectivo 5  |                       |              |                        | IA12, IA13         | 3, 2                  | 10, 11      | 7500                               |          |
|                        | objectivo 6  |                       |              | IR14                   |                    | 22000                 | 2, 3        | 66000                              |          |
|                        | objectivo 6  |                       | objectivo 6  |                        | IR15               | 1800                  | 3, 4, 7, 12 | 31200                              |          |
|                        | objectivo 6  |                       | objectivo 6  |                        | IR16               | 30                    | 2, 3        | 66000                              |          |
|                        | Processos    | objectivo 7           |              |                        | IR17, IR18         |                       | 4, 20       | 1                                  | 12000    |
|                        |              | objectivo 8           |              |                        |                    | IA19, IA20            | 5 d, 2 h    | 9                                  | 1000     |
| objectivo 8            |              |                       |              | IR21                   |                    | 3500                  | 5           | 5000                               |          |
| objectivo 9            |              |                       |              | IR22, IR23, IR24       |                    | 500, 50, 300          | 6,7,8       | 55000                              |          |
| objectivo 9            |              |                       | objectivo 9  | IR25                   |                    | 100                   | 7           | 10000                              |          |
| objectivo 9            |              |                       |              | IR26                   |                    | 200                   | 2, 4        | 75000                              |          |
| objectivo 10           |              |                       |              | IR27, IR28, IR29, IR30 |                    | 22000, 100000, 5+1, 5 | 2, 3        | 66000                              |          |
| objectivo 10           |              |                       |              |                        | IA31               | 10                    | 2, 3        | 66000                              |          |
| objectivo 10           |              |                       |              | IR26, IR32             |                    | 200, 1500             | 2, 3, 4     | 81000                              |          |
| Inovação/Aprendizagem  |              | objectivo 11          |              |                        | IR33               |                       | 3000        | 10                                 | 2500     |
|                        | objectivo 11 |                       | objectivo 11 |                        | IA34               | 8%                    | 10, 12      | 2700                               |          |
|                        | objectivo 11 |                       |              | IR28                   |                    | 100000                | 3           | 6000                               |          |
|                        | objectivo 11 |                       |              |                        | IA35               | 10                    | 10, 11      | 7500                               |          |
|                        | objectivo 12 |                       |              |                        | IA36               | 10                    | 11          | 5000                               |          |
|                        | objectivo 12 |                       | objectivo 12 | IR37                   |                    | 9                     | 10          | 2500                               |          |
|                        | objectivo 12 |                       |              |                        | IA38               | 3500                  | 5           | 5000                               |          |
|                        | objectivo 13 |                       | objectivo 13 | IR39                   |                    | 10                    | 2           | 60000                              |          |
|                        | objectivo 13 |                       |              | IR40, IR41             |                    | 5, 35                 | 2           | 60000                              |          |
|                        | objectivo 14 |                       |              | IR28                   |                    | 100000                | 1, 2, 3     | 78000                              |          |
| Valor                  | objectivo 14 |                       | objectivo 14 | IR25                   |                    | 100                   | 2, 7        | 70000                              |          |
|                        | objectivo 14 |                       |              | IR26                   |                    | 200                   | 2, 4        | 75000                              |          |
|                        | objectivo 14 |                       | objectivo 14 | IR32                   |                    | 1500                  | 2           | 60000                              |          |
|                        | objectivo 14 |                       |              |                        | IA42               | 1000                  | 2, 3, 13    | 71000                              |          |

### Legenda:

**Vector estratégico 1** – Produção de serviços de qualidade

**Vector estratégico 2** - Consolidação do envolvimento com instituições e agentes locais

**Vector estratégico 3** - Estabelecimento de parcerias com empresas/instituições

**Objectivo 1** – Satisfação do cliente/utilizador ; **Objectivo 2** – Imagem de referência ; **Objectivo 3** – Serviços diversificados ; **Objectivo 4** – Vanguarda técnico-científica ; **Objectivo 5** – Parcerias ; **Objectivo 6** – Valor sócio-patrimonial ; **Objectivo 7** – Orientação do cliente/utilizador ; **Objectivo 8** – Rapidez na resposta ; **Objectivo 9** – Adequação dos serviços ; **Objectivo 10** – Divulgação ; **Objectivo 11** – Sistema de Informação ; **Objectivo 12** – Competência técnico-científica ; **Objectivo 13** – Actividades de formação ; **Objectivo 14** – Oferta de novos serviços

**Indicadores** – Ver Anexo1; **Iniciativas** – Ver Anexo 3

**Figura 5** – Mapa de consolidação da estratégia

## VIII. Conclusão

Através da implementação da estratégia definida pelo Grupo 2 para a Coudelaria de Alter pretende-se que esta venha a ser o organismo de referência da promoção equina nacional e um centro de excelência de prestação de serviços à produção cavalар, com projecção internacional.

Acreditamos que a metodologia adoptada é a que melhor se adapta à instituição e a que melhor garante o seu alinhamento organizacional criando condições para que os trabalhadores se sintam fortemente motivados e orgulhosos por nela desenvolverem a sua actividade profissional.

Pretendemos, igualmente, criar um espaço de trabalho de grande qualidade, capaz de manter e atrair diversas actividades que contribuam para o desenvolvimento do tecido económico e social da região.

Com efeito, espera-se que a Coudelaria de Alter venha a cumprir a sua missão no sentido da visão definida, a qual, embora ambiciosa, dará frutos que terão um impacto muito favorável para a comunidade envolvente e para o país.

Sabendo-se que o interior está em fase de despovoamento acentuado prevê-se a chegada de novos públicos quer a título de visita, quer através da aproximação pela via da integração nos novos serviços propostos. Por outro lado, pretende-se agitar todo o tecido empresarial, nomeadamente as empresas dos sectores da restauração e hotelaria, pois é previsível que a dinâmica criada com as novas valências propostas traga mais turistas, curiosos, estudantes, profissionais ligados às artes equestres, entre outros. Naturalmente a localização geográfica da Coudelaria de Alter, aliada ao programa intensivo de divulgação que se prevê venha a ser implementado durante os anos de 2007 e 2008, facilitam a internacionalização da procura, desde logo aproveitando a proximidade com Espanha.

Finalmente é de referir que a proposta apresentada deverá ser sujeita a uma avaliação durante o mês de Dezembro de 2007 a fim de que o ano de 2008 seja um ano de plena implementação da estratégia definida.

## IX. Bibliografia

CALDEIRA, Jorge (2006) - Trabalho de grupo: formulação e implementação de uma estratégia : (metodologia Balanced Scorecard) / Col. Rui Marques, Amílcar Arantes. [S.l. : s.n.]. 58 p.

CALDEIRA, Jorge L. (2005) – Parte I : Balanced Scorecard (BSC) para quê?. Lisboa [s.n.]. 3 p.

CALDEIRA, Jorge L. (2005) – Parte II : como surge o Balanced Scorecard (BSC). Lisboa : [s.n.]. 3 p.

COUDELARIA DE ALTER. (<http://www.snc.min-agricultura.pt/CA/>) *homepage* acedida em 2006-12-10

COUDELARIA DE ALTER : um centro de excelência (200-?). [S.l.] : Serviço Nacional Coudélico. 1 f. desdobr.

CRUZ, Carlos Pereira da (2005) – Balanced Scorecard : concentrar uma organização no que é essencial. Porto : Vida Económica. 407 p.

FARRECA, Elisabete (2006) – Estratégia : da formulação à acção aplicando o Balanced Scorecard. Mangualde : Pedagogo. 311 p.

KAPLAN, Robert S. ; NORTON, David P. (2004) – Mapas estratégicos - Balanced Scorecard : convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis / Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. 7.<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro : Elsevier. 471 p.

PEDRO, José Maria (2004) – O Balanced Scorecard (BSC) no sector público. *In* Informação e informática. [S.l. : s.n.]. 28, p.14-23.

PORTUGAL. Leis, decretos, etc. (1997). Decreto-Lei n. 97/97 : Lei Orgânica do serviço Nacional Coudélico. DR I-A, 1997-4-26. p. 1981-1876.

RUSSO, João (2006) – Balanced Scorecard para PME. 2.<sup>a</sup> ed. Lisboa : Porto : Lidel . 202 p.

VAN DIJK, Gemma Antonieta (1999) – Alter-Real : 1748-1998. [S.l.] : Dimension Designers. 165 p. ; fotos.

## X. Anexos

## Anexo I

### Mapa de Indicadores

| Objectivo / Indicador  | Tipo *        | Meta anual (2008-12-31)        | Tolerância        | Peso no Objectivo        |
|--|---------------|--------------------------------|-------------------|--------------------------|
| <b>Objectivo 1 - Satisfação do cliente/utilizador</b>  |               |                                |                   |                          |
| Indicador 1 Índice de satisfação do cliente/utilizador                                       | R             | 4                              | 1                 | 80%                      |
| Indicador 2 Número anual de queixas registadas no livro de reclamações                       | R             | 2                              | 0                 | 20%                      |
| <b>Objectivo 2 – Imagem de referência</b>  |               |                                |                   |                          |
| Indicador 3 Número de clientes/utilizadores das várias valências                             | R             | 123.809                        | 3%                | 50%                      |
| Indicador 4 Número de instituições que procuram os Serviços da Coudelaria de Alter           | A             | 50                             | 10%               | 20%                      |
| Indicador 5 Distribuição geográfica dos utilizadores dos serviços da Coudelaria de Alter     | A             | 35 países                      | 5%                | 30%                      |
| <b>Objectivo 3 – Serviços diversificados</b>   |               |                                |                   |                          |
| Indicador 6 – Número de serviços prestados pelas valências                                   | R             | 6.260                          | 5%                | 100%                     |
| <b>Objectivo 4 – Vanguarda técnico-científica</b>  |               |                                |                   |                          |
| Indicador 7 Número de referências de autor no <i>Index of Citations</i>                      | R             | 50                             | 5%                | 50%                      |
| Indicador 8 Número de contactos telemáticos com instituições de investigação/ensino superior | A             | 50                             | 5%                | 20%                      |
| Indicador 9 Número de estudantes em formação para obtenção de grau                           | A             | 9                              | 4                 | 10%                      |
| Indicador 10 Nível de qualidade do apoio prestado à formação                                 | A             | 4                              | 1                 | 20%                      |
| <b>Objectivo 5 - Parcerias</b>   |               |                                |                   |                          |
| Indicador 11 Número de parcerias protocoladas com empresas/instituições                      | R             | 20                             | 10%               | 30%                      |
| Indicador 12 Participação em projectos/iniciativas de desenvolvimento regional               | A             | 3                              | 0%                | 30%                      |
| Indicador 13 Participação em projectos comunitários como instituição líder                   | A             | 2                              | 1                 | 40%                      |
| <b>Objectivo / Indicador</b>   | <b>Tipo *</b> | <b>Meta anual (2008-12-31)</b> | <b>Tolerância</b> | <b>Peso no Objectivo</b> |
| <b>Objectivo 6 Valor sócio-patrimonial</b>   |               |                                |                   |                          |
| Indicador 14 Número de visitantes turistas   | R             | 22.000                         | 10%               | 50%                      |
| Indicador 15 Número de utilizadores de serviços com componente social                        | R             | 1.800                          | 10%               | 30%                      |
| Indicador 16 Número de sites de turismo onde a Coudelaria de Alter é referenciada            | R             | 30                             | 10%               | 20%                      |



| <b>Objectivo 7 - Orientação do cliente/utilizador</b>  |               |                                |                                |                          |  |     |
|--|---------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------|--|-----|
| <b>Indicador 17</b> Índice de satisfação do Cliente/Utilizador com a sinalética existente                        | R             |                                | 4                              | 1                        |  | 70% |
| <b>Indicador 18</b> Número de visitantes perdidos no local   | R             |                                | 20                             | 10%                      |  | 30% |
| <b>Objectivo 8 - Rapidez na resposta</b>   |               |                                |                                |                          |  |     |
| <b>Indicador 19</b> Tempo de resposta dos serviços administrativos para análises clínicas e controlo de filiação | A             |                                | 5 dias                         | 0%                       |  | 60% |
| <b>Indicador 20</b> Tempo médio de resposta aos utilizadores do formulário da <i>homepage</i>                    | A             |                                | 2 horas                        | 0%                       |  | 10% |
| <b>Indicador 21</b> Número de respostas dadas aos pedidos de análises clínicas e de controlo de filiação         | R             |                                | 3.500                          | 5%                       |  | 40% |
| <b>Objectivo 9 – Adequação dos serviços</b>  |               |                                |                                |                          |  |     |
| <b>Indicador 22</b> Número de consultas no Hospital Hipsiátrico D. Miguel  | R             |                                | 500                            | 10%                      |  | 20% |
| <b>Indicador 23</b> Número de intervenções cirúrgicas realizadas no Hospital Hipsiátrico D. Miguel               | R             |                                | 50                             | 10%                      |  | 20% |
| <b>Indicador 24</b> Número de contactos aos serviços de tele-medicina veterinária                                | R             |                                | 300                            | 10%                      |  | 20% |
| <b>Indicador 25</b> Número de utilizadores dos serviços de Hipoterapia   | R             |                                | 100                            | 10%                      |  | 20% |
| <b>Indicador 26</b> Número de crianças/jovens inscritos em programas de OTL                                      | R             |                                | 200                            | 10%                      |  | 20% |
| <b>Objectivo 10 - Divulgação</b>   |               |                                |                                |                          |  |     |
| <b>Indicador 27</b> Número de visitantes no local  | R             |                                | 22.000                         | 10%                      |  | 20% |
| <b>Indicador 28</b> Número de acessos à <i>homepage</i>  | R             |                                | 100.000                        | 1%                       |  | 20% |
| <b>Indicador 29</b> Número de eventos desportivos realizados na Coudelaria de Alter                              | R             |                                | 5 nacionais<br>1 internacional | 0%                       |  | 20% |
| <b>Objectivo / Indicador</b>   | <b>Tipo *</b> | <b>Meta anual (2008-12-31)</b> | <b>Tolerância</b>              | <b>Peso no Objectivo</b> |  |     |
| <b>Indicador 30</b> Número de eventos técnicos e científicos   | R             | 5                              | 0%                             | 10%                      |  |     |
| <b>Indicador 31</b> Número de notícias abonatórias na comunicação social   | A             | 10                             | 10%                            | 10%                      |  |     |
| <b>Indicador 26</b> Número de crianças/jovens inscritos em programas de OTL                                      | R             | 200                            | 10%                            | 10%                      |  |     |
| <b>Indicador 32</b> Número de visitantes idosos integrados no Programa de Fim-de-semana                          | R             | 1.500                          | 0%                             | 10%                      |  |     |
| <b>Objectivo 11 – Sistema de informação</b>  |               |                                |                                |                          |  |     |
| <b>Indicador 33</b> Número de títulos da Biblioteca tratados informaticamente                                    | R             |                                | 3.000                          | 1%                       |  | 50% |



|  |               |                                |                   |                          |
|--|---------------|--------------------------------|-------------------|--------------------------|
| <b>Indicador 34</b> Verificação da efectividade dos protocolos/parcerias   | A             | 80%                            | 10%               | 30%                      |
| <b>Indicador 28</b> Número de acessos à <i>homepage</i>  | R             | 100.000                        | 1%                | 20%                      |
| <b>Objectivo 12 – Competência técnico-científica</b>   |               |                                |                   |                          |
| <b>Indicador 35</b> Número de artigos científicos e técnicos publicados em revistas da especialidade                                   | A             | 10                             | 10%               | 25%                      |
| <b>Indicador 36</b> Realização de conferências/palestras ou apresentação de comunicações ou posters por pessoal da Coudelaria de Alter | A             | 10                             | 10%               | 25%                      |
| <b>Indicador 37</b> Número de Estagiários de licenciatura, mestrados ou doutorandos  | R             | 9                              | 10%               | 35%                      |
| <b>Indicador 38</b> Registo de pedidos de análises clínicas e de controlo de filiação  | A             | 3.500                          | 2%                | 15%                      |
| <b>Objectivo 13 – Actividades de formação</b>  |               |                                |                   |                          |
| <b>Indicador 39</b> Número de acções de formação ministradas ao exterior com um mínimo de 15 participantes                             | R             | 10                             | 10%               | 25%                      |
| <b>Indicador 40</b> Número de acções de formação ministradas ao pessoal dos serviços   | R             | 5                              | 0%                | 25%                      |
| <b>Indicador 41</b> Número de monitores de equinicultura formados  | R             | 35                             | 5%                | 50%                      |
| <b>Objectivo 14 - Oferta de novos serviços</b>   |               |                                |                   |                          |
| <b>Indicador 28</b> Número de acessos à <i>homepage</i>  | R             | 100.000                        | 1%                | 15%                      |
| <b>Indicador 25</b> Número de utilizadores dos serviços de Hipoterapia   | R             | 100                            | 10%               | 25%                      |
| <b>Indicador 26</b> Número de crianças/jovens inscritos em programas de OTL  | R             | 200                            | 10%               | 25%                      |
| <b>Objectivo / Indicador</b>   | <b>Tipo *</b> | <b>Meta anual (2008-12-31)</b> | <b>Tolerância</b> | <b>Peso no Objectivo</b> |
| <b>Indicador 32</b> Número de visitantes idosos integrados no Programa de Fim-de-semana  | R             | 1.500                          | 0%                | 25%                      |
| <b>Indicador 42</b> Produtos de <i>merchandising</i> vendidos <i>on-line</i>   | A             | 1.000                          | 10%               | 10%                      |

\* R- Resultado ; A - Acção

## Anexo II Ficha de Indicador

|                    |  |                                   |         |                   |
|--------------------|--|-----------------------------------|---------|-------------------|
| Unidade Orgânica   | CA   | Coudelaria de Alter               | Activo? | Sim               |
| Designação         | Índice de Satisfação do Cliente/Utilizador   |                                   |         | Última revisão    |
|                    |  |                                   |         | 2006-12-10        |
| Vector estratégico | 1  | Produção de serviços de qualidade |         |                   |
| Perspectiva        | 1  | Clientes/utilizadores             |         |                   |
| Nº Objectivo       | 1  | Satisfação do Cliente/Utilizador  |         |                   |
| Nº Indicador       | 1  |                                   |         |                   |
| Fórmula de cálculo | Média simples da totalidade dos graus registados                                   |                                   |         |                   |
| Tipo de indicador  | Resultado  | Unidades                          | Todos   | Meta              |
| Frequência revisão | Anual  | Frequência cálculo                | Mensal  | Tolerância        |
| Origem dos dados   | Inquérito aos clientes/utilizadores  |                                   |         | Peso no objectivo |
| Notas adicionais   | Escala de 1 a 5 em que 1 corresponde a Nada satisfeito e 5 a Plenamente satisfeito |                                   |         | 2007-12-31        |
|                    | Gabinete de Relações Públicas  |                                   |         | 4                 |
|                    |  |                                   |         | 1                 |
|                    |  |                                   |         | 80%               |

## Anexo II Ficha de Indicador

|                    |  |                                   |         |                |                   |     |
|--------------------|--|-----------------------------------|---------|----------------|-------------------|-----|
| Unidade Orgânica   | CA   | Coudelaria de Alter               | Activo? | Sim            |                   |     |
| Designação         | Número anual de queixas registadas no livro de reclamações |                                   |         | Ultima revisão | 2006-12-10        |     |
| Vector estratégico | 1  | Produção de serviços de qualidade |         |                |                   |     |
| Perspectiva        | 1  | Cliente/Utilizador                |         |                |                   |     |
| Nº Objectivo       | 1  | Satisfação do Cliente/Utilizador  |         |                |                   |     |
| Nº Indicador       | 2  |                                   |         |                |                   |     |
| Fórmula de cálculo | Verificação do livro de reclamações                        |                                   |         |                |                   |     |
| Tipo de indicador  | Resultado  | Unidades                          | Todas   | 2007-12-31     |                   |     |
| Frequência revisão | Anual  | Frequência cálculo                | Anual   | Meta           | 2                 |     |
| Origem dos dados   | Livro de reclamações                                       | Tolerância                        |         |                | 0                 |     |
| Notas adicionais   |  | Quem mede                         |         |                | Peso no objectivo | 20% |
|                    |  | Serviço administrativo            |         |                |                   |     |

## Anexo II Ficha de Indicador

|                    |  |                                   |                   |                       |
|--------------------|--|-----------------------------------|-------------------|-----------------------|
| Unidade Orgânica   | CA   | Coudelaria de Alter               | Activo?           | Sim                   |
| Designação         | Número de clientes/utilizadores das várias valências |                                   |                   |                       |
| Vector estratégico | 1  | Produção de serviços de qualidade |                   |                       |
| Perspectiva        | 2  | Valor                             |                   |                       |
| Nº Objectivo       | 2  | Imagem de referência              |                   |                       |
| Nº Indicador       | 3  |                                   |                   |                       |
| Fórmula de cálculo | Somatório dos serviços prestados por valência        |                                   |                   |                       |
| Tipo de indicador  | Resultado  | Unidades                          | Todas             | 2007-12-31<br>123.809 |
| Frequência revisão | Anual  | Frequência cálculo                | Anual             | 3%                    |
| Origem dos dados   | Todos os processos                                   |                                   |                   |                       |
| Notas adicionais   |  | Quem mede                         | Todos os serviços |                       |

## Anexo II Ficha de Indicador

|                    |  |   |                               |                   |
|--------------------|--|---|-------------------------------|-------------------|
| Unidade Orgânica   | CA   | Coudelaria de Alter   | Activo?                       | Sim               |
| Designação         | Número de instituições que procuram os serviços da Coudelaria de Alter   |   |                               |                   |
| Vector estratégico | 2  | Consolidar o envolvimento das instituições e dos agentes locais |                               |                   |
| Perspectiva        | 2  | Valor   |                               |                   |
| Nº Objectivo       | 2  | Imagem de referência  |                               |                   |
| Nº Indicador       | 4  |   |                               |                   |
| Fórmula de cálculo | Contagem de todas as instituições que solicitam Serviços à Coudelaria (Cada instituição é contada uma única vez. |   |                               |                   |
| Tipo de indicador  | Acção  | Unidades  | 2007-12-31                    | Meta              |
| Frequência revisão | Mensal   | Frequência cálculo  |                               | Tolerância        |
| Origem dos dados   | Serviços Administrativos - Expediente  |   |                               | Peso no objectivo |
| Notas adicionais   |  | Quem mede   | Gabinete de Relações Públicas |                   |

## Anexo II Ficha de Indicador

|                    |  |                                   |                               |                   |
|--------------------|--|-----------------------------------|-------------------------------|-------------------|
| Unidade Orgânica   | CA   | Coudelaria de Alter               | Activo?                       | Sim               |
| Designação         | Distribuição geográfica dos utilizadores dos serviços da Coudelaria de Alter |                                   |                               | Ultima revisão    |
|                    |  |                                   |                               | 2006-12-10        |
| Vector estratégico | 1  | Produção de serviços de qualidade |                               |                   |
| Perspectiva        | 2  | Valor                             |                               |                   |
| Nº Objectivo       | 2  | Imagem de referência              |                               |                   |
| Nº Indicador       | 5  |                                   |                               |                   |
| Fórmula de cálculo | Somatório dos países de origem das solicitações                              |                                   |                               |                   |
|                    |  |                                   |                               | 2007-12-31        |
| Tipo de indicador  | Acção  | Unidades                          | Meta                          | 35 países         |
| Frequência revisão | Anual  | Frequência cálculo                | Tolerância                    | 5%                |
| Origem dos dados   | Serviços Administrativos – expediente / Acessos à <i>homepage</i>            |                                   |                               | Peso no objectivo |
|                    |  |                                   |                               | 30%               |
| Notas adicionais   |  | Quem mede                         | Gabinete de Relações Públicas |                   |

## Anexo II Ficha de Indicador

|                    |   |                                   |                              |                     |
|--------------------|---|-----------------------------------|------------------------------|---------------------|
| Unidade Orgânica   | CA  | Coudelaria de Alter               | Activo?                      | Sim                 |
| Designação         | Número de serviços prestados pelas valências  |                                   |                              |                     |
| Vector estratégico | 1   | Produção de serviços de qualidade |                              |                     |
| Perspectiva        | 2   | Valor                             |                              |                     |
| Nº Objectivo       | 3   | Serviços diversificados           |                              |                     |
| Nº Indicador       | 6   |                                   |                              |                     |
| Fórmula de cálculo | Somatório do número total de serviços prestados (Não inclui respostas a solicitações não satisfeitas) |                                   |                              |                     |
| Tipo de indicador  | Resultado   | Unidades                          | Todas                        | 2007-12-31<br>6.260 |
| Frequência revisão | Anual   | Frequência cálculo                | Anual                        | 5%                  |
| Origem dos dados   | Serviços administrativos – Expediente/homepage  |                                   |                              |                     |
| Notas adicionais   |   | Quem mede                         | Todos os serviços envolvidos |                     |
|                    |   |                                   |                              | 100%                |

## Anexo II Ficha de Indicador

|                    |   |                                   |            |                   |
|--------------------|---|-----------------------------------|------------|-------------------|
| Unidade Orgânica   | CA  | Coudelaria de Alter               | Activo?    | Sim               |
| Designação         | Número de referências de autor no <i>Index of Citations</i> |                                   |            |                   |
| Vector estratégico | 1   | Produção de serviços de qualidade |            |                   |
| Perspectiva        | 2   | Valor                             |            |                   |
| Nº Objectivo       | 4   | Vanguarda técnico-científica      |            |                   |
| Nº Indicador       | 7   |                                   |            |                   |
| Fórmula de cálculo | Contagem das referências                                    |                                   |            |                   |
| Tipo de indicador  | Resultado   | Unidades                          | 2007-12-31 | Meta              |
| Frequência revisão | Anual   | Frequência cálculo                |            | Tolerância        |
| Origem dos dados   | Base de dados – Web of Knowledge Index of Citations)        |                                   |            | Peso no objectivo |
| Notas adicionais   |   | Quem mede                         |            | Biblioteca        |

## Anexo II Ficha de Indicador

|                    |  |  |            |                       |
|--------------------|--|--|------------|-----------------------|
| Unidade Orgânica   | CA   | Coudelaria de Alter                                    | Activo?    | Sim                   |
| Designação         | Número de contactos telemáticos com instituições de Investigação/ensino superior |  |            |                       |
| Vector estratégico | 3  | Estabelecimento de parcerias com empresas/instituições |            |                       |
| Perspectiva        | 2  | Valor  |            |                       |
| Nº Objectivo       | 4  | Vanguarda técnico-científica                           |            |                       |
| Nº Indicador       | 8  |  |            |                       |
| Fórmula de cálculo | Contagem das ligações efectuadas com transmissão de informação                   |  |            |                       |
| Tipo de indicador  | Acção  | Unidades   | 2007-12-31 | Meta                  |
| Frequência revisão | Anual  | Frequência cálculo                                     |            | Tolerância            |
| Origem dos dados   | Registos do Hospital Hipiátrico (ligações)                                       |  |            |                       |
| Notas adicionais   |  | Quem mede  |            | Serviços Veterinários |
|                    |  |  |            | 50                    |
|                    |  |  |            | 5%                    |
|                    |  |  |            | 20%                   |

## Anexo II Ficha de Indicador

|                    |  |  |                          |     |
|--------------------|--|--|--------------------------|-----|
| Unidade Orgânica   | CA   | Coudelaria de Alter                                    | Activo?                  | Sim |
| Designação         | Número de estudantes em formação para obtenção de grau |  |                          |     |
| Vector estratégico | 3  | Estabelecimento de parcerias com empresas/instituições |                          |     |
| Perspectiva        | 2  | Valor  |                          |     |
| Nº Objectivo       | 4  | Vanguarda técnico-científica                           |                          |     |
| Nº Indicador       | 9  |  |                          |     |
| Fórmula de cálculo | Somatório dos estudantes                               |  |                          |     |
| Tipo de indicador  | Acção  | Unidades   | 2007-12-31               | 9   |
| Frequência revisão | Anual  | Frequência cálculo                                     |                          | 4   |
| Origem dos dados   | Serviços Administrativos                               |  |                          |     |
| Notas adicionais   |  | Quem mede  | Serviços Administrativos |     |
|                    |  |  | Meta                     | 10% |
|                    |  |  | Tolerância               |     |
|                    |  |  | Peso no objectivo        |     |

## Anexo II Ficha de Indicador

|                    |   |  |         |                               |
|--------------------|---|--|---------|-------------------------------|
| Unidade Orgânica   | CA  | Coudelaria de Alter                                    | Activo? | Sim                           |
| Designação         | Nível de qualidade do apoio prestado à formação |  |         | Ultima revisão                |
|                    |   |  |         | 2006-12-10                    |
| Vector estratégico | 3   | Estabelecimento de parcerias com empresas/instituições |         |                               |
| Perspectiva        | 2   | Valor  |         |                               |
| Nº Objectivo       | 4   | Vanguarda técnico-científica                           |         |                               |
| Nº Indicador       | 10  |  |         |                               |
| Fórmula de cálculo | Média das respostas ao inquérito específico     |  |         |                               |
| Tipo de indicador  | Acção   | Unidades   | 9       | 2007-12-31                    |
| Frequência revisão | Anual   | Frequência cálculo                                     | Anual   | Meta                          |
| Origem dos dados   | Inquérito específico aos estudantes             |  |         | 4                             |
| Notas adicionais   |   | Quem mede  |         | Tolerância                    |
|                    |   |  |         | 1                             |
|                    |   |  |         | Peso no objectivo             |
|                    |   |  |         | 20%                           |
|                    |   |  |         | Gabinete de Relações Públicas |

## Anexo II Ficha de Indicador

|                    |   |  |              |            |
|--------------------|---|--|--------------|------------|
| Unidade Orgânica   | CA  | Coudelaria de Alter                                    | Activo?      | Sim        |
| Designação         | Número de parcerias protocoladas com empresas/instituições            |  |              |            |
| Vector estratégico | 3   | Estabelecimento de parcerias com empresas/instituições |              |            |
| Perspectiva        | 2   | Valor  |              |            |
| Nº Objectivo       | 5   | Parcerias  |              |            |
| Nº Indicador       | 11  |  |              |            |
| Fórmula de cálculo | Somatório das parcerias protocoladas a partir de 1 de Janeiro de 2007 |  |              |            |
| Tipo de indicador  | Resultado   | Unidades   | Todas        | 20         |
| Frequência revisão | Anual   | Frequência cálculo                                     | Anual        | 10%        |
| Origem dos dados   | Serviços da Direcção; Serviços de Protocolo                           |  |              |            |
| Notas adicionais   |   | Quem mede  | Secretariado |            |
|                    |   |  |              | 2007-12-31 |
|                    |   |  |              | 30%        |

## Anexo II Ficha de Indicador

|                    |   |  |                |                   |
|--------------------|---|--|----------------|-------------------|
| Unidade Orgânica   | CA  | Coudelaria de Alter  | Activo?        | Sim               |
| Designação         | Participação em projectos/iniciativas de desenvolvimento regional           |  | Ultima revisão | 2006-12-10        |
| Vector estratégico | 2   | Consolidação do envolvimento com instituições e agentes locais |                |                   |
| Perspectiva        | 2   | Valor  |                |                   |
| Nº Objectivo       | 5   | Parcerias  |                |                   |
| Nº Indicador       | 12  |  |                |                   |
| Fórmula de cálculo | Somatório dos projectos/iniciativas em que a Coudelaria de Alter é parceira |  |                |                   |
| Tipo de indicador  | Acção   | Unidades   | 2007-12-31     | Meta              |
| Frequência revisão | Anual   | Frequência cálculo   |                | Tolerância        |
| Origem dos dados   | Serviço da <u>Direcção</u>  | Quem mede  |                | Peso no objectivo |
| Notas adicionais   |   |  |                | Secretariado      |

## Anexo II Ficha de Indicador

|                    |   |  |                   |                 |
|--------------------|---|--|-------------------|-----------------|
| Unidade Orgânica   | CA  | Coudelaria de Alter  | Activo?           | Sim             |
| Designação         | Participação em projectos comunitários como instituição líder |  |                   |                 |
| Vector estratégico | 2   | Consolidação do envolvimento com instituições e agentes locais |                   |                 |
| Perspectiva        | 2   | Valor  |                   |                 |
| Nº Objectivo       | 5   | Parcerias  |                   |                 |
| Nº Indicador       | 13  |  |                   |                 |
| Fórmula de cálculo | Somatório do número total de projectos                        |  |                   |                 |
| Tipo de indicador  | Acção   | Unidades   | Todas             | 2007-12-31<br>2 |
| Frequência revisão | Anual   | Frequência cálculo   | Anual             | 1               |
| Origem dos dados   | Serviço da Direcção   |  |                   |                 |
| Notas adicionais   |   | Quem mede  | Secretariado      |                 |
|                    |   |  | Meta              | 2               |
|                    |   |  | Tolerância        | 1               |
|                    |   |  | Peso no objectivo | 40%             |

## Anexo II Ficha de Indicador

|                    |   |                                   |         |   |
|--------------------|---|-----------------------------------|---------|---|
| Unidade Orgânica   | CA                                      | Coudelaria de Alter               | Activo? | Sim   |
| Designação         | Número de visitantes turistas           |                                   |         |   |
| Vector estratégico | 1                                       | Produção de serviços de qualidade |         |   |
| Perspectiva        | 2                                       | Valor                             |         |   |
| Nº Objectivo       | 6                                       | Valor sócio-patrimonial           |         |   |
| Nº Indicador       | 14                                      |                                   |         |   |
| Fórmula de cálculo | Somatório do número total de visitantes |                                   |         |   |
| Tipo de indicador  | Resultado                               | Unidades                          | Todos   | 2007-12-31<br>22.000                            |
| Frequência revisão | Anual                                   | Frequência cálculo                | Mensal  | Tolerância<br>10%                               |
| Origem dos dados   | Registo de entradas                     |                                   |         |   |
| Notas adicionais   |   | Quem mede                         |         | Serviço de Portaria<br>Peso no objectivo<br>50% |

## Anexo II Ficha de Indicador

|                    |  |  |         |                               |            |
|--------------------|--|--|---------|-------------------------------|------------|
| Unidade Orgânica   | CA   | Coudelaria de Alter                                    | Activo? | Sim                           |            |
| Designação         | Número de utilizadores de serviços com componente social |  |         | Ultima revisão                | 2006-12-10 |
| Vector estratégico | 3  | Estabelecimento de parcerias com empresas/instituições |         |                               |            |
| Perspectiva        | 2  | Valor  |         |                               |            |
| Nº Objectivo       | 6  | Valor sócio-patrimonial                                |         |                               |            |
| Nº Indicador       | 15   |  |         |                               |            |
| Fórmula de cálculo | Somatório do número total de utilizadores                |  |         |                               |            |
| Tipo de indicador  | Resultado  | Unidades   | Todos   | 2007-12-31                    |            |
| Frequência revisão | Anual  | Frequência cálculo                                     | Anual   | Meta                          | 1.800      |
| Origem dos dados   | Serviços Administrativos                                 |  |         | Tolerância                    | 10%        |
| Notas adicionais   |  |  |         | Peso no objectivo             | 30%        |
|                    |  |  |         | Gabinete de Relações Públicas |            |



## Anexo II Ficha de Indicador

|                    |   |                                   |         |                 |
|--------------------|---|-----------------------------------|---------|-----------------|
| Unidade Orgânica   | CA  | Coudelaria de Alter               | Activo? | Sim             |
| Designação         | Índice de satisfação do cliente/utilizador com a sinalética existente |                                   |         |                 |
| Vector estratégico | 1   | Produção de serviços de qualidade |         |                 |
| Perspectiva        | 3   | Processos                         |         |                 |
| Nº Objectivo       | 7   | Orientação do cliente/utilizador  |         |                 |
| Nº Indicador       | 17  |                                   |         |                 |
| Fórmula de cálculo | Média simples da totalidade dos graus registados                      |                                   |         |                 |
| Tipo de indicador  | Resultado   | Unidades                          | Todas   | 2007-12-31<br>4 |
| Frequência revisão | Anual   | Frequência cálculo                | Mensal  | 1               |
| Origem dos dados   | Inquérito à sinalética  |                                   |         |                 |
| Notas adicionais   |   | Quem mede                         |         | Portaria/Guias  |
|                    |   |                                   |         | 70%             |

## Anexo II Ficha de Indicador

|                    |  |                                   |            |                   |
|--------------------|--|-----------------------------------|------------|-------------------|
| Unidade Orgânica   | CA                                     | Coudelaria de Alter               | Activo?    | Sim               |
| Designação         | Número de visitantes perdidos no local |                                   |            |                   |
| Vector estratégico | 1                                      | Produção de serviços de qualidade |            |                   |
| Perspectiva        | 3                                      | Processos                         |            |                   |
| Nº Objectivo       | 7                                      | Orientação do cliente/utilizador  |            |                   |
| Nº Indicador       | 18                                     |                                   |            |                   |
| Fórmula de cálculo | Somatório dos visitantes perdidos      |                                   |            |                   |
| Tipo de indicador  | Resultado                              | Unidades                          | 2007-12-31 | Meta              |
| Frequência revisão | Anual                                  | Frequência cálculo                |            | Tolerância        |
| Origem dos dados   | Inquérito à sinalética                 |                                   |            | Peso no objectivo |
| Notas adicionais   | Item específico                        | Quem mede                         |            | Portaria/Guias    |

## Anexo II Ficha de Indicador

|                    |   |                                   |            |                        |
|--------------------|---|-----------------------------------|------------|------------------------|
| Unidade Orgânica   | CA  | Coudelaria de Alter               | Activo?    | Sim                    |
| Designação         | Tempo de resposta dos serviços administrativos para análises clínicas e controlo de filiação  |                                   |            |                        |
| Vector estratégico | 1   | Produção de serviços de qualidade |            |                        |
| Perspectiva        | 3   | Processos                         |            |                        |
| Nº Objectivo       | 8   | Rapidez na resposta               |            |                        |
| Nº Indicador       | 19  |                                   |            |                        |
| Fórmula de cálculo | Média mensal do tempo que medeia entre a data em que os dados estão disponíveis e a data em que os mesmos são expedidos/comunicados ao cliente/utilizador |                                   |            |                        |
| Tipo de indicador  | Acção   | Unidades                          | 2007-12-31 | 5 dias                 |
| Frequência revisão | Anual   | Frequência cálculo                |            | 0%                     |
| Origem dos dados   | Serviços Administrativos  |                                   |            |                        |
| Notas adicionais   |   | Quem mede                         |            | Gabinete de Relações P |

## Anexo II Ficha de Indicador

|                  |  |                     |         |     |
|------------------|--|---------------------|---------|-----|
| Unidade Orgânica | CA   | Coudelaria de Alter | Activo? | Sim |
| Designação       | Tempo médio de resposta aos utilizadores do formulário da homepage |                     |         |     |

|                    |   |                                   |
|--------------------|---|-----------------------------------|
| Vector estratégico | 1   | Produção de serviços de qualidade |
| Perspectiva        | 3   | Processos                         |
| Nº Objectivo       | 8   | Rapidez na resposta               |
| Nº Indicador       | 20  |                                   |
| Fórmula de cálculo | Média do tempo que medeia entre a chegada da pergunta e a saída da resposta |                                   |

|                    |                               |                    |                     |                   |         |
|--------------------|-------------------------------|--------------------|---------------------|-------------------|---------|
| Tipo de indicador  | Acção                         | Unidades           | 2007-12-31          | Meta              | 2 horas |
| Frequência revisão | Anual                         | Frequência cálculo |                     | Tolerância        | 0%      |
| Origem dos dados   | Intranet                      |                    |                     | Peso no objectivo | 10%     |
| Notas adicionais   | Relatório a enviar à Direcção | Quem mede          | Processo automático |                   |         |



## Anexo II Ficha de Indicador

|                    |  |                                   |                       |                   |       |
|--------------------|--|-----------------------------------|-----------------------|-------------------|-------|
| Unidade Orgânica   | CA   | Coudelaria de Alter               | Activo?               | Sim               |       |
| Designação         | Número de respostas dadas aos pedidos de análises clínicas e de controlo de filiação |                                   |                       |                   |       |
| Vector estratégico | 1  | Produção de serviços de qualidade |                       |                   |       |
| Perspectiva        | 3  | Processos                         |                       |                   |       |
| Nº Objectivo       | 8  | Rapidez na resposta               |                       |                   |       |
| Nº Indicador       | 21   |                                   |                       |                   |       |
| Fórmula de cálculo | Somatório das respostas enviadas   |                                   |                       |                   |       |
| Tipo de indicador  | Resultado  | Unidades                          | 2007-12-31            | Meta              | 3.500 |
| Frequência revisão | Anual  | Frequência cálculo                |                       | Tolerância        | 5%    |
| Origem dos dados   | Laboratórios   |                                   |                       | Peso no objectivo | 40%   |
| Notas adicionais   |  | Quem mede                         | Serviço de Expediente |                   |       |

## Anexo II Ficha de Indicador

|                    |   |                                   |                   |                |            |
|--------------------|---|-----------------------------------|-------------------|----------------|------------|
| Unidade Orgânica   | CA  | Coudelaria de Alter               | Activo?           | Sim            |            |
| Designação         | Número de consultas no Hospital Hipiátrico D.Miguel |                                   |                   | Ultima revisão | 2006-12-10 |
| Vector estratégico | 1   | Produção de serviços de qualidade |                   |                |            |
| Perspectiva        | 3   | Processos                         |                   |                |            |
| Nº Objectivo       | 9   | Adequação dos serviços            |                   |                |            |
| Nº Indicador       | 22  |                                   |                   |                |            |
| Fórmula de cálculo | Somatório das consultas                             |                                   |                   |                |            |
| Tipo de indicador  | Resultado   | Unidades                          | 2007-12-31        |                |            |
| Frequência revisão | Anual   | Frequência cálculo                | Meta              | 500            |            |
| Origem dos dados   | Hospital Hipiátrico D. Miguel                       | Quem mede                         | Tolerância        | 10%            |            |
| Notas adicionais   | Registo de consultas                                | Serviços Clínicos                 | Peso no objectivo | 20%            |            |

## Anexo II Ficha de Indicador

|                    |   |                                   |                   |                |            |
|--------------------|---|-----------------------------------|-------------------|----------------|------------|
| Unidade Orgânica   | CA  | Coudelaria de Alter               | Activo?           | Sim            |            |
| Designação         | Número de intervenções cirúrgicas realizadas no Hospital Hipiátrico D. Miguel |                                   |                   | Ultima revisão | 2006-12-10 |
| Vector estratégico | 1   | Produção de serviços de qualidade |                   |                |            |
| Perspectiva        | 3   | Processos                         |                   |                |            |
| Nº Objectivo       | 9   | Adequação dos serviços            |                   |                |            |
| Nº Indicador       | 23  |                                   |                   |                |            |
| Fórmula de cálculo | Somatório das intervenções cirúrgicas realizadas                              |                                   |                   |                |            |
| Tipo de indicador  | Resultado   | Unidades                          | Meta              | 50             |            |
| Frequência revisão | Anual   | Frequência cálculo                | Tolerância        | 10%            |            |
| Origem dos dados   | Hospital Hipiátrico D. Miguel   |                                   | Peso no objectivo | 20%            |            |
| Notas adicionais   | Registo de intervenções   | Quem mede                         | Serviços clínicos |                |            |

## Anexo II Ficha de Indicador

|                    |   |                                   |                   |                |            |
|--------------------|---|-----------------------------------|-------------------|----------------|------------|
| Unidade Orgânica   | CA  | Coudelaria de Alter               | Activo?           | Sim            |            |
| Designação         | Número de contactos aos serviços de tele-medicina veterinária         |                                   |                   | Ultima revisão | 2006-12-10 |
| Vector estratégico | 1   | Produção de serviços de qualidade |                   |                |            |
| Perspectiva        | 3   | Processos                         |                   |                |            |
| Nº Objectivo       | 9   | Adequação dos serviços            |                   |                |            |
| Nº Indicador       | 24  |                                   |                   |                |            |
| Fórmula de cálculo | Contagem do número de ligações ao portal de tele-medicina veterinária |                                   |                   |                |            |
| Tipo de indicador  | Resultado   | Unidades                          | Meta              | 2007-12-31     | 300        |
| Frequência revisão | Mensal  | Frequência cálculo                | Tolerância        |                | 10%        |
| Origem dos dados   | Intranet  |                                   | Peso no objectivo |                | 20%        |
| Notas adicionais   |   | Quem mede                         | Serviços clínicos |                |            |

## Anexo II Ficha de Indicador

|                    |  |  |                        |                   |
|--------------------|--|--|------------------------|-------------------|
| Unidade Orgânica   | CA   | Coudelaria de Alter                                    | Activo?                | Sim               |
| Designação         | Número de utilizadores dos serviços de Hipoterapia |  |                        |                   |
| Vector estratégico | 3  | Estabelecimento de parcerias com empresas/instituições |                        |                   |
| Perspectiva        | 3  | Processos  |                        |                   |
| Nº Objectivo       | 9  | Adequação dos serviços                                 |                        |                   |
| Nº Indicador       | 25   |  |                        |                   |
| Fórmula de cálculo | Contagem do número total de utilizadores           |  |                        |                   |
| Tipo de indicador  | Resultado  | Unidades   | 2007-12-31             | Meta<br>100       |
| Frequência revisão | Anual  | Frequência cálculo                                     | Anual                  | Tolerância<br>10% |
| Origem dos dados   | Mapas de assiduidade                               |  |                        |                   |
| Notas adicionais   |  | Quem mede  | Serviço de Hipoterapia |                   |

## Anexo II Ficha de Indicador

|                    |  |                     |                   |                               |
|--------------------|--|---------------------|-------------------|-------------------------------|
| Unidade Orgânica   | CA   | Coudelaria de Alter | Activo?           | Sim                           |
| Designação         | Número de crianças/jovens inscritos em programas de OTL          |                     |                   |                               |
| Vector estratégico | 2 Consolidação do envolvimento com instituições e agentes locais |                     |                   |                               |
| Perspectiva        | 3 Processos  |                     |                   |                               |
| Nº Objectivo       | 9 Adequação dos serviços   |                     |                   |                               |
| Nº Indicador       | 26   |                     |                   |                               |
| Fórmula de cálculo | Contagem do número tal de crianças/jovens em frequência          |                     |                   |                               |
| Tipo de indicador  | Resultado  | Unidades            | 200               | 2007-12-31                    |
| Frequência revisão | Anual  | Frequência cálculo  | 10%               |                               |
| Origem dos dados   | Mapas de assiduidade   |                     | Peso no objectivo | 20%                           |
| Notas adicionais   |  |                     | Quem mede         | Gabinete de Relações Públicas |

## Anexo II Ficha de Indicador

|                    |                                   |                                   |            |          |
|--------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|------------|----------|
| Unidade Orgânica   | CA                                | Coudelaria de Alter               | Activo?    | Sim      |
| Designação         | Número de visitantes no local     |                                   |            |          |
| Vector estratégico | 1                                 | Produção de serviços de qualidade |            |          |
| Perspectiva        | 3                                 | Processos                         |            |          |
| Nº Objectivo       | 10                                | Divulgação                        |            |          |
| Nº Indicador       | 27                                |                                   |            |          |
| Fórmula de cálculo | Somatório do número de visitantes |                                   |            |          |
| Tipo de indicador  | Resultado                         | Unidades                          | 2007-12-31 | 22.000   |
| Frequência revisão | Anual                             | Frequência cálculo                |            | 10%      |
| Origem dos dados   | Recenseamento na Portaria         |                                   |            |          |
| Notas adicionais   |                                   | Quem mede                         |            | Portaria |
|                    |                                   |                                   |            | 20%      |

## Anexo II Ficha de Indicador

|                    |                                     |                                   |                          |     |
|--------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|-----|
| Unidade Orgânica   | CA                                  | Coudelaria de Alter               | Activo?                  | Sim |
| Designação         | Número de acessos à <i>homepage</i> |                                   |                          |     |
| Vector estratégico | 1                                   | Produção de serviços de qualidade |                          |     |
| Perspectiva        | 3                                   | Processos                         |                          |     |
| Nº Objectivo       | 10                                  | Divulgação                        |                          |     |
| Nº Indicador       | 28                                  |                                   |                          |     |
| Fórmula de cálculo | Somatório dos acessos               |                                   |                          |     |
| Tipo de indicador  | Resultado                           | Unidades                          | 2007-12-31<br>100.000    |     |
| Frequência revisão | Anual                               | Frequência cálculo                | 1%                       |     |
| Origem dos dados   | Intranet                            | Actual                            |                          |     |
| Notas adicionais   |                                     | Quem mede                         | 20%<br>Serviços Técnicos |     |

## Anexo II Ficha de Indicador

|                    |   |                                   |                               |                |
|--------------------|---|-----------------------------------|-------------------------------|----------------|
| Unidade Orgânica   | CA  | Coudelaria de Alter               | Activo?                       | Sim            |
| Designação         | Número de eventos desportivos realizados na Coudelaria de Alter |                                   |                               | Ultima revisão |
|                    |   |                                   |                               | 2006-12-10     |
| Vector estratégico | 1   | Produção de serviços de qualidade |                               |                |
| Perspectiva        | 3   | Processos                         |                               |                |
| Nº Objectivo       | 10  | Divulgação                        |                               |                |
| Nº Indicador       | 29  |                                   |                               |                |
| Fórmula de cálculo | 5 eventos nacionais + 1 evento internacional                    |                                   |                               |                |
|                    |   |                                   |                               | 2007-12-31     |
| Tipo de indicador  | Resultado   | Unidades                          | Meta                          | 6              |
| Frequência revisão | Anual   | Frequência cálculo                | Tolerância                    | 0%             |
| Origem dos dados   | Eventos   |                                   | Peso no objectivo             | 20%            |
| Notas adicionais   |   | Quem mede                         | Gabinete de Relações Públicas |                |

## Anexo II Ficha de Indicador

|                    |  |                                   |                               |            |
|--------------------|--|-----------------------------------|-------------------------------|------------|
| Unidade Orgânica   | CA                                       | Coudelaria de Alter               | Activo?                       | Sim        |
| Designação         | Número de eventos técnicos e científicos |                                   | Ultima revisão                | 2006-12-10 |
| Vector estratégico | 1  | Produção de serviços de qualidade |                               |            |
| Perspectiva        | 3  | Processos                         |                               |            |
| Nº Objectivo       | 10                                       | Divulgação                        |                               |            |
| Nº Indicador       | 30                                       |                                   |                               |            |
| Fórmula de cálculo | Soma dos eventos                         |                                   |                               |            |
| Tipo de indicador  | Resultado                                | Unidades                          | 2007-12-31                    | 5          |
| Frequência revisão | Anual                                    | Frequência cálculo                |                               | 0%         |
| Origem dos dados   | Eventos                                  |                                   |                               | 10%        |
| Notas adicionais   |  | Quem mede                         | Gabinete de Relações Públicas |            |

## Anexo II Ficha de Indicador

|                    |  |                                   |                               |                   |            |
|--------------------|--|-----------------------------------|-------------------------------|-------------------|------------|
| Unidade Orgânica   | CA   | Coudelaria de Alter               | Activo?                       | Sim               |            |
| Designação         | Número de notícias abonatórias na comunicação social |                                   |                               | Ultima revisão    | 2006-12-10 |
| Vector estratégico | 1  | Produção de serviços de qualidade |                               |                   |            |
| Perspectiva        | 3  | Processos                         |                               |                   |            |
| Nº Objectivo       | 10   | Divulgação                        |                               |                   |            |
| Nº Indicador       | 31   |                                   |                               |                   |            |
| Fórmula de cálculo | Soma do total de notícias                            |                                   |                               |                   |            |
| Tipo de indicador  | Acção  | Unidades                          | 2007-12-31                    | Meta              | 10         |
| Frequência revisão | Anual  | Frequência cálculo                |                               | Tolerância        | 10%        |
| Origem dos dados   | Recortes de Jornal                                   |                                   |                               | Peso no objectivo | 10%        |
| Notas adicionais   |  | Quem mede                         | Gabinete de Relações Públicas |                   |            |

## Anexo II Ficha de Indicador

|                    |   |  |         |                               |                   |     |
|--------------------|---|--|---------|-------------------------------|-------------------|-----|
| Unidade Orgânica   | CA  | Coudelaria de Alter  | Activo? | Sim                           |                   |     |
| Designação         | Número de crianças/jovens inscritos em programas de OTL |  |         | Ultima revisão                | 2006-12-10        |     |
| Vector estratégico | 2   | Consolidação do envolvimento com instituições e agentes locais |         |                               |                   |     |
| Perspectiva        | 3   | Processos  |         |                               |                   |     |
| Nº Objectivo       | 10  | Divulgação   |         |                               |                   |     |
| Nº Indicador       | 26  |  |         |                               |                   |     |
| Fórmula de cálculo | Contagem do número tal de crianças/jovens em frequência |  |         |                               |                   |     |
| Tipo de indicador  | Resultado   | Unidades   | Todas   | 2007-12-31                    | Meta              | 200 |
| Frequência revisão | Anual   | Frequência cálculo   | Anual   |                               | Tolerância        | 10% |
| Origem dos dados   | Mapas de assiduidade                                    |  |         |                               | Peso no objectivo | 10% |
| Notas adicionais   |   | Quem mede  |         | Gabinete de Relações Públicas |                   |     |

## Anexo II Ficha de Indicador

|                    |   |  |         |  |
|--------------------|---|--|---------|--|
| Unidade Orgânica   | CA  | Coudelaria de Alter  | Activo? | Sim                                    |
| Designação         | Número de visitantes idosos integrados no Programa de Fim-de-semana |  |         | Ultima revisão                         |
|                    |   |  |         | 2006-12-10                             |
| Vector estratégico | 2   | Consolidação do envolvimento com instituições e agentes locais |         |  |
| Perspectiva        | 3   | Processos  |         |  |
| Nº Objectivo       | 10  | Divulgação   |         |  |
| Nº Indicador       | 32  |  |         |  |
| Fórmula de cálculo | Somatório total de visitantes integrados no Programa                |  |         |  |
|                    |   |  |         |  |
|                    | 2007-12-31  |  |         |  |
| Tipo de indicador  | Resultado   | Unidades   | Todas   | Meta                                   |
|                    |   |  |         | 1.500                                  |
| Frequência revisão | Anual   | Frequência cálculo   | Anual   | Tolerância                             |
|                    |   |  |         | 0%                                     |
| Origem dos dados   | Registo de visitantes   |  |         | Peso no objectivo                      |
|                    |   |  |         | 10%                                    |
| Notas adicionais   |   | Quem mede  |         | Gabinete de Relações Públicas/Portaria |

## Anexo II Ficha de Indicador

|                    |   |                                   |            |                     |
|--------------------|---|-----------------------------------|------------|---------------------|
| Unidade Orgânica   | CA  | Coudelaria de Alter               | Activo?    | Sim                 |
| Designação         | Número de títulos da Biblioteca tratados informaticamente |                                   |            |                     |
| Vector estratégico | 1   | Produção de serviços de qualidade |            |                     |
| Perspectiva        | 4   | Inovação/Aprendizagem             |            |                     |
| Nº Objectivo       | 11  | Sistema de informação             |            |                     |
| Nº Indicador       | 33  |                                   |            |                     |
| Fórmula de cálculo | Número de MFN da base de dados bibliográfica              |                                   |            |                     |
| Tipo de indicador  | Resultado   | Unidades                          | Todos      | 2007-12-31<br>3.000 |
| Frequência revisão | Anual   | Frequência cálculo                | Mensal     | 1%                  |
| Origem dos dados   | Base Bibliográfica  |                                   |            |                     |
| Notas adicionais   |   | Quem mede                         | Biblioteca |                     |
|                    |   |                                   |            | 50%                 |

## Anexo II Ficha de Indicador

|                    |   |  |         |                               |
|--------------------|---|--|---------|-------------------------------|
| Unidade Orgânica   | CA  | Coudelaria de Alter                                    | Activo? | Sim                           |
| Designação         | Verificação da efectividade dos protocolos/parcerias                      |  |         | Ultima revisão                |
|                    | 2006-12-10  |  |         |                               |
| Vector estratégico | 3   | Estabelecimento de parcerias com empresas/instituições |         |                               |
| Perspectiva        | 4   | Inovação/Aprendizagem                                  |         |                               |
| Nº Objectivo       | 11  | Sistema de Informação                                  |         |                               |
| Nº Indicador       | 34  |  |         |                               |
| Fórmula de cálculo | Somatório das parcerias/protocolos com acção desenvolvida no ano corrente |  |         |                               |
|                    | 2007-12-31  |  |         |                               |
| Tipo de indicador  | Acção   | Unidades   | Todos   | Meta                          |
|                    |   |  |         | 80%                           |
| Frequência revisão | Anual   | Frequência cálculo                                     | Mensal  | Tolerância                    |
|                    |   |  |         | 10%                           |
| Origem dos dados   | Serviços Administrativos - Direcção                                       |  |         | Peso no objectivo             |
|                    |   |  |         | 30%                           |
| Notas adicionais   |   | Quem mede  |         | Gabinete de Relações Públicas |

## Anexo II Ficha de Indicador

|                    |   |                                   |                   |                          |
|--------------------|---|-----------------------------------|-------------------|--------------------------|
| Unidade Orgânica   | CA                                      | Coudelaria de Alter               | Activo?           | Sim                      |
| Designação         | Número de acessos à <i>homepage</i>     |                                   |                   |                          |
| Vector estratégico | 1                                       | Produção de serviços de qualidade |                   |                          |
| Perspectiva        | 4                                       | Inovação/Aprendizagem             |                   |                          |
| Nº Objectivo       | 11                                      | Sistema de Informação             |                   |                          |
| Nº Indicador       | 28                                      |                                   |                   |                          |
| Fórmula de cálculo | Somatório dos acessos à <i>homepage</i> |                                   |                   |                          |
| Tipo de indicador  | Resultado                               | Unidades                          | 2007-12-31        | Meta<br>100.000          |
| Frequência revisão | Anual                                   | Frequência cálculo                |                   | Tolerância<br>1%         |
| Origem dos dados   | Intranet                                |                                   |                   | Peso no objectivo<br>20% |
| Notas adicionais   |   | Quem mede                         | Serviços Técnicos |                          |

## Anexo II Ficha de Indicador

|                    |  |                                   |            |                  |
|--------------------|--|-----------------------------------|------------|------------------|
| Unidade Orgânica   | CA   | Coudelaria de Alter               | Activo?    | Sim              |
| Designação         | Número de artigos científicos e técnicos publicados em revistas da especialidade |                                   |            |                  |
| Vector estratégico | 1  | Produção de serviços de qualidade |            |                  |
| Perspectiva        | 4  | Inovação/Aprendizagem             |            |                  |
| Nº Objectivo       | 12   | Competência técnico-científica    |            |                  |
| Nº Indicador       | 35   |                                   |            |                  |
| Fórmula de cálculo | Somatório dos artigos publicados   |                                   |            |                  |
| Tipo de indicador  | Acção  | Unidades                          | Todas      | 2007-12-31<br>10 |
| Frequência revisão | Anual  | Frequência cálculo                | Mensal     | 10%              |
| Origem dos dados   | Publicações  |                                   |            |                  |
| Notas adicionais   |  | Quem mede                         | Biblioteca |                  |
|                    |  |                                   |            | 25%              |

## Anexo II Ficha de Indicador

|                    |  |                                   |            |                  |
|--------------------|--|-----------------------------------|------------|------------------|
| Unidade Orgânica   | CA   | Coudelaria de Alter               | Activo?    | Sim              |
| Designação         | Realização de conferências/palestras ou apresentação de comunicações ou posters por pessoal da Coudelaria de Alter |                                   |            |                  |
| Vector estratégico | 1  | Produção de serviços de qualidade |            |                  |
| Perspectiva        | 4  | Inovação/Aprendizagem             |            |                  |
| Nº Objectivo       | 12   | Competência técnico-científica    |            |                  |
| Nº Indicador       | 36   |                                   |            |                  |
| Fórmula de cálculo | Somatório dos itens  |                                   |            |                  |
| Tipo de indicador  | Acção  | Unidades                          | Todas      | 2007-12-31<br>10 |
| Frequência revisão | Anual  | Frequência cálculo                | Mensal     | 10%              |
| Origem dos dados   | Registo individual   |                                   |            | 25%              |
| Notas adicionais   |  | Quem mede                         | Biblioteca |                  |

## Anexo II Ficha de Indicador

|                    |  |  |                   |                |
|--------------------|--|--|-------------------|----------------|
| Unidade Orgânica   | CA   | Coudelaria de Alter                                    | Activo?           | Sim            |
| Designação         | Número de Estagiários de licenciatura, mestrados e doutorandos |  |                   | Ultima revisão |
|                    |  |  |                   | 2006-12-10     |
| Vector estratégico | 3  | Estabelecimento de parcerias com empresas/instituições |                   |                |
| Perspectiva        | 4  | Inovação/Aprendizagem                                  |                   |                |
| Nº Objectivo       | 12   | Competência técnico-científica                         |                   |                |
| Nº Indicador       | 37   |  |                   |                |
| Fórmula de cálculo | 5 estagiários de licenciatura + 2 mestrados + 2 doutorandos    |  |                   |                |
| Tipo de indicador  | Resultado  | Unidades   | 2007-12-31        |                |
| Frequência revisão | Anual  | Frequência cálculo                                     | Meta              | 9              |
| Origem dos dados   | Gabinete de Relações Públicas                                  |  | Tolerância        | 10%            |
| Notas adicionais   |  | Quem mede  | Peso no objectivo | 35%            |
|                    |  |  | Biblioteca        |                |



## Anexo II Ficha de Indicador

|                    |  |  |                               |                   |            |
|--------------------|--|--|-------------------------------|-------------------|------------|
| Unidade Orgânica   | CA   | Coudelaria de Alter                                    | Activo?                       | Sim               |            |
| Designação         | Número de acções de formação ministradas ao exterior com um mínimo de 15 participantes |  |                               | Última revisão    | 2006-12-10 |
| Vector estratégico | 3  | Estabelecimento de parcerias com empresas/instituições |                               |                   |            |
| Perspectiva        | 4  | Inovação/Aprendizagem                                  |                               |                   |            |
| Nº Objectivo       | 13   | Actividades de formação                                |                               |                   |            |
| Nº Indicador       | 39   |  |                               |                   |            |
| Fórmula de cálculo | Somatório das acções de formação com 15 formandos                                      |  |                               |                   |            |
| Tipo de indicador  | Resultado  | Unidades   | Todos                         | Meta              | 10         |
| Frequência revisão | Anual  | Frequência cálculo                                     | Mensal                        | Tolerância        | 10%        |
| Origem dos dados   | Convites, Pedidos + Planos de formação   |  | Quem mede                     | Peso no objectivo | 25%        |
| Notas adicionais   |  |  | Gabinete de Relações Públicas |                   |            |

## Anexo II Ficha de Indicador

|                    |  |                                   |                               |                   |
|--------------------|--|-----------------------------------|-------------------------------|-------------------|
| Unidade Orgânica   | CA   | Coudelaria de Alter               | Activo?                       | Sim               |
| Designação         | Número de acções de formação ministradas ao pessoal dos serviços |                                   |                               | Última revisão    |
|                    |  |                                   |                               | 2006-12-10        |
| Vector estratégico | 1  | Produção de serviços de qualidade |                               |                   |
| Perspectiva        | 4  | Inovação/Aprendizagem             |                               |                   |
| Nº Objectivo       | 13   | Actividades de formação           |                               |                   |
| Nº Indicador       | 40   |                                   |                               |                   |
| Fórmula de cálculo | Somatório das acções de formação internas                        |                                   |                               |                   |
| Tipo de indicador  | Resultado  | Unidades                          | Todos                         | Meta              |
|                    |  |                                   |                               | 5                 |
| Frequência revisão | Anual  | Frequência cálculo                | Mensal                        | Tolerância        |
|                    |  |                                   |                               | 0%                |
| Origem dos dados   | Plano de formação + Relatórios mensais                           |                                   |                               | Peso no objectivo |
|                    |  |                                   |                               | 25%               |
| Notas adicionais   |  | Quem mede                         | Gabinete de Relações Públicas |                   |
|                    |  |                                   |                               |                   |
|                    |  |                                   | 2007-12-31                    |                   |

## Anexo II Ficha de Indicador

|                    |   |                                   |                               |                |            |
|--------------------|---|-----------------------------------|-------------------------------|----------------|------------|
| Unidade Orgânica   | CA  | Coudelaria de Alter               | Activo?                       | Sim            |            |
| Designação         | Número de monitores de equinicultura formados |                                   |                               | Última revisão | 2006-12-10 |
| Vector estratégico | 1   | Produção de serviços de qualidade |                               |                |            |
| Perspectiva        | 4   | Inovação/Aprendizagem             |                               |                |            |
| Nº Objectivo       | 13  | Actividades de formação           |                               |                |            |
| Nº Indicador       | 41  |                                   |                               |                |            |
| Fórmula de cálculo | Registo de alunos                             |                                   |                               |                |            |
| 2007-12-31         |   |                                   |                               |                |            |
| Tipo de indicador  | Resultado                                     | Unidades                          | Meta                          | 35             |            |
| Frequência revisão | Anual   | Frequência cálculo                | Tolerância                    | 5%             |            |
| Origem dos dados   | Secretaria                                    |                                   | Peso no objectivo             | 50%            |            |
| Notas adicionais   |   | Quem mede                         | Gabinete de Relações Públicas |                |            |

## Anexo II Ficha de Indicador

|                  |                                     |                     |         |                |
|------------------|-------------------------------------|---------------------|---------|----------------|
| Unidade Orgânica | CA                                  | Coudelaria de Alter | Activo? | Sim            |
| Designação       | Número de acessos à <i>homepage</i> |                     |         | Última revisão |
|                  |                                     |                     |         | 2006-12-10     |

|                    |  |                                   |
|--------------------|--|-----------------------------------|
| Vector estratégico | 1                                      | Produção de serviços de qualidade |
| Perspectiva        | 4                                      | Inovação/Qualidade                |
| Nº Objectivo       | 14                                     | Oferta de novos serviços          |
| Nº Indicador       | 28                                     |                                   |
| Fórmula de cálculo | Contagem dos acessos à <i>homepage</i> |                                   |

|                    |           |                    |                   |                   |
|--------------------|-----------|--------------------|-------------------|-------------------|
| Tipo de indicador  | Resultado | Unidades           | Todos             | 2007-12-31        |
|                    | Anual     | Frequência cálculo | Mensal            | 100.000           |
| Frequência revisão |           |                    |                   | 1%                |
| Origem dos dados   | Intranet  |                    |                   | Peso no objectivo |
| Notas adicionais   |           | Quem mede          | Serviços Técnicos |                   |
|                    |           |                    |                   | 15%               |

## Anexo II Ficha de Indicador

|                    |  |  |                        |     |
|--------------------|--|--|------------------------|-----|
| Unidade Orgânica   | CA   | Coudelaria de Alter                                    | Activo?                | Sim |
| Designação         | Número de utilizadores do Serviço de Hipoterapia |  |                        |     |
| Vector estratégico | 3  | Estabelecimento de parcerias com empresas/instituições |                        |     |
| Perspectiva        | 4  | Inovação/Aprendizagem                                  |                        |     |
| Nº Objectivo       | 14   | Oferta de novos serviços                               |                        |     |
| Nº Indicador       | 25   |  |                        |     |
| Fórmula de cálculo | Somatório dos utilizadores                       |  |                        |     |
| Tipo de indicador  | Resultado  | Unidades   | Meta                   | 100 |
| Frequência revisão | Anual  | Frequência cálculo                                     | Tolerância             | 10% |
| Origem dos dados   | Mapas de Assiduidade                             |  | Peso no objectivo      | 25% |
| Notas adicionais   |  | Quem mede  | Serviço de Hipoterapia |     |

2007-12-31

## Anexo II Ficha de Indicador

|                    |   |  |                               |                |
|--------------------|---|--|-------------------------------|----------------|
| Unidade Orgânica   | CA  | Coudelaria de Alter  | Activo?                       | Sim            |
| Designação         | Número de crianças/jovens inscritos em programas de OTL |  |                               | Última revisão |
|                    |   |  |                               | 2006-12-10     |
| Vector estratégico | 2   | Consolidação do envolvimento com instituições e agentes locais |                               |                |
| Perspectiva        | 4   | Inovação/Aprendizagem  |                               |                |
| Nº Objectivo       | 14  | Oferta de novos serviços                                       |                               |                |
| Nº Indicador       | 26  |  |                               |                |
| Fórmula de cálculo | Número total de crianças/jovens                         |  |                               |                |
|                    |   |  |                               |                |
| Tipo de indicador  | Resultado   | Unidades   | Todos                         | 200            |
| Frequência revisão | Anual   | Frequência cálculo   | Mensal                        | 10%            |
| Origem dos dados   | Mapas de assiduidade                                    |  |                               | 25%            |
| Notas adicionais   |   | Quem mede  | Gabinete de Relações Públicas |                |
|                    |   |  | 2007-12-31                    |                |

## Anexo II Ficha de Indicador

|                    |   |  |  |                |
|--------------------|---|--|--|----------------|
| Unidade Orgânica   | CA  | Coudelaria de Alter                                    | Activo?                                | Sim            |
| Designação         | Número de visitantes idosos integrados no Programa de Fim-de-semana |  |  | Última revisão |
|                    |   |  |  | 2006-12-10     |
| Vector estratégico | 3   | Estabelecimento de parcerias com empresas/instituições |  |                |
| Perspectiva        | 4   | Inovação/Aprendizagem                                  |  |                |
| Nº Objectivo       | 14  | Oferta de novos serviços                               |  |                |
| Nº Indicador       | 33  |  |  |                |
| Fórmula de cálculo | Somatório total de visitantes integrados                            |  |  |                |
| Tipo de indicador  | Resultado   | Unidades   | 2007-12-31                             |                |
|                    |   |  | Meta                                   | 1.500          |
| Frequência revisão | Anual   | Frequência cálculo                                     | Tolerância                             | 0%             |
| Origem dos dados   | Registo de visitantes   |  | Peso no objectivo                      | 25%            |
| Notas adicionais   |   | Quem mede  | Gabinete de Relações Públicas/Portaria |                |

## Anexo II Ficha de Indicador

|                    |  |                                   |                               |       |
|--------------------|--|-----------------------------------|-------------------------------|-------|
| Unidade Orgânica   | CA   | Coudelaria de Alter               | Activo?                       | Sim   |
| Designação         | Produtos de <i>merchandising</i> vendidos <i>on line</i> |                                   |                               |       |
| Vector estratégico | 1  | Produção de serviços de qualidade |                               |       |
| Perspectiva        | 4  | Inovação/Aprendizagem             |                               |       |
| Nº Objectivo       | 14   | Oferta de novos serviços          |                               |       |
| Nº Indicador       | 42   |                                   |                               |       |
| Fórmula de cálculo | Número total de produtos vendidos                        |                                   |                               |       |
| Tipo de indicador  | Acção  | Unidades                          | Meta                          | 1.000 |
| Frequência revisão | Anual  | Frequência cálculo                | Tolerância                    | 10%   |
| Origem dos dados   | Intranet   |                                   | Peso no objectivo             | 10%   |
| Notas adicionais   |  | Quem mede                         | Gabinete de Relações Públicas |       |

## ANEXO III MAPA DE INICIATIVAS

| Iniciativas   | Objectivos estratégicos             |                         |                            |                                 |              |                            |                                     |                        |                           |                |                           |                                    |                             |                              |
|---|-------------------------------------|-------------------------|----------------------------|---------------------------------|--------------|----------------------------|-------------------------------------|------------------------|---------------------------|----------------|---------------------------|------------------------------------|-----------------------------|------------------------------|
|   | 1. Satisfação do cliente/utilizador | 2. Imagem de referência | 3. Serviços diversificados | 4. Vanguarda técnico-científica | 5. Parcerias | 6. Valor sócio-patrimonial | 7. Orientação do cliente/utilizador | 8. Rapidez na resposta | 9. Adequação dos serviços | 10. Divulgação | 11. Sistema de informação | 12. Competência técnico-científica | 13. Actividades de formação | 14. Oferta de novos serviços |
| <b>Iniciativa 1. Apoio e acompanhamento do cliente/utilizador</b>                         |                                     |                         |                            |                                 |              |                            |                                     |                        |                           |                |                           |                                    |                             |                              |
| Acção 1.1. Elaboração e distribuição do inquérito aos utilizadores                        | X                                   |                         |                            |                                 |              |                            |                                     |                        |                           |                |                           |                                    |                             |                              |
| Acção 1.2. Análise dos resultados do inquérito  | X                                   |                         |                            |                                 |              |                            |                                     |                        |                           |                |                           |                                    |                             |                              |
| Acção 1.3. Formação de pessoal : guias  | X                                   | X                       |                            |                                 |              |                            |                                     | X                      | X                         | X              |                           | X                                  | X                           | X                            |
| Acção 1.4. Formação de pessoal : portaria   | X                                   | X                       |                            |                                 |              |                            |                                     | X                      | X                         | X              |                           | X                                  | X                           | X                            |
| Acção 1.5. Colocação de sinalética  | X                                   |                         |                            |                                 |              |                            |                                     |                        |                           | X              |                           |                                    |                             | X                            |
| Acção 1.6. Colocação de sinalética e dispositivos para cidadãos portadores de deficiência | X                                   | X                       |                            |                                 |              |                            |                                     | X                      |                           | X              |                           |                                    |                             |                              |
| Acção 1.7. Mapeamento de percursos  | X                                   |                         |                            |                                 |              |                            | X                                   |                        | X                         | X              |                           |                                    |                             | X                            |
| <b>Iniciativa 2. Criação do Gabinete de Relações Públicas da Coudelaria</b>               |                                     |                         |                            |                                 |              |                            |                                     |                        |                           |                |                           |                                    |                             |                              |
| Acção 2.1. Afectação de pessoal   |                                     |                         |                            |                                 |              |                            |                                     | X                      | X                         | X              |                           |                                    |                             | X                            |
| Acção 2.2. Definição da estratégia de promoção a Coudelaria                               |                                     | X                       |                            |                                 |              |                            |                                     |                        | X                         |                |                           |                                    |                             |                              |
| Acção 2.3. Pesquisa e divulgação de eventos para participação                             |                                     | X                       | X                          | X                               |              | X                          |                                     |                        | X                         | X              |                           | X                                  | X                           | X                            |

|   |   |   |   |  |   |  |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|--|---|--|---|---|--|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Acção 2.4. Manutenção e actualização da <i>homepage</i>   | X | X |   |  |   |  |   | X |  |   | X | X | X | X | X | X | X |
| Acção 2.5. Pesquisa e divulgação de programas comunitários  |   | X | X |  | X |  |   | X |  |   | X | X | X | X | X | X | X |
| Acção 2.6. Apresentação de propostas de inquéritos de satisfação  |   |   | X |  |   |  | X |   |  |   | X |   |   |   |   |   |   |
| Acção 2.7. Selecção de material para divulgação   |   |   |   |  |   |  |   |   |  |   | X | X | X | X |   |   |   |
| Acção 2.8. Elaboração de todo o material informativo  | X | X |   |  |   |  | X |   |  | X | X | X | X | X |   |   |   |
| Acção 2.9. Elaboração do Portal do Roteiro Cultural da Coudelaria de Alter                                      |   | X | X |  |   |  | X |   |  |   | X | X | X | X |   |   | X |
| Acção 2.10. Envio semanal de notícia(s) para publicação nos jornais regionais e nacionais                       |   | X |   |  |   |  |   |   |  |   |   | X |   |   |   |   |   |
| Acção 2.11. Delineamento do programa do Roteiro Fins-de-semana para a 3.ª idade                                 | X | X |   |  |   |  | X |   |  | X | X | X | X | X |   |   | X |
| <b>Iniciativa 3. Divulgação</b>   |   |   |   |  |   |  |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Acção 3.1. Colocação de brochuras nos Postos de Turismo nacionais e internacionais                              |   | X | X |  |   |  | X |   |  | X | X | X | X | X |   |   | X |
| Acção 3.2. Colocação de brochuras nas embaixadas  |   | X | X |  |   |  | X |   |  | X | X | X | X | X |   |   | X |
| Acção 3.3. Reestruturação da <i>homepage</i>  | X | X | X |  |   |  | X |   |  | X | X | X | X | X |   |   | X |
| Acção 3.4. Colocação de um <i>banner</i> da Coudelaria nos sites dos parceiros                                  |   | X | X |  |   |  |   |   |  |   | X | X | X | X |   |   | X |
| Acção 3.5. Colocação de um contador de acessos na <i>homepage</i> e no Portal do Roteiro Cultural da Coudelaria | X |   |   |  |   |  |   |   |  |   |   |   | X |   |   |   |   |
| Acção 3.6. Divulgação do Roteiro Fins-de-semana para a 3.ª idade  | X | X |   |  |   |  |   |   |  | X |   |   | X |   |   |   | X |
| <b>Iniciativa 4. Criação de programas de OTL para crianças/jovens</b>   |   |   |   |  |   |  |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Acção 4.1. Afectação de pessoal: monitores  | X | X | X |  |   |  | X |   |  | X | X | X | X | X |   |   | X |
| Acção 4.2. Elaboração do calendário de actividade   | X |   |   |  |   |  |   |   |  |   |   | X |   |   |   |   |   |
| Acção 4.3. Assinatura de protocolos de colaboração entre a Coudelaria e Escolas do Ensino Básico/Secundário     | X | X | X |  |   |  | X |   |  | X | X | X | X | X |   |   | X |
| <b>Iniciativa 5. Melhoramento do circuito da informação</b>   |   |   |   |  |   |  |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Acção 5.1. Formação de pessoal  | X | X |   |  |   |  |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Acção 5.2. Criação de um circuito electrónico para transmissão dos relatórios de análises clínicas/afiliação    | X | X |   |  |   |  | X |   |  |   |   |   | X |   |   |   | X |
| Acção 5.3. Elaboração de formulário para questões a colocar via <i>homepage</i>                                 | X | X |   |  |   |  |   |   |  |   |   |   | X |   |   |   | X |
| Acção 5.4. Criação de um sistema de alerta relativamente a  | X | X |   |  |   |  |   |   |  |   |   |   | X |   |   |   | X |







## Anexo IV Ficha de Iniciativa

|   |  |   |
|---|--|---|
| Unidade Orgânica                                | CR   | Coudelaria de Alter                                 |
|   | [Sigla da UO]  | [Designação da UO]                                  |
| Nº  | 1  | <b>Apoio e acompanhamento do utilizador</b>         |
| [Nº da Iniciativa]                              | [Designação da Iniciativa]   | Revista em:<br>2006-12-10                           |
| Montante de Investimento                        | 12.000,00 €  | Fontes de Financiamento<br>RP, OE, FSE se aplicável |
| Descrição da Iniciativa                         | Criação de mecanismos de apoio ao utilizador para uma circulação segura e informada dentro da Coudelaria   |   |
| Ações da Iniciativa                             | Acções 1.1. ; 1.2. ; 1.3. ; 1.4. ; 1.5. ; 1.6.   |   |
| Objectivos com maior impacto                    | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14   | 1 1 1 2 1 1 2 1 1 2                                 |
| [Ex.: "1" - Impacto forte; "2" - Impacto médio] |  |   |
| Intervenientes Internos                         | Guias e contínuos ao serviço   |   |
| Parceiros Externos                              | Fornecedores   |   |
| Calendarização                                  | JAN FEB MAR ABR MAI JUN JUL AGO SET OUT NOV DEZ  |   |
|   | X X X X X X  |   |
| Grau de realização física                       | Preparação   | Implementação                                       |
|   |  | Pleno Funcionamento                                 |
| Notas adicionais                                | <b>Descritivo das Acções:</b> 1.1. Elaboração e distribuição do inquérito aos utilizadores; 1.2. Análise dos resultados do inquérito; 1.3. Formação de pessoal: guias; 1.4. Formação de pessoal: portaria; 1.5. Colocação de sinalética e dispositivos para cidadãos portadores de deficiência; Acção 1.6. Mapeamento dos percursos. |   |



## Anexo IV Ficha de Iniciativa

|   |  |                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |                     |    |
|---|--|-------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---------------------|----|
| Unidade Orgânica                                | CR   | Coudelaria de Alter     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |                     |    |
|   | [Sigla da UO]  | [Designação da UO]      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |                     |    |
| Nº  | 2  | Iniciativa              |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |                     |    |
| [Nº da Iniciativa]                              |  | Revista em:             |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |                     |    |
|   |  | 206-12-10               |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |                     |    |
| Montante de Investimento                        | 60.000,00 €  | Fontes de Financiamento |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |                     |    |
|   |  | OE                      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |                     |    |
| Descrição da Iniciativa                         | O Gabinete de Relações Públicas da Coudelaria terá como principal missão encontrar novos caminhos e públicos para a Coudelaria de Alter, procurando iniciativas que dêem visibilidade à Coudelaria de Alter, promovendo os serviços através de estratégias de divulgação, pesquisando e preparando potenciais parcerias, criando valor   |                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |                     |    |
| Acções da Iniciativa                            | Acções 2.1 a 2.11  |                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |                     |    |
| Objectivos com maior impacto                    | 1  | 2                       | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   | 8   | 9   | 10  | 11  | 12  | 13                  | 14 |
| [Ex.: "1" - Impacto forte; "2" - Impacto médio] | 2  | 1                       | 2   | 2   |     | 2   | 2   |     |     | 1   | 1   |     | 2                   | 1  |
| Intervenientes Internos                         | Pessoal afecto ao Gabinete   |                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |                     |    |
| Parceiros Externos                              | Instituições/Empresas, Comunicação social  |                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |                     |    |
| Calendarização                                  | JAN  | FEV                     | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV | DEZ |                     |    |
|   | X  | X                       | X   | X   | X   |     |     |     |     |     |     |     |                     |    |
| Grau de realização física                       | Preparação   |                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | Pleno Funcionamento |    |
| Notas adicionais                                | Descritivo das Acções: 2.1. Afectação de pessoal; 2.2. Definição da estratégia de promoção da Coudelaria; 2.3. Pesquisa e divulgação de eventos para participação; 2.4 Manutenção e actualização da <i>homepage</i> ; 2.5. Pesquisa e divulgação de programas comunitários; 2.6. Apresentação de propostas de inquéritos de satisfação; 2.7. Seleção de material para divulgação; 2.8. laboração de todo o material informativo; 2.9. Elaboração do Portal do Roteiro Cultural da Coudelaria; 2.10. Envio semanal de notícias para publicação; 2.11. Delineamento do Roteiro de Fim-de-semana para a 3.º idade |                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |                     |    |



## Anexo IV Ficha de Iniciativa

|   |  |                         |
|---|--|-------------------------|
| Unidade Orgânica                                | CA   | Coudelaria de Alter     |
|   | [Sigla da UO]  | [Designação da UO]      |
| Nº  | 3  | Revista em:             |
| [Nº da Iniciativa]                              |  | 2006-12-10              |
| Montante de Investimento                        | 6.000, 00€   | Fontes de Financiamento |
|   |  | OE                      |
| Descrição da Iniciativa                         | Promoção de iniciativas de diversos tipos para divulgação da Coudelaria junto dos diversos públicos-alvo   |                         |
| Acções da Iniciativa                            | Acção 3.1.; Acção 3.2.; Acção 3.3., Acção 3.4.; Acção 3.5.; Acção 3.6.   |                         |
| Objectivos com maior impacto                    | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14   |                         |
| [Ex.: "1" - Impacto forte; "2" - Impacto médio] | 2 1 2  | 2 2 1 1 1               |
| Intervenientes Internos                         | Gabinete de Relações Públicas  |                         |
| Parceiros Externos                              | Postos de turismo nacionais e estrangeiros, embaixadas, parceiros  |                         |
| Calendarização                                  | JAN FEB MAR ABR MAI JUN JUL AGO SET OUT NOV DEZ  |                         |
|   | X X X  |                         |
| Grau de realização física                       | Preparação   | Pleno funcionamento     |
| Notas adicionais                                | Descriptivo das acções: 3.1. Colocação de brochuras nos postos de turismo nacionais e internacionais; 3.2. Colocação de brochuras nas embaixadas; 3.3. Reestruturação da página; 3.4. Colocação de um banner da Coudelaria nos sites dos parceiros; 3.5. Colocação de um contador de acessos na página; 3.6. Divulgação dos Roteiros de Fim-de-semana para a 3.ª Idade |                         |



## Anexo IV Ficha de Iniciativa

|   |   |   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |                     |  |
|---|---|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|---------------------|--|
| Unidade Orgânica                            | CA  | Coudelaria de Alter   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |                     |  |
|   | [Sigla da UO]   | [Designação da UO]  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |                     |  |
| Nº  | 4   | Iniciativa  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |                     |  |
| [Nº da Iniciativa]                          |   | <b>Criação de programas de ocupação de tempos livres para crianças/jovens</b> |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |                     |  |
|   |   | [Designação da Iniciativa]  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |                     |  |
| Montante de Investimento                    | 15.000,00€  | Fontes de Financiamento   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |                     |  |
|   |   | OE  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |                     |  |
| Descrição da Iniciativa                     | Preparação e divulgação de programas tendo por base parcerias com as Escolas do Ensino Básico/Secundário, no sentido da realização de ateliers que tem por base actividades equestres           |   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |                     |  |
| Acções da Iniciativa                        | Acção 4.1; Acção 4.2.; Acção 4.3.   |   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |                     |  |
| Objectivos com maior impacto                | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   | 8   | 9   | 10  | 11  | 12  | 13 | 14                  |  |
| [ "1" - Impacto forte; "2" - Impacto médio] | 1   | 1   | 1   |     | 1   | 2   |     |     | 1   | 2   |     | 2   | 1  | 1                   |  |
| Intervenientes Internos                     | Guias, Monitores de equitação   |   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |                     |  |
| Parceiros Externos                          | Escolas Básicas/Secundárias   |   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |                     |  |
| Calendarização                              | JAN   | FEV   | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV | DEZ |    |                     |  |
|   |   |   |     |     |     | X   |     | X   |     |     |     |     | X  |                     |  |
| Grau de realização física                   | Preparação  |   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    | Implementação       |  |
|   |   |   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    | Pleno Funcionamento |  |
| Notas adicionais                            | Descriptivo das acções: 4.1. Afectação de pessoal: Monitores, Guias; 4.2. Elaboração do calendário de actividades; 4.3. Assinatura de protocolos de colaboração com escolas básicas/secundárias |   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |                     |  |



## Anexo IV Ficha de Iniciativa

|   |   |                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |
|---|---|-------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|----|
| Unidade Orgânica                                | CA  | Coudelaria de Alter     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |
|   | [Sigla da UO]   | [Designação da UO]      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |
| Nº  | 5   | Revista em:             |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |
| [Nº da Iniciativa]                              |   | 2006-12-31              |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |
| Montante de Investimento                        | 5.000,00€   | Fontes de Financiamento |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |
|   |   | OE                      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |
| Descrição da Iniciativa                         | Melhoramento do circuito da informação  |                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |
|   | [Designação da Iniciativa]  |                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |
| Acções da Iniciativa                            | Preparação de infra-estrutura informática para transmissão de dados via intranet, melhoramento da <i>homepage</i> em termos de acessibilidade e qualidade de conteúdo   |                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |
| Objectivos com maior impacto                    | Acções 5.1.; 5.2.; 5.3.; 5.4.; 5.5.; 5.6.   |                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |
| [Ex.: "1" - Impacto forte; "2" - Impacto médio] | 1   | 2                       | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   | 8   | 9   | 10  | 11  | 12  | 13 | 14 |
|   | 1   | 1                       | 2   |     |     |     |     | 1   |     |     | 1   | 2   |    |    |
| Intervenientes Internos                         | Serviços Técnicos   |                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |
| Parceiros Externos                              |   |                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |
| Calendarização                                  | JAN   | FEV                     | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV | DEZ |    |    |
|   | X   | X                       | X   | X   |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |
| Grau de realização física                       | Preparação  |                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |
|   | Pleno funcionamento   |                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |
| Notas adicionais                                | Descriptivo das acções: 5.1. Formação de pessoal; 5.2. Criação de um circuito electrónico para transmissão dos relatórios de análises clínicas/afiliação; 5.3. Elaboração de formulário para questões a colocar via <i>homepage</i> ; 5.5. Criação de um sistema de alerta relativamente a mensagens recebidas através do formulário; 5.6. Melhoramento do conteúdo das FAQ's |                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |



## Anexo IV Ficha de Iniciativa

|   |  |                         |               |     |                     |     |     |     |     |     |     |     |
|---|--|-------------------------|---------------|-----|---------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Unidade Orgânica                                | CA   | Coudelaria de Alter     |               |     |                     |     |     |     |     |     |     |     |
|   | [Sigla da UO]  | [Designação da UO]      |               |     |                     |     |     |     |     |     |     |     |
| Nº  | 6  | Revista em:             |               |     |                     |     |     |     |     |     |     |     |
| [Nº da Iniciativa]                              |  | 2006-12-10              |               |     |                     |     |     |     |     |     |     |     |
| Montante de Investimento                        | 120,000,00€  | Fontes de Financiamento |               |     |                     |     |     |     |     |     |     |     |
|   |  | FSE, OE                 |               |     |                     |     |     |     |     |     |     |     |
| Descrição da Iniciativa                         | Esta iniciativa prevê a divulgação do Hospital no meio equestre de forma a angariar clientes/utilizadores  |                         |               |     |                     |     |     |     |     |     |     |     |
| Acções da Iniciativa                            | Acções 6.1.; 6.2.; 6.3.  |                         |               |     |                     |     |     |     |     |     |     |     |
| Objectivos com maior impacto                    | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14   |                         |               |     |                     |     |     |     |     |     |     |     |
| [Ex.: "1" - Impacto forte; "2" - Impacto médio] | 1 1 2 2 2 2 2 2 1 2 1 2 1 2 2  |                         |               |     |                     |     |     |     |     |     |     |     |
| Intervenientes Internos                         | Médicos veterinários e outro pessoal especializado ; Gabinete de Relações Públicas   |                         |               |     |                     |     |     |     |     |     |     |     |
| Parceiros Externos                              | Instituições de ensino/investigação, Associações de criadores de equinos, Estudantes de vários graus   |                         |               |     |                     |     |     |     |     |     |     |     |
| Calendarização                                  | JAN  | FEV                     | MAR           | ABR | MAI                 | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV | DEZ |
|   | X  | X                       | X             | X   | X                   |     |     |     |     |     |     |     |
| Grau de realização física                       | Preparação   |                         | Implementação |     | Pleno funcionamento |     |     |     |     |     |     |     |
| Notas adicionais                                | Descritivo das acções: 6.1. Divulgação do Hospital Hippiátrico D. Miguel com indicação dos serviços disponíveis; 6.2. Afectação de pessoal especializado; 6.3. Elaboração do protocolo-tipo para instituições de ensino superior |                         |               |     |                     |     |     |     |     |     |     |     |



## Anexo IV Ficha de Iniciativa

|   |   |                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |
|---|---|-------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|----|
| Unidade Orgânica                                | CA  | Coudelaria de Alter     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |
|   | [Sigla da UO]   | [Designação da UO]      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |
| Nº  | 7   | Revista em:             |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |
| [Nº da Iniciativa]                              |   | 2006-12-10              |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |
| Montante de Investimento                        | 10,000.00€  | Fontes de Financiamento |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |
|   |   | OE                      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |
| Descrição da Iniciativa                         | Serviço de Hipoterapia  |                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |
|   | [Designação da Iniciativa]  |                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |
| Acções da Iniciativa                            | Estabelecimento de protocolos de colaboração com instituições da área da saúde para realização de actividades de hipoterapia  |                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |
| Objectivos com maior impacto                    | Acção 7.1; Acção 7.2; Acção 7.3. Elaboração do calendário de actividades  |                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |
| [Ex.: "1" - Impacto forte; "2" - Impacto médio] | 1   | 2                       | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   | 8   | 9   | 10  | 11  | 12  | 13 | 14 |
|   | 1   | 1                       | 2   |     | 1   | 1   |     |     | 1   |     |     | 1   | 1  | 1  |
| Intervenientes Internos                         | Guias e Monitores de equitação  |                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |
| Parceiros Externos                              | Centros de saúde da região ; APPACDM  |                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |
| Calendarização                                  | JAN   | FEV                     | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV | DEZ |    |    |
|   | X   | X                       | X   | X   | X   |     |     |     |     |     |     |     |    |    |
| Grau de realização física                       | Preparação  |                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |
|   | Implementação   |                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |
| Notas adicionais                                | Pleno funcionamento   |                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |
|   | Descritivo das acções: 7.1. Afectação de pessoal; 7.2. Realização de protocolos com a APPACDM, Serviços de Saúde e outros; 7.3. Elaboração do calendário de actividades |                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |



## Anexo IV Ficha de Iniciativa

|   |  |  |               |     |                     |     |     |     |     |     |     |     |
|---|--|--|---------------|-----|---------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Unidade Orgânica                                | CA   | Coudelaria de Alter                                    |               |     |                     |     |     |     |     |     |     |     |
|   | [Sigla da UO]  | [Designação da UO]                                     |               |     |                     |     |     |     |     |     |     |     |
| Nº  | 8  | <b>Criação do serviço de tele-medicina veterinária</b> |               |     |                     |     |     |     |     |     |     |     |
| [Nº da Iniciativa]                              | [Designação da Iniciativa]   | Revista em:<br>2006-12-10                              |               |     |                     |     |     |     |     |     |     |     |
| Montante de Investimento                        | 15.000,00 €  | Fontes de Financiamento<br>FSE, OE                     |               |     |                     |     |     |     |     |     |     |     |
| Descrição da Iniciativa                         | Pretende-se a criação de um portal de tele-medicina veterinária vocacionado exclusivamente para gado equino                              |  |               |     |                     |     |     |     |     |     |     |     |
| Ações da Iniciativa                             | Acção 8.1; Acção 8.2   |  |               |     |                     |     |     |     |     |     |     |     |
| Objectivos com maior impacto                    | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14   | 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2                            |               |     |                     |     |     |     |     |     |     |     |
| [Ex.: "1" - Impacto forte; "2" - Impacto médio] |  |  |               |     |                     |     |     |     |     |     |     |     |
| Intervenientes Internos                         | Serviços Técnicos, Serviços clínicos   |  |               |     |                     |     |     |     |     |     |     |     |
| Parceiros Externos                              |  |  |               |     |                     |     |     |     |     |     |     |     |
| Calendarização                                  | JAN  | FEV  | MAR           | ABR | MAI                 | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV | DEZ |
|   | X  | X  | X             | X   | X                   | X   |     |     |     |     |     |     |
| Grau de realização física                       | Preparação   |  | Implementação |     | Pleno funcionamento |     |     |     |     |     |     |     |
| Notas adicionais                                | Descritivo das acções: 8.1. Disponibilização de uma linha verde; 8.2. Aquisição de Software para funcionamento do serviço <i>on line</i> |  |               |     |                     |     |     |     |     |     |     |     |



## Anexo IV Ficha de Iniciativa

|   |   |                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |                     |  |
|---|---|-------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|---------------------|--|
| Unidade Orgânica                                | CA  | Coudelaria de Alter     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |                     |  |
|   | [Sigla da UO]   | [Designação da UO]      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |                     |  |
| Nº  | 9   | Revista em:             |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |                     |  |
| [Nº da Iniciativa]                              |   | 2006-12-10              |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |                     |  |
| Montante de Investimento                        | 1.000€  | Fontes de Financiamento |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |                     |  |
|   |   | OE                      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |                     |  |
| Descrição da Iniciativa                         | Quantificação de respostas/medição do tempo   |                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |                     |  |
|   | [Designação da Iniciativa]  |                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |                     |  |
| Acções da Iniciativa                            | Acção 9.1; Acção 9.2  |                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |                     |  |
| Objectivos com maior impacto                    | 1   | 2                       | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   | 8   | 9   | 10  | 11  | 12  | 13 | 14                  |  |
| [Ex.: "1" - Impacto forte; "2" - Impacto médio] | 1   | 1                       |     |     |     |     |     |     |     |     | 2   |     |    |                     |  |
| Intervenientes Internos                         | Serviços Técnicos; Serviços Administrativos   |                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |                     |  |
| Parceiros Externos                              |   |                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |                     |  |
| Calendarização                                  | JAN   | FEV                     | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV | DEZ |    |                     |  |
|   | X   |                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |                     |  |
| Grau de realização física                       | Preparação  |                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    | Pleno funcionamento |  |
| Notas adicionais                                | Descritivo das acções: 9.1. Monitorização hora a hora do correio electrónico; 9.2. Monitorização semanal do correio tradicional |                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |                     |  |



## Anexo IV Ficha de Iniciativa

|   |  |                         |
|---|--|-------------------------|
| Unidade Orgânica                                | CA   | Coudelaria de Alter     |
|   | [Sigla da UO]  | [Designação da UO]      |
| Nº  | 10   | Revista em:             |
| [Nº da Iniciativa]                              |  | 2006-12-10              |
| Montante de Investimento                        | 2.500,00€  | Fontes de Financiamento |
|   |  | FSE; OE                 |
| Descrição da Iniciativa                         | Realização de protocolos com instituições de investigação/ensino superior para disponibilização da Coudelaria para trabalhos no âmbito da obtenção de graus de licenciado, mestre ou doutor  |                         |
| Acções da Iniciativa                            | Acção 10.1.; Acção 10.2.; Acção 10.3.  |                         |
| Objectivos com maior impacto                    | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14   |                         |
| [Ex.: "1" - Impacto forte; "2" - Impacto médio] | 1 1 1 1 1 1 1 1 1 2 2 1 1 1  |                         |
| Intervenientes Internos                         | Serviços Clínicos; Biblioteca  |                         |
| Parceiros Externos                              | Instituição de ensino superior/investigação  |                         |
| Calendarização                                  | JAN FEB MAR ABR MAI JUN JUL AGO SET OUT NOV DEZ  |                         |
|   | X X X X  |                         |
| Grau de realização física                       | Preparação   | Pleno funcionamento     |
| Notas adicionais                                | <b>Descritivo das Acções:</b> 10.1. Atracção de investigadores mediante condições de investigação; 10.2. Divulgação junto de organismos de investigação/ensino superior nacionais e internacionais; 10.3. Assinatura de protocolos com organismos de investigação/ensino superior nacionais e internacionais |                         |



## Anexo IV Ficha de Iniciativa

|   |   |                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |
|---|---|-------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|----|
| Unidade Orgânica                                | CA  | Coudelaria de Alter     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |
|   | [Sigla da UO]   | [Designação da UO]      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |
| Nº  | 11  | Revista em:             |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |
| [Nº da Iniciativa]                              |   | 2006-12-10              |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |
| Montante de Investimento                        | 5.000,00€   | Fontes de Financiamento |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |
|   |   | OE                      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |
| Descrição da Iniciativa                         | Divulgação e partilha de conhecimento/experiência                               |                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |
|   | [Designação da Iniciativa]  |                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |
| Acções da Iniciativa                            | Acção 11.1  |                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |
| Objectivos com maior impacto                    | 1   | 2                       | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   | 8   | 9   | 10  | 11  | 12  | 13 | 14 |
| [Ex.: "1" - Impacto forte; "2" - Impacto médio] | 1   | 1                       | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1  | 1  |
| Intervenientes Internos                         | Pessoal ao serviço  |                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |
| Parceiros Externos                              |   |                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |
| Calendarização                                  | JAN   | FEV                     | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV | DEZ |    |    |
|   | X   |                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |
| Grau de realização física                       | Preparação  |                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |
|   | Implementação   |                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |
| Notas adicionais                                | Pleno funcionamento   |                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |
|   | Descritivo da acção: 11.1 Apoio à participação em conferências, palestras, etc. |                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |



## Anexo IV Ficha de Iniciativa

|   |  |                                   |
|---|--|-----------------------------------|
| Unidade Orgânica                                | CA   | Coudelaria de Alter               |
|   | [Sigla da UO]  | [Designação da UO]                |
| Nº  | 12   | Avaliação de protocolos/parcerias |
| [Nº da Iniciativa]                              |  | Revista em:<br>2006-12-10         |
| Montante de Investimento                        | 200,00€  | Fontes de Financiamento<br>OE     |
| Descrição da Iniciativa                         | Verificação do estado de actividade das parcerias e protocolos no sentido de explorar ao máximo todo o seu potencial |                                   |
| Ações da Iniciativa                             | Acção 13.1.  |                                   |
| Objectivos com maior impacto                    | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14   |                                   |
| [Ex.: "1" - Impacto forte; "2" - Impacto médio] | 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1  | x                                 |
| Intervenientes Internos                         | Gabinete de Relações Públicas  |                                   |
| Parceiros Externos                              | Todos os parceiros   |                                   |
| Calendarização                                  | JAN FEB MAR ABR MAI JUN JUL AGO SET OUT NOV DEZ  |                                   |
|   | X X X  |                                   |
| Grau de realização física                       | Preparação   | Implementação                     |
| Notas adicionais                                | Descriptivo das acções: 12.1. Monitorização mensal do estado da arte relativamente às parcerias/protocolos           |                                   |



## Anexo IV Ficha de Iniciativa

|   |  |                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |
|---|--|-------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|----|
| Unidade Orgânica                                | CA   | Coudelaria de Alter     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |
|   | [Sigla da UO]  | [Designação da UO]      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |
| Nº  | 13   | Revista em:             |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |
| [Nº da Iniciativa]                              |  | 2006-12-10              |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |
| Montante de Investimento                        | 5.000,00€  | Fontes de Financiamento |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |
|   |  | OE                      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |
| Descrição da Iniciativa                         | Implementação da Loja Coudélica on line  |                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |
|   | [Designação da Iniciativa]   |                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |
| Acções da Iniciativa                            | Acção 13.1.; Acção 13.2  |                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |
| Objectivos com maior impacto                    | 1  | 2                       | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   | 8   | 9   | 10  | 11  | 12  | 13 | 14 |
| [Ex.: "1" - Impacto forte; "2" - Impacto médio] | 1  | 1                       | 1   |     |     |     |     |     |     | x   |     |     |    | x  |
| Intervenientes Internos                         | Serviços Técnicos; Gabinete de Relações Públicas; Loja do Museu                                    |                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |
| Parceiros Externos                              |  |                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |
| Calendarização                                  | JAN  | FEV                     | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV | DEZ |    |    |
|   | X  | X                       | X   | X   | X   | X   |     |     |     |     |     |     |    |    |
| Grau de realização física                       | Preparação   |                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |
|   | Implementação  |                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |
| Notas adicionais                                | Pleno funcionamento  |                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |
|   | Descritivo das acções: 13.1.Desenvolvimento/aquisição do software; 13.2. Colocação do loja on line |                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |