



“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 percepçionam-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;

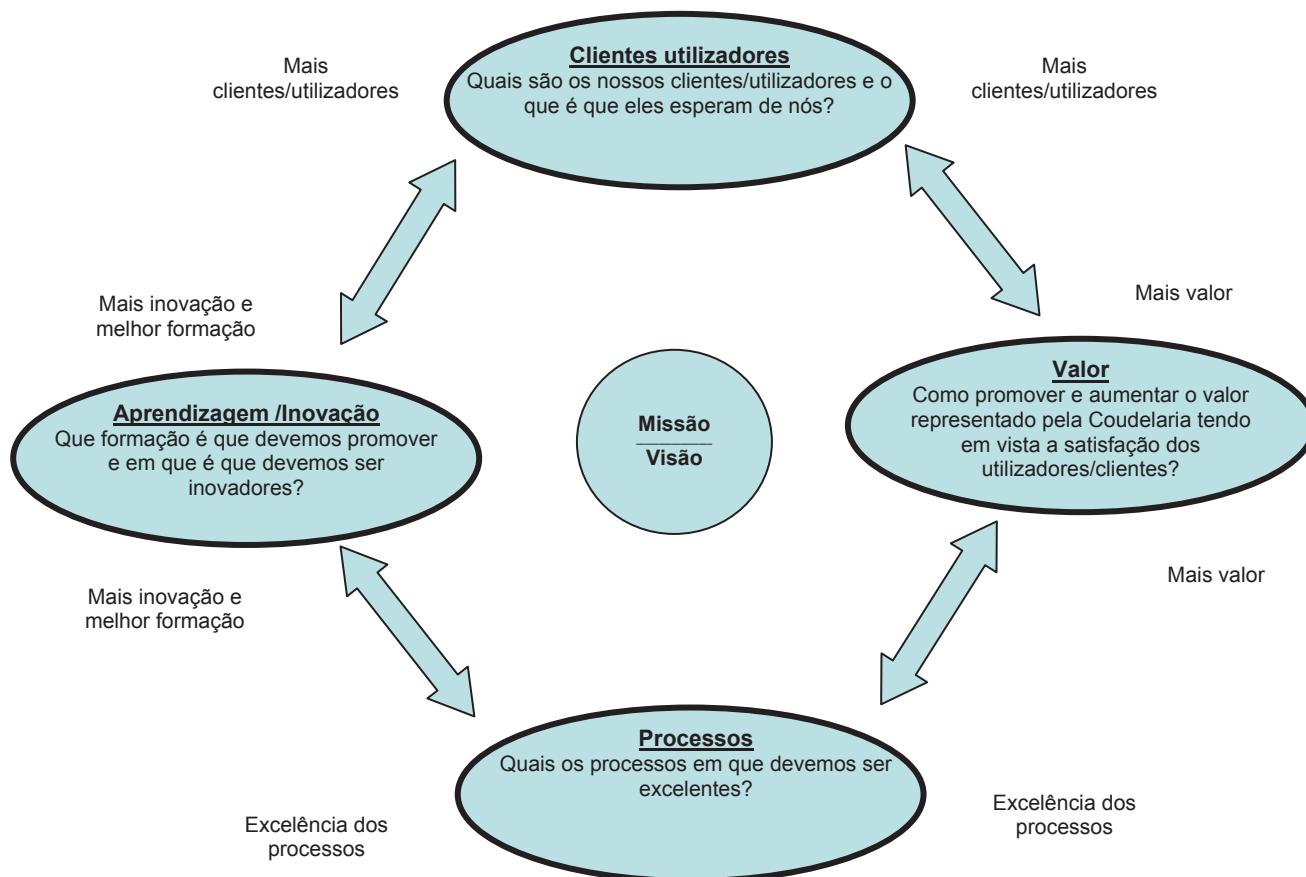
empresas relacionadas com actividades desportivas equestres; outro tipo de empresas relacionadas com produtos animais ou veterinários; instituições de investigação/ensino superior; associações de criadores; turistas; Câmaras Municipais, etc.

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.

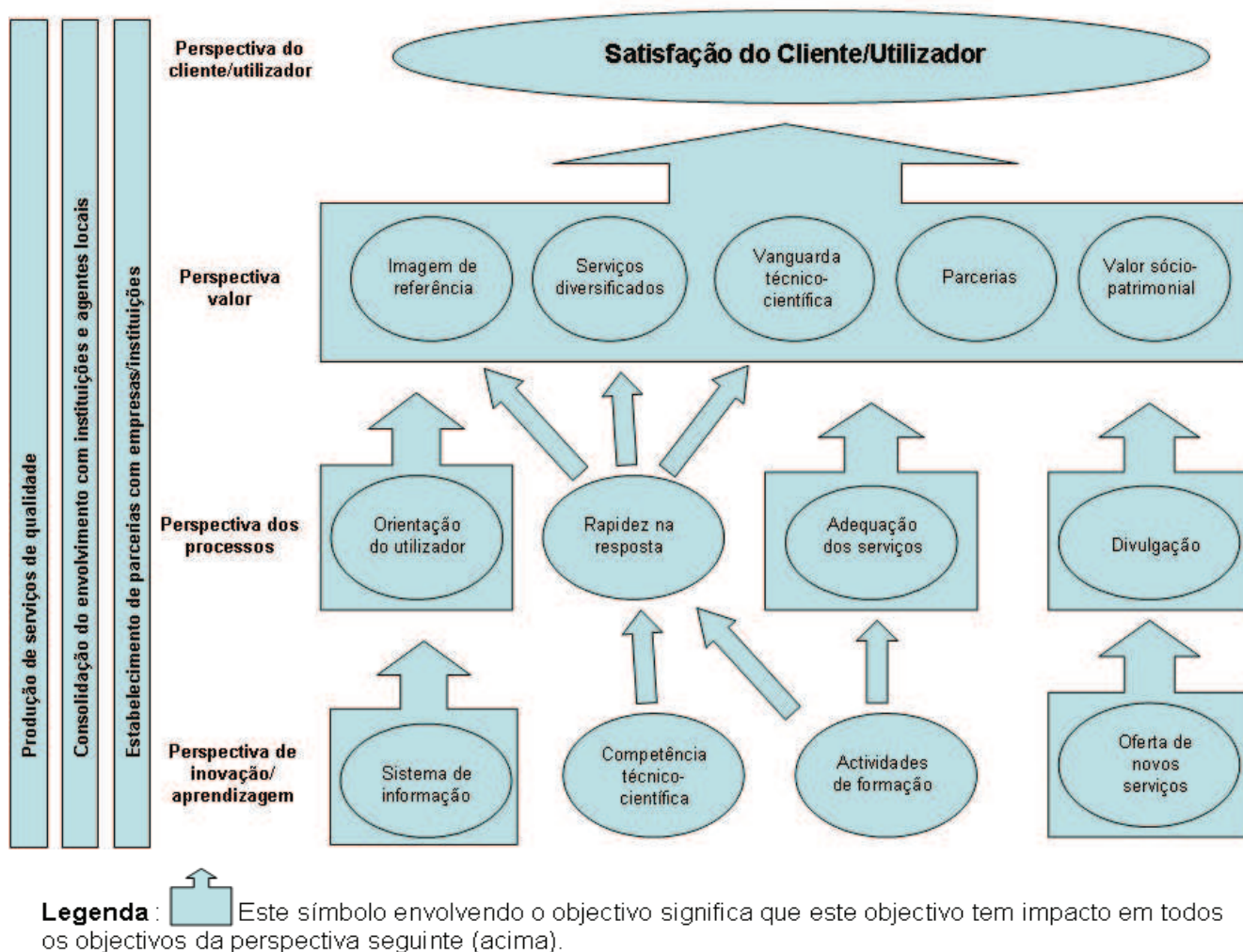
Tendo em conta o património cultural existente pretende-se continuar o processo de reabilitação e promover a sua divulgação enquanto núcleo de turismo temático integrado.

### **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		←	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 cavalara, 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 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
				4
				1
				80%
				Gabinete de Relações Públicas

## Anexo II Ficha de Indicador

Unidade Orgânica	CA	Coudelaria de Alter	Activo?	Sim
Designação	Número anual de queixas registadas no livro de reclamações			
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 2
Frequência revisão	Anual	Frequência cálculo	Anual	0
Origem dos dados	Livro de reclamações	Peso no objectivo	20%	
Notas adicionais		Quem mede	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	2007-12-31 123.809
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			
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			
Tipo de indicador	Acção	Unidades	2007-12-31	35 países
Frequência revisão	Anual	Frequência cálculo		5%
Origem dos dados	Serviços Administrativos – expediente / Acessos à <i>homepage</i>			
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			Ultima revisão	2006-12-10
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	
Frequência revisão	Anual	Frequência cálculo	Anual	Meta 6.260	
Origem dos dados	Serviços administrativos – Expediente/homepage			Tolerância 5%	
Notas adicionais		Quem mede		Peso no objectivo 100%	
		Todos os serviços envolvidos			

## 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			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	9				
Fórmula de cálculo	Somatório dos estudantes				
Tipo de indicador	Acção	Unidades	2007-12-31	Meta	9
Frequência revisão	Anual	Frequência cálculo	Tolerância		4
Origem dos dados	Serviços Administrativos		Peso no objectivo		10%
Notas adicionais		Quem mede	Serviços Administrativos		

## 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			
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	Todas	2007-12-31 3
Frequência revisão	Anual	Frequência cálculo	Anual	0%
Origem dos dados	Serviço da <u>Direcção</u>			30%
Notas adicionais		Quem mede	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 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 22.000
Frequência revisão	Anual	Frequência cálculo	Mensal	Tolerância 10%
Origem dos dados	Registo de entradas			
Notas adicionais		Quem mede		Serviço de Portaria Peso no objectivo 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	Número de sites de turismo onde a Coudelaria de Alter é referenciada			Ultima revisão	2006-12-10
Vector estratégico	2	Consolidação do envolvimento com instituições e agentes locais			
Perspectiva	2	Valor			
Nº Objectivo	6	Valor sócio-patrimonial			
Nº Indicador	16				
Fórmula de cálculo	Número total de sites				
Tipo de indicador	Resultado	Unidades	2007-12-31		
Frequência revisão	Anual	Frequência cálculo	Meta	30	
Origem dos dados	Internet		Tolerância	10%	
Notas adicionais	Quem mede		Peso no objectivo	20%	
				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 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			Ultima revisão	2006-12-10

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			Ultima revisão	2006-12-10	
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			
				2007-12-31
Tipo de indicador	Resultado	Unidades	Meta	500
Frequência revisão	Anual	Frequência cálculo	Tolerância	10%
Origem dos dados	Hospital Hipiátrico D. Miguel		Peso no objectivo	20%
Notas adicionais	Registo de consultas	Quem mede	Serviços Clínicos	

## Anexo II Ficha de Indicador

Unidade Orgânica	CA	Coudelaria de Alter	Activo?	Sim	
Designação	Número de intervenções cirúrgicas realizadas no Hospital Hipsiátrico 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 Hipsiátrico 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 100
Frequência revisão	Anual	Frequência cálculo	Anual	Tolerância 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		Ultima revisão	2006-12-10
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	2007-12-31	Meta 200
Frequência revisão	Anual	Frequência cálculo	Anual	Tolerância 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		Ultima revisão	2006-12-10
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			Peso no objectivo 20%
Notas adicionais		Quem mede	Portaria	

## 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	2007-12-31 100.000	
Frequência revisão	Anual	Frequência cálculo	1%	
Origem dos dados	Intranet	Actual		
Notas adicionais		Quem mede	20% 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				
Tipo de indicador	Resultado	Unidades	2007-12-31		
Frequência revisão	Anual	Frequência cálculo	Meta	6	
Origem dos dados	Eventos		Tolerância	0%	
Notas adicionais		Quem mede	Peso no objectivo	20%	
		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			
Tipo de indicador	Resultado	Unidades	Todas	Meta
				2007-12-31
				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 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	Meta	2007-12-31 100.000
Frequência revisão	Anual	Frequência cálculo	Tolerância	1%
Origem dos dados	Intranet		Peso no objectivo	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 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 10
Frequência revisão	Anual	Frequência cálculo	Mensal	10%
Origem dos dados	Registo individual			
Notas adicionais		Quem mede	Biblioteca	
				25%

## 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	Registo de pedidos de análises clínicas e de controlo de filiação			
Vector estratégico	1	Produção de serviços de qualidade		
Perspectiva	4	Inovação/Aprendizagem		
Nº Objectivo	12	Competência técnico-científico		
Nº Indicador	38			
Fórmula de cálculo	Somatório dos pedidos			
Tipo de indicador	Acção	Unidades	Todos	2007-12-31 3.500
Frequência revisão	Anual	Frequência cálculo	Mensal	Tolerância 2%
Origem dos dados	Laboratório			Peso no objectivo 15%
Notas adicionais		Quem mede	Serviços Técnicos	



## 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			
				2007-12-31
Tipo de indicador	Resultado	Unidades	Meta	5
Frequência revisão	Anual	Frequência cálculo	Tolerância	0%
Origem dos dados	Plano de formação + Relatórios mensais		Peso no objectivo	25%
Notas adicionais		Quem mede	Gabinete de Relações Públicas	

## 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			
2007-12-31				
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	

## 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			
2007-12-31				
Tipo de indicador	Resultado	Unidades	Todos	Meta 200
Frequência revisão	Anual	Frequência cálculo	Mensal	Tolerância 10%
Origem dos dados	Mapas de assiduidade			Peso no objectivo 25%
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			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			
				2007-12-31
Tipo de indicador	Resultado	Unidades	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>			Última revisão	2006-12-10
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	2007-12-31	
Frequência revisão	Anual	Frequência cálculo	Tolerância	1.000	
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
Acção 2.5. Pesquisa e divulgação de programas comunitários		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						
Acção 2.8. Elaboração de todo o material informativo	X	X							X				X				X		
Acção 2.9. Elaboração do Portal do Roteiro Cultural da Coudelaria de Alter		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
<b>Iniciativa 3. Divulgação</b>																			
Acção 3.1. Colocação de brochuras nos Postos de Turismo nacionais e internacionais		X	X						X				X				X		X
Acção 3.2. Colocação de brochuras nas embaixadas		X	X						X				X				X		X
Acção 3.3. Reestruturação da <i>homepage</i>	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
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
<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
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
<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
Acção 5.3. Elaboração de formulário para questões a colocar via <i>homepage</i>	X	X															X		
Acção 5.4. Criação de um sistema de alerta relativamente a	X	X															X		X



mensagens recebidas através do formulário para elaboração da resposta																								
Acção 5.5. Melhoramento do conteúdo das FAQ's	X	X																	X					
Iniciativa 6. Promoção do Hospital Hippiátrico D. Miguel																								
Acção 6.1. Divulgação do Hospital Hippiátrico D. Miguel com indicação dos serviços disponíveis	X	X	X	X	X	X	X	X	X												X	X	X	X
Acção 6.2. Afectação de pessoal especializado	X	X																			X	X	X	X
Acção 6.3. Elaboração do protocolo-tipo para instituições de ensino superior	X	X																				X	X	X
Iniciativa 7. Serviço de Hipoterapia																								
Acção 7.1. Afectação de pessoal	X	X	X	X	X	X	X	X	X												X	X	X	X
Acção 7.2. Realização de protocolos com a APPCDM, Serviços de Saúde e outros	X	X	X	X	X	X	X	X	X												X	X	X	X
Acção 7.3. Elaboração do calendário de actividade	X																				X			
Iniciativa 8. Criação do Serviço de Tele-Medicina Veterinária																								
Acção 8.1. Disponibilização de uma linha verde	X	X	X	X	X	X	X	X	X												X	X	X	X
Acção 8.2. Aquisição de <i>software</i> específico para funcionamento do serviço <i>on-line</i>																					X			
Iniciativa 9. Quantificação de respostas/medição do tempo																								
Acção 9.1. Monitorização hora a hora do correio electrónico	X	X																						X
Acção 9.2. Monitorização semanal do correio tradicional	X	X																						X
Iniciativa 10. Oferta de estágios																								
Acção 10.1. Atracção de investigadores mediante condições de investigação	X	X	X	X	X	X	X	X	X														X	X
Acção 10.2. Divulgação junto de organismos de investigação/ensino superior nacionais e internacionais		X	X	X	X	X	X	X	X													X	X	X
Acção 10.3. Assinatura de protocolos com organismos de investigação/ensino superior nacionais e internacionais		X	X	X	X	X	X	X	X													X	X	X
Iniciativa 11. Divulgação e partilha de Conhecimento/Experiência																								
Acção 11.1. Apoio à participação em conferências, palestras, etc.	X	X	X	X	X	X	X	X	X													X	X	X
Iniciativa 12. Avaliação de Protocolos/Parcerias																								
Acção 12.1. Monitorização mensal do estado da arte relativamente às parcerias/protocolos		X	X	X	X	X	X	X	X														X	X



Iniciativa 13. Implementação da Loja Coudélica on line																					
Acção 13.1. Implementação da Loja Coudélica on-line	X	X	X	X	X	X	X	X	X											X	X



## Anexo IV Ficha de Iniciativa

Unidade Orgânica	CR	Coudelaria de Alter
	[Sigla da UO]	[Designação da UO]
Nº	1	Apoio e acompanhamento do utilizador
[Nº da Iniciativa]	[Designação da Iniciativa]	Revista em: 2006-12-10
Montante de Investimento	12.000,00 €	Fontes de Financiamento 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 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
Notas adicionais	Pleno Funcionamento	
	<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													
	Implementação													
Notas adicionais	Pleno Funcionamento													
	<b>Descritivo das Acções:</b> 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	X										
Grau de realização física	Preparação													
	Pleno funcionamento													
Notas adicionais	Descritivo 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	<b>Descritivo das acções:</b> 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 homepage 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 homepage; 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	1 2 1 2 1 2 2										
[Ex.: "1" - Impacto forte; "2" - Impacto médio]												
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	FEB	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: 2006-12-10										
Montante de Investimento	15.000,00€	Fontes de Financiamento 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		Implementação										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. Atração 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	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			Pleno funcionamento								
Notas adicionais	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: 2006-12-10
Montante de Investimento	200,00€	Fontes de Financiamento 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	Criação de um portal electrónico de compras com merchandising próprio da Coudelaria e outros produtos regionais														
[Ex.: "1" - Impacto forte; "2" - Impacto médio]	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
	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														