



MINISTÉRIO DAS FINANÇAS

Unidade Técnica de Acompanhamento e Monitorização do Setor Público Empresarial

# PLANO DE ATIVIDADES

PARA

2016



Junho de 2016

## FICHA TÉCNICA

---

### **“Plano de Atividades para 2016”**

é uma publicação da

**Unidade Técnica de Acompanhamento e Monitorização do Setor Público do Estado**

Disponível em: [www.utam.pt](http://www.utam.pt)

---

Na capa: Painéis da Escadaria Nobre do Ministério das Finanças, que representam “as atividades nacionais que concorrem para as finanças públicas” (1950-54), da autoria do pintor Joaquim Rebocho.

## Índice

Introdução .....	2
Elaboração do Plano de Atividades .....	2
Missão.....	2
Atividades a desenvolver em 2016 .....	3
Análise das propostas de Planos de Atividades e Orçamentos das empresas públicas do Setor Empresarial do Estado .....	3
Acompanhamento e monitorização das empresas do Setor Empresarial do Estado .....	5
Acompanhamento e monitorização das empresas do Setor Empresarial Local.....	7
Financiamento das empresas públicas e promoção do rigor da programação financeira plurianual do Setor Empresarial do Estado .....	7
Contributo para a melhoria da gestão e para adoção das melhores práticas de gestão no Setor Público Empresarial.....	8
Outro apoio técnico ao exercício da função acionista .....	9
Recursos Humanos.....	9
Orçamento .....	10



## Introdução

### Elaboração do Plano de Atividades

O Plano de Atividades para 2016 da Unidade Técnica de Acompanhamento e Monitorização do Setor Público Empresarial (UTAM) foi elaborado de acordo com o estabelecido pelo Decreto-Lei n.º 183/96, de 27 de Setembro, tendo em conta a missão e as atribuições que lhe foram conferidas pelo Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro, alterado pela Lei n.º 75-A/2014, de 30 de setembro, que criou a UTAM, bem como o Decreto Regulamentar n.º 1/2014, de 10 de fevereiro, alterado pelo Decreto Regulamentar n.º 3/2014, de 9 de julho.

### Missão

A UTAM é uma entidade pública da administração direta do Estado, dotada de autonomia administrativa, que depende diretamente do membro do governo responsável pela área das finanças. Com a sua criação pelo Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro, alterado pela Lei n.º 75-A/2014, de 30 de setembro, que aprovou o Regime Jurídico do Setor Empresarial Público (RJSEP), aquele membro do governo passou a ter sob sua tutela uma estrutura especializada para lhe prestar apoio técnico no exercício da função acionista nas empresas do Setor Empresarial do Estado (SEE), em particular no acompanhamento e monitorização da atividade destas empresas, tanto nos domínios económico-financeiro e jurídico como no tocante à promoção da boa gestão dos recursos públicos. A UTAM tem também por missão contribuir para a qualidade da gestão e para as boas práticas de governação no Setor Público Empresarial (SPE), incluindo o Setor Empresarial Local (SEL), através do acompanhamento e monitorização das empresas públicas locais, tendo em vista o equilíbrio económico e financeiro desse Setor.

### Governação da UTAM

A UTAM é dirigida por um diretor, coadjuvado por dois coordenadores, e funciona num modelo de organização por áreas de atividade, definidas segundo as competências que lhe estão atribuídas. Assim, as áreas de responsabilidade atribuídas aos coordenadores e aos consultores de nível 1 da UTAM são as seguintes:

- Desenvolvimento do *website* da UTAM, dos sistemas de informação e das bases de dados, reporting, orçamento e contabilidade da UTAM (Carlos Cardoso da Silva);
- Acompanhamento do SEL e grupos de trabalho nacionais e internacionais (Pedro Meireles);
- Processo de análise das propostas de Atividades e Orçamentos das empresas públicas e acompanhamento e avaliação das boas práticas de gestão das empresas públicas (Carlos Tello Sousa);
- Acompanhamento do SEE (João Luís Xavier);



- Acompanhamento das Entidades Reguladoras e Associações, bem como outras matérias fora do âmbito do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro (Paulo Toste);
- Acompanhamento dos assuntos jurídicos, incluindo a elaboração de Pareceres (Maura Santos).

Para permitir que a informação seja partilhada internamente e conhecida atempadamente por todos, em particular atendendo às interrelações das diversas matérias e competências da UTAM, o seu funcionamento assenta em reuniões semanais de Direção e consultores de nível 1, para atribuição de novas tarefas e acompanhamento das tarefas em curso.

## Atividades a desenvolver em 2016

A ação da UTAM em 2016 desenvolver-se-á em torno de cinco atividades principais:

### Análise das propostas de Planos de Atividades e Orçamentos das empresas públicas do Setor Empresarial do Estado

A atividade na análise às propostas das empresas de Plano de Atividades e Orçamento, incluindo o Plano de Investimentos (doravante designados PAO), desenvolver-se-á em linhas semelhantes às implementadas em 2015, porém com o conjunto de empresas analisadas a ser alargado. Com efeito, em 2015 a UTAM elaborou relatórios de análise referentes às propostas de PAO de 93 empresas públicas, para um número total de cerca de 230 entidades<sup>1</sup>. Em 2016 o número de entidades<sup>2</sup> com propostas de PAO analisadas pela UTAM deverá aumentar para cerca de 120.

A UTAM irá também aperfeiçoar a metodologia de análise que utiliza na produção dos relatórios. Em particular, estes deverão estar estruturados em três níveis (vide Figura 1):

- i) Conformidade técnica e legal;
- ii) Implicações sobre o equilíbrio das contas públicas;
- iii) Avaliação dos riscos envolvidos.

---

<sup>1</sup> Nos termos da alínea e) do n.º 1 do artigo 4.º do Decreto Regulamentar n.º 1/2014, de 10 de fevereiro, alterado pelo Decreto Regulamentar n.º 3/2014, de 9 de julho, a UTAM analisa “as propostas de planos de atividades e orçamentos das empresas do SEE, apresentadas através da Direção-Geral do Tesouro e Finanças.” Ora, as empresas públicas que remetem informação à DGTF representam apenas uma parte do número referido, pelo que a UTAM está gradualmente a estender a sua cobertura às restantes empresas.

<sup>2</sup> Encontram-se ainda sujeitas a análise, além das propostas de PAO de empresas públicas, as propostas de PAO de duas pessoas coletivas de tipo associativo, a ADENE (nos termos do n.º 2 do artigo 24.º-B. do Decreto-Lei n.º 47/2015, de 9 de abril) e o SUCH (nos termos do n.º 2 do artigo 18.º do Decreto-Lei n.º 209/2015, de 25 de setembro), e ainda de seis entidades administrativas independentes, os reguladores ANACOM, ERS, ERSAR, ERSE, AdC e CMVM.

**Figura 1 : Conteúdos a incluir nos pareceres aos PAO**


- (1) Apreciação do Cumprimento das Instruções e da Lei – Para além da verificação e apreciação do cumprimento da Lei do Orçamento de Estado e das instruções comunicadas pela DGTF, deve também incluir o cumprimento de orientações do governo (nomeadamente da tutela setorial) e das regras/obrigações que sejam impostas pelos estatutos ou outros documentos (por exemplo, contratos de concessão de serviço público)
- (2) Avaliação de Impacto – Impactos sectoriais – Avaliação do alinhamento com orientações estratégicas do governo e contribuição para a implementação dessas estratégias e cumprimento dos objetivos pretendidos (Exemplos: Grandes Opções do Plano; planos estratégicos para o setor)
- (3) Avaliação de Impacto – Impacto sobre o Déficit – No caso do impacto sobre o défice e sobre a dívida, deve ser feita em articulação com a DGGO de forma a uniformizar os critérios para esta avaliação
- (4) Avaliação de Impacto – Impacto sobre a Dívida – Para além da dívida direta (evidenciada nas contas) deve ser apresentado um levantamento de todas as potenciais contingências (por exemplo, devido a garantias prestadas a favor de terceiros).
- (5) Avaliação de riscos – Esta avaliação deve ser objetiva e tecnicamente sustentada. O risco histórico incidirá sobre o passado, avaliando os desvios das execuções nos últimos anos face às propostas de orçamento.



Em 2015 a UTAM implementou o primeiro nível de análise, centrado na validação da conformidade da proposta com o seu enquadramento, incluindo com a Lei do Orçamento do Estado, e com as instruções à elaboração dos Instrumentos Previsionais de Gestão (IPG), complementadas com a análise do padrão temporal de despesa e receita e com a execução do orçamento do ano anterior. Em 2016 serão avaliadas as implicações sobre o equilíbrio das contas públicas, tarefa que será executada em articulação com outros serviços públicos com atividade nesta área. Esta metodologia terá como ponto de partida o Manual do Défice e da Dívida<sup>3</sup>, na sua última versão (de 2016).

A avaliação de riscos será desenvolvida em 2017, embora os primeiros passos, de natureza metodológica, sejam dados ainda em 2016. Entre outros, procurar-se-á criar, para as empresas mais importantes do conjunto das empresas públicas, algoritmos de previsão e atualização de previsões de receitas e/ou procura.

### **Acompanhamento e monitorização das empresas do Setor Empresarial do Estado**

Em 2016 a UTAM construirá uma base de dados para o acompanhamento das empresas do SEE. Esta base de dados terá como fonte principal o Sistema de Recolha de Informação Económica e Financeira (SiRIEF)<sup>4</sup> e será instrumental para a elaboração do Boletim Trimestral do SEE. Paralelamente, será também desenvolvida uma metodologia de acompanhamento e avaliação do desempenho das empresas públicas, centrada na evolução da sua situação financeira, e criado um *'dashboard'* de *Key Performance Indicators* (KPI) que servirá de instrumento de monitorização, com as variáveis e indicadores relevantes (ver quadro 1).

Desta forma será possível efetuar, por uma equipa pequena, um efetivo acompanhamento das empresas do SPE. O primeiro nível de análise será então cumprido automatizando esse exercício, na produção de indicadores e através da construção de um sistema de *'early warnings'*<sup>5</sup>. O trabalho dos consultores da UTAM poderá assim concentrar-se nos desvios significativos e nas empresas que mais podem comprometer as projeções para a evolução financeira do SEE, pela dimensão e implicações do seu impacte.

---

<sup>3</sup> Implementado pelo Regulamento (UE) n.º 549/2013, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 21 de maio de 2013, relativo ao sistema europeu de contas nacionais e regionais da União Europeia.

<sup>4</sup> A ser complementado, como fonte, por informação obtida diretamente das empresas sobre indicadores ou dados em domínios específicos, e pela informação histórica que resultar do exercício de acompanhamento da UTAM.

<sup>5</sup> A desenvolver em 2016 e implementar e testar em 2016-2017.



### Quadro 1: O ‘Dashboard’ de KPI

Os *Key Performance Indicators* (KPI) são uma ferramenta cuja finalidade é avaliar o desempenho de uma empresa a partir de um conjunto de indicadores que retratam a sua atividade<sup>1</sup>. Os KPI devem ser desenhados de forma a acompanharem e avaliarem o progresso na prossecução dos objetivos da empresa – devem, portanto, ser objetivos e, em geral, quantitativos. Os KPI podem ter várias naturezas, associadas às várias funções da empresa; para o fim aqui pretendido, são mais relevantes os KPI relacionados com a área financeira. Porém, a natureza diversa das empresas públicas determina a escolha de KPI diferentes para organizações diferentes. Por exemplo, uma empresa pública que funcione em regime de concorrência é normal que tenha KPI ligados (mesmo que não exclusivamente) à sua capacidade de gerar lucros – por exemplo, o resultado líquido ou o ROE, a rentabilidade dos capitais próprios. Já uma empresa pública que promova funções sociais terá KPI associados à geração de bem-estar social, portanto para os seus *stakeholders*<sup>2</sup> – por exemplo, no caso de um hospital, poderíamos ter como KPI o número de doentes atendidos ou de intervenções cirúrgicas.

Atendendo à diversidade da missão, da natureza e dos objetivos das empresas públicas<sup>3</sup>, tomar-se-ão KPI genéricos, de forma a ser possível trabalhar com um pequeno conjunto homogéneo de indicadores, porém suficientemente numeroso que permita acompanhar a atividade de toda e qualquer empresa pública<sup>4</sup>. Uma vantagem adicional, e que pode constituir fator adicional de melhoria do desempenho das empresas, é que se os KPI forem desenhados com esta preocupação e utilizados internamente para avaliar dos progressos financeiros, pode induzir internamente uma dinâmica de sistemático progresso dos resultados financeiros<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> “*Key performance indicators means factors by reference to which the development, performance or position of the business of the company can be measured effectively*” – Price Waterhouse Coopers, “*Guide to key performance indicators*”.

<sup>2</sup> O que não significa que não possa haver um KPI semelhante – com o mesmo fim – aos do caso anterior. Por exemplo, poderia usar-se o IRC ou, em termos relativos, o IRC dividido pelo volume de negócios.

<sup>3</sup> Veja-se, a título de exemplo que um dos objetivos da Empresa Nacional para o Mercado de Combustíveis é assegurar um resultado líquido nulo.

<sup>4</sup> Para um exemplo de aplicação a organizações públicas, veja-se Public Record Office Victoria, Guideline 3, Key Performance Indicators, 2010.

<sup>5</sup> Veja-se Zuriekat, Majdy, et all (2011), Participation in Performance Measurement Systems and Level of Satisfaction, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2, n.º 8, pp 159-169. Neste estudo empírico realizado por inquérito a 87 gestores financeiros, conclui-se que “*performance measurement diversity explains how participation leads to a greater level of system satisfaction*”.

Nesta medida, o exercício de acompanhamento centrar-se-á na análise de desvios face à programação trimestral e nas suas implicações sobre as projeções para o final do ano, bem como na avaliação de eventuais medidas corretivas. Será privilegiada a aplicação de métodos e modelos econométricos, e particularmente de modelos de atualização de





projeções em função de nova informação<sup>6</sup>. Produzir-se-á trimestralmente um relatório sobre a situação financeira das empresas públicas e a evolução nesta matéria durante o ano em análise, incluindo a avaliação do seu desempenho, numa base individual, em matéria financeira e quanto aos objetivos traçados à empresa para o conjunto do ano<sup>7</sup>.

## **Acompanhamento e monitorização das empresas do Setor Empresarial**

### **Local**

Relativamente ao acompanhamento e monitorização das empresas do SEL, a atividade da UTAM terá por base a informação disponibilizada pela DGAL<sup>8</sup>. Assim, tendo já obtido acesso à base de dados desta Direção-Geral, a UTAM irá produzir um relatório anual sobre o financiamento daquelas empresas e demais matérias de índole financeira relevantes para o exercício de acompanhamento e monitorização do SEL.

As matérias a tratar neste relatório serão propostas pela UTAM, sendo para o efeito produzido para 2016 um relatório-tipo, para que o seu conteúdo possa refletir a devida articulação entre o membro do governo responsável pela área das finanças e o membro do governo responsável pela área da administração local. A aprovação do referido modelo permitirá que o primeiro relatório anual sobre a evolução financeira do SEL seja produzido no primeiro trimestre de 2017, sobre a evolução em 2016.

## **Financiamento das empresas públicas e promoção do rigor da programação financeira plurianual do Setor Empresarial do Estado**

A atividade da UTAM neste domínio centrar-se-á:

- (i) No aprofundamento da análise do modelo de financiamento das empresas públicas e, em particular, na implementação dos seus pressupostos de base, incluindo a apreciação pela UTAM das bases de contratualização da prestação de serviços de interesse geral e das correspondentes indemnizações compensatórias;
- (ii) Na avaliação das implicações financeiras da atividade das empresas públicas, através da apreciação dos planos de atividades e dos planos de investimentos reportados ao triénio, como suporte ao exercício de programação financeira plurianual da atividade do Estado;

---

<sup>6</sup> A título de exemplo, uma metodologia que se tentará aplicar – caso prove ser adequada – é a do filtro de Kalman.

<sup>7</sup> Objetivos esses que são, designadamente, os constantes do respetivo PAO.

<sup>8</sup> Nos termos da alínea k) do artigo 4.º do Decreto Regulamentar n.º 1/2014, de 10 de fevereiro, alterado pelo Decreto Regulamentar n.º 3/2014, de 9 de julho, a qual estatui que deve a UTAM “acompanhar e monitorizar a atividade do SEL através da informação recebida da Direção-Geral das Autarquias Locais (DGAL), com reporte periódico ao membro do governo responsável pela área das finanças, em articulação com o membro do governo responsável pela área da administração local”. Mais, sendo a informação contida na base de dados da DGAL anual, a periodicidade de reporte aqui referida será também necessariamente anual.



- (iii) Na elaboração do relatório anual sobre os financiamentos do SPE, em colaboração com o IGCP.

## Contributo para a melhoria da gestão e para adoção das melhores práticas de gestão no Setor Público Empresarial

A atividade da UTAM neste domínio foca-se em duas áreas distintas de ação:

- i) Acompanhamento e avaliação das boas práticas de gestão das empresas públicas, exercício que deverá também integrar a prestação de contas destas empresas;
- ii) Acompanhamento das melhores práticas internacionais nesta matéria, incluindo o relacionamento da UTAM com instituições congéneres internacionais, e na sua difusão, designadamente através da organização de ações de formação relevantes para este fim<sup>9</sup>.

Na primeira área de ação, a UTAM desenvolverá em 2016 as seguintes tarefas:

- Divulgação às empresas de um manual sobre a elaboração dos seus relatórios de governo societário, cujo objetivo é instruir essas empresas sobre o conteúdo e forma dos relatórios, incluindo os documentos a anexar ou apresentar para efeitos de apreciação pela UTAM, bem como informar as empresas sobre como a UTAM analisa e avalia os referidos relatórios, incluindo os instrumentos e metodologias de avaliação a que a UTAM recorre para esse fim<sup>10</sup>;
- Análise dos relatórios de governo societário das empresas públicas (estes últimos versam sobre as boas práticas de gestão da empresa) e a elaboração dos respetivos relatórios de análise;
- Apresentação de um relatório global sobre o processo de elaboração dos relatórios de governo societário<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> Nos termos das alíneas r) e t) do artigo 4.º do Decreto Regulamentar n.º 1/2014, de 10 de fevereiro, alterado pelo Decreto Regulamentar n.º 3/2014, de 9 de julho, cabe à UTAM “acompanhar as experiências internacionais no âmbito do setor público empresarial, estabelecendo relações com organizações da União Europeia e internacionais que intervenham nesta área, bem como propor a nomeação de representantes nacionais nos organismos congéneres das referidas organizações” e “promover ações de formação, em particular dirigidas aos quadros técnicos que exercem funções no âmbito do setor público empresarial”.

<sup>10</sup> Em 17 de fevereiro de 2016, a UTAM colocou no seu site o “Manual para a Elaboração do Governo Societário 2015”, que inclui a grelha de avaliação (‘checklist’ de informação e avaliação de cumprimento de cada item).

<sup>11</sup> O primeiro relatório foi emitido em dezembro de 2015, incidindo sobre o processo de elaboração dos relatórios de governo societário referentes ao ano de 2014. Este relatório aborda, nomeadamente, as instruções que mais facilmente foram cumpridas e as que se revestiram de particular dificuldade, de compreensão ou de cumprimento, para que se possa detetar onde se deve concentrar o esforço de melhoria das boas práticas das empresas.



No tocante às competências respeitantes à segunda área de ação, em 2016 a UTAM dará início à identificação das carências mais importantes nas competências requeridas para a boa gestão das empresas públicas, de forma a poder ministrar ações de formação em 2017. Nesta identificação serão ouvidas as empresas públicas, tanto no tocante aos domínios de formação como à disponibilidade e interesse para a frequência das referidas ações<sup>12</sup>.

Serão contempladas ações que visem reter nas empresas públicas quadros com elevado nível de qualificação, numa perspetiva de carreira nestas empresas e valorizando a componente de gestão pública. Durante o ano de 2016 será estudada pela UTAM e pela CRESAP a possibilidade de desenvolver uma parceria que permita criar ações que combinem formação e 'coaching', tendo em vista poder criar-se uma nova dimensão na fixação de altos quadros nas empresas públicas.

### Outro apoio técnico ao exercício da função acionista

A UTAM prestará ao membro do governo com a tutela das finanças o apoio técnico no exercício da função acionista que lhe for solicitado, designadamente na elaboração de pareceres, informações e estudos<sup>13</sup>.

### Recursos Humanos

O Decreto Regulamentar n.º 1/2014, de 10 de fevereiro, alterado pelo Decreto Regulamentar n.º 3/2014, de 9 de julho, prevê no seu artigo 8.º que na UTAM “desempenham funções, em regime de comissão de serviço, pelo período de três anos, renovável, dois coordenadores e até 16 consultores de primeiro, de segundo e de terceiro nível, (...)”. O mesmo artigo, no seu n.º 3 define os limites máximos de consultores em cada nível – 6 consultores de nível 1, 6 consultores de nível 2 e 4 consultores de nível 3.

Em resumo, e face ao estabelecido no citado Decreto Regulamentar, a 31 de dezembro de 2015 a situação quanto ao número de consultores era a seguinte:

Cargo	Previsto	31/12/2015
Diretor	1	1
Coordenador	2	1
Consultor nível 1	6	5
Consultor nível 2	6	3
Consultor nível 3	4	3
	<b>19</b>	<b>13</b>

<sup>12</sup> A UTAM entende que os destinatários destas iniciativas de formação devem ser administradores e quadros superiores das empresas públicas.

<sup>13</sup> Durante o primeiro trimestre de 2016 a UTAM elaborou já quatro pareceres relativos à alienação de participações sociais por empresas públicas, além de várias informações sobre outras matérias relacionadas com o exercício da função acionista do Estado.



Acrescem a este número dois colaboradores cedidos pela Secretaria-Geral do Ministério das Finanças que, de acordo com o artigo 11.º do mesmo diploma, “*disponibiliza à Unidade Técnica o pessoal de apoio técnico, administrativo e operacional que se revele necessário ao seu regular funcionamento*”.

As alterações do efetivo ao longo de 2015 foram, assim, as seguintes:

- No início de janeiro estavam ao serviço na UTAM quatro consultores de nível 1 – um deles entrou em funções a 1 de janeiro –, três de nível 2 – um deles também com entrada em funções a 1 de janeiro – e não existia nenhum consultor de nível 3. Não estava ainda nomeado nessa data nenhum coordenador;
- Em 01 de maio de 2015 foi nomeado o primeiro coordenador;
- Ao longo do ano foram também nomeados um consultor de nível 1 (março), dois consultores de nível 2 (fevereiro e setembro) e três consultores de nível 3 (fevereiro e abril);
- Verificaram-se ainda duas saídas, ambas de consultores de nível 2, num dos casos por cessação do acordo de cedência de interesse público (que previa uma duração de apenas um ano) e, no outro caso, por pedido de exoneração.

Atualmente, para a prossecução das atividades planeadas para o ano de 2016 é importante garantir uma equipa ajustada, quer na sua dimensão, quer na sua formação, aptidões e experiência. Neste sentido, em 1 de fevereiro de 2016 entrou em funções o segundo coordenador.

## Orçamento

Para fazer face às despesas que resultam dos encargos decorrentes da prossecução da sua missão, são atribuídas à UTAM as seguintes receitas:

- Dotações atribuídas pelo Orçamento do Estado;
- Produto de venda de publicações e de trabalhos editados;
- Outras consagradas por lei, por contrato ou por outro título.

Para o ano de 2016 prevêem-se as despesas apresentadas no quadro seguinte, financiadas pelas dotações atribuídas pelo Orçamento do Estado.

Orçamento para 2016	
Designação da Despesa	Total
Despesas com o pessoal	872 469 €
Aquisição de bens e serviços	37 942 €
Aquisição de bens de capital	10 000 €
<b>Total Geral</b>	<b>920 411 €</b>



No que respeita a despesas com o pessoal ao serviço, o orçamento de 2016 comporta, para além do pessoal em funções em 31 de dezembro de 2015, a entrada em funções de um coordenador, de um consultor de nível 1, um consultor de nível 2 e um consultor de nível 3.

As despesas com aquisições de bens de capital consideram o investimento em equipamentos e suporte lógico para possibilitar a automatização de diversas tarefas.



**UTAM – Unidade Técnica de Acompanhamento e Monitorização do Setor Público Empresarial**  
Rua da Alfândega, 5 – R/C, 1100-016 Lisboa, Portugal  
Tel.: +351 218 846 869 Fax: +351 218 846 735 Correio Eletrónico: [utam@utam.pt](mailto:utam@utam.pt)  
[www.utam.pt](http://www.utam.pt)