

Secretaria-Geral do Ministério da Saúde
Relatório de atividades- 2013



GOVERNO DE
PORTUGAL

MINISTÉRIO DA SAÚDE

Índice

Índice	2
Síglas e Acrónimos	4
Sumário Executivo	5
1.Caracterização da SGMS	9
1.1.Missão	9
1.2.Atribuições	9
1.3.Visão	10
1.4.Valores	11
1.5.Clientes	13
2.Avaliação de Resultados	14
2.1.Objetivos da SGMS	14
2.2.Revisão do QUAR	15
2.3.Resultados por Objetivo Estratégico	16
2.3.1.Objetivo Estratégico 1	16
2.3.1.1.DSJC	16
2.3.1.2.DSGIRPA	17
2.3.2.Objetivo Estratégico 2	21
2.3.2.1.DSGIRPA	21
2.3.3.Objetivo Estratégico 3	23
2.3.3.1.DSJC	23
2.3.3.2.DSGIRPA	23
2.4.Resultados por Perspetiva	28
3.Atividades Não Planeadas	29
3.1.Objetivo Estratégico 1	29
3.1.1.DSGIRPA	29
3.1.1.1.DSGIRPA	29
3.1.1.2.DIRP	31
3.1.1.3.DASI	31
3.2.Objetivo Estratégico 2	32
3.2.1.DIRP	32
3.3.Objetivo Estratégico 3	33
3.3.1.DGR	33
3.3.2.DASI	34
4.Unidades Produzidas	35
5. Gestão de sites de internet	36
6. Publicidade Institucional	37
7. Avaliação Global do Grau de Utilização dos Meios	37
7.1.Recursos Humanos	37
7.1.1.Caracterização	38
7.1.2.Formação Profissional	39
7.3.Recursos Financeiros	40
7.3.Recursos Tecnológicos	47
8. Auto-Avaliação	48
8.1.Amostragem	48
8.2.Amostra	48
8.3.Avaliação pelos Clientes	49
8.3.1. Avaliação pelos Clientes Externos	49
8.3.2.Metodologia adotada	49
8.3.3. Análise dos resultados	50
8.4.Desempenho da Organização	52
8.5. Avaliação pelos Colaboradores	58
8.5.1.Enquadramento e objetivos	58
8.5.2.Metodologia adotada	58
8.5.3.Análise dos resultados	58
8.5.4.Desempenho da Organização	62
8.6.Avaliação pelos Dirigentes Intermédios	66
8.6.1.Enquadramento e objetivos	66

8.6.2. Metodologia adotada.....	67
8.6.3. Análise dos resultados do inquérito de avaliação da SGMS dos Dirigentes intermédios	67
8.6.4. Desempenho da Organização	70
9. Análise Comparativa dos Resultados da Avaliação da SGMS 2010-2013.....	77
10. Avaliação do sistema de controlo interno.....	79
11. Medidas para Reforço Positivo do Desempenho	80
12. Avaliação Final – Apreciação dos Resultados Alcançados	81
12.1. Proposta de menção Qualitativa	82
13. Conclusões Prospetivas	82
Anexos.....	84
ANEXO A - Ficha de Autoavaliação – QUAR	84
ANEXO B - Análise Síntese do Balanço Social	84

Siglas e Acrónimos

ACES	Agrupamento Centros de Saúde
ACSS	Administração Central do Sistema de Saúde, IP
AQ	Acordo Quadro
ARS'S	Administrações Regionais de Saúde
AP	Administração Pública
DASI	Divisão de Arquivo e Sistemas de Informação
DIRP	Divisão de Informação e Relações Públicas
DMR	Declaração Mensal de Rendimentos
DGAEP	Direção-Geral do Emprego e da Administração Pública
DGLAB	Direção-Geral do Livro dos Arquivos e das Bibliotecas
DGR	Divisão de Gestão de Recursos
DGTF	Direção-Geral do Tesouro e Finanças
DSGIRPA	Direção de Serviços de Gestão, Informação, Relações Públicas e Arquivo
DSJC	Direção de Serviços Jurídicos e de Contencioso
ESPAP	Entidade dos Serviços Partilhados da Administração Pública
GEADAP	Gestão Integrada da Avaliação de Desempenho da Administração Pública
INA	Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores
MS	Ministério da Saúde
PAEF	Programa de Assistência Financeira a Portugal
PNS	Plano Nacional de Saúde
PRMA	Programa de Rescisões por Mútuo Acordo
QUAR	Quadro de Avaliação e Responsabilização
SGMS	Secretaria-Geral do Ministério da Saúde
SME	Situação de Mobilidade Especial
SNCP	Sistema Nacional Das Compras Públicas
SNS	Serviço Nacional de Saúde
UGP	Unidade de Gestão Patrimonial
UMC	Unidade Ministerial de Compras

Sumário Executivo

O Relatório de atividades de 2013 pretende elencar de uma forma integral a ação da Secretaria-Geral do Ministério da Saúde (SGMS), de acordo com a sua missão e reforçar o empenho num modelo de gestão orientado para os resultados e baseado em objetivos claros e atingíveis.

Em instituições com uma atividade estabilizada, corre-se o risco da repetição, o que obriga a uma análise cuidada e a um exercício de destaque e de apreciação das ações e projetos que foram desenvolvidos e contribuíram para o engrandecimento, quer das unidades orgânicas, quer da instituição.

No presente Relatório irá apresentar-se a demonstração qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados, o Balanço Social e o relatório de autoavaliação do serviço, este último de carácter obrigatório, de acordo com o que prescrevem os artigos 8.º e 15.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro.

Para a elaboração deste Relatório concorreram, entre outros, os contributos das várias unidades orgânicas, bem como os dados da monitorização periódica do desempenho da SGMS e os dados dos questionários.

No ano de 2013, e ainda no decurso das circunstâncias impostas pelo Programa de Assistência Financeira a Portugal (PAEF) e pelas novas responsabilidades acometidas pela lei orgânica em 2012, no âmbito do património histórico, destacam-se os seguintes projetos inovadores na vida da SGMS:

- Incremento da atividade relativa à aquisição centralizada de bens e serviços ao abrigo dos Acordos Quadro da Entidade dos Serviços Partilhados da Administração Pública (ESPAP) para todos os organismos do Ministério da Saúde (MS), incluindo Hospitais, abrangendo 63 entidades, tendo esta atividade contribuído, fortemente, para a redução da despesa do MS por força do Despacho n.º 6618/2013, de 22 de maio que definiu as categorias de bens e serviços atribuídas à Unidade Ministerial de Compras (UMC) e do Despacho n.º 9813/2013, de 25 de julho de Sua Excelência o Secretário de Estado da Saúde que determina a adesão das entidades públicas empresariais ao SNCP;

- Projeto de Gestão Integrada da Informação, com as seguintes linhas de atuação:

- Elaborar a política e/ou plano estratégico para o sistema de arquivo do MS;
- Desenvolver a coordenação técnica nos serviços e organismos do MS;
- Dar formação nas situações em que não existem quadros técnicos da área;
- Exercer a sua função normativa;
- Colaborar na produção de instrumentos de gestão documental;
- Estimular a criação de redes de colaboração e conhecimento;
- Potenciar a partilha de informação e de conhecimento e a promoção e divulgação de boas práticas;
- Constituição de Grupos de Trabalho (trabalho colaborativo em rede) nas seguintes áreas:
 - Normalização de Processos e Procedimentos (MS); Avaliação Documental; Estudo do Processo Clínico (requisitos, tipologias documentais e estrutura interna); Gestão Integrada da Informação: Administrações Regionais de Saúde (ARS), Agrupamentos de Centros de Saúde (ACES), Centros de Saúde; Certificação ISO 9001:2008 em Instituições Hospitalares; Boas Práticas de gestão de documentos no Ministério da Saúde.

Para a prossecução das suas atividades, a SGMS contou com orçamento inicial de 3.168.994€, sendo que às despesas com pessoal foi afeta a verba de 1.689.708€ para um total de 55 trabalhadores. Em resultado do fluxo de entradas e saídas, no final do ano de 2013, estavam em efetividade de funções 55 trabalhadores.

A formação ministrada em 2013 incidiu sobre várias áreas temáticas, nomeadamente, as relacionadas com avaliação documental, compras públicas, protocolo, código do processo civil e responsabilidade social.

A atividade da SGMS foi norteadada por três objetivos estratégicos. O primeiro objetivo estratégico refletiu, na sua essência, a missão legalmente definida para a SGMS. Este objetivo, maioritariamente enquadrado numa perspetiva de satisfação de clientes, visa também a prestação de serviços a outros organismos do MS, no sentido de normalizar processos, disponibilizar informação e gerir de uma forma mais eficiente os recursos. São disto exemplo a Unidade Ministerial de Compras, a Unidade de Gestão Patrimonial (UGP) e o Portal da Saúde.

O segundo objetivo estratégico colocou o enfoque na relação do organismo com os cidadãos e na disponibilização célere e rigorosa de informação, aproveitando e criando sinergias com outros agentes atuantes no setor da saúde, em linha com as orientações do Plano Nacional de Saúde 2012-2016 (PNS).

O terceiro objetivo visava promover a modernização da SGMS, inovando processos e práticas de gestão, fomentando a qualidade do serviço, medindo e monitorizando o nível de serviço público prestado e o grau de satisfação dos clientes. Para tal baseia-se numa lógica de melhoria de desempenho, apoiada essencialmente na formação dos recursos humanos.

Os objetivos estratégicos traçados para 2013 decompunham-se em 22 objetivos específicos das unidades orgânicas, definidos de acordo com as perspetivas do cliente, financeira, processos internos e aprendizagem e crescimento, que refletem a visão e a estratégia da SGMS segundo o modelo do *Balanced Scorecard*. A partir dos objetivos específicos foram delineados 45 objetivos operacionais, cujos resultados são agora medidos através de 51 indicadores e respetivas fontes de verificação. Os objetivos operacionais são ainda caracterizados consoante a sua natureza: eficácia, eficiência e qualidade.

Findo o ano de 2013, foram realizados inquéritos de avaliação da satisfação dos clientes externos, dos colaboradores e dos dirigentes da SGMS, que teve por base uma escala de avaliação comum, tipo *Likert* para cada indicador, subdividido em vários indicadores.

Dos resultados apurados, concluiu-se que os clientes externos refletem elevada satisfação relativamente à imagem global e aos serviços oferecidos pela organização. Os inquéritos revelam que 57% dos clientes externos estão satisfeitos, 43% muito satisfeitos, registando-se um índice de satisfação global de 4,41. Quanto aos colaboradores, demonstraram um índice de satisfação global de 3,00, sendo que mais de 22% dos inquiridos mostraram-se satisfeitos medianamente, 44% muito satisfeitos e 22% insatisfeitos e 11% muito insatisfeitos. No que toca aos dirigentes intermédios, os questionários revelam que 75% dos dirigentes estão satisfeitos e 25% muito satisfeitos com a organização, o que se traduz num índice global de 4,25.

Nota Introdutória

A elaboração deste Relatório de Atividades decorre das imposições definidas pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, explicitamente as prescritas na alínea e) do n.º 1 do artigo 8.º e no artigo 15.º, presidindo ainda à sua organização as instruções emanadas pela Direção-Geral da Saúde, encerrando assim o ciclo de gestão relativo ao ano de 2013.

O presente documento procura fazer uma análise do grau de cumprimento dos projetos e atividades planeadas para 2013, com especial incidência nos resultados do conjunto de objetivos estratégicos e operacionais prosseguidos, designadamente dos que foram inscritos no QUAR para 2013, as atividades desenvolvidas, as atividades não planeadas, as unidades produzidas e os documentos recebidos e expedidos. Apresentam-se ainda as medidas levadas a cabo, em 2013, para reforço positivo do desempenho. E, finalmente é avaliado o grau de utilização dos recursos humanos, financeiros e tecnológicos. Estão anexos ao presente Relatório, o relatório de autoavaliação do QUAR e o Balanço Social.

Na última parte do Relatório, são apresentados os resultados dos inquéritos de avaliação realizados aos clientes externos, colaboradores e dirigentes intermédios, que visaram aferir a forma como estes percecionam a organização, o ambiente e o seu desempenho. Face aos resultados da atividade e dos inquéritos de avaliação da satisfação, são ainda propostas medidas para reforço positivo do desempenho institucional, identificando condicionantes contextuais, jurídico-legais ou de outra natureza que possam influenciar os resultados.

Para além destes elementos, quantificam-se sumariamente os meios humanos e financeiros existentes em 2013 para garantir o cumprimento das ações programadas ou de outras atividades não previstas no planeamento.

Refira-se, por fim, que pode complementar-se informação e aceder a dados mais pormenorizados e aprofundados no Balanço Social, Anexo B ao presente relatório.

Sustentaram a construção do Relatório, entre outros, os contributos provenientes das várias unidades orgânicas internas, os dados extraídos do SMARDOCS, bem como a análise dos questionários de satisfação.

Pese embora o contexto adverso em que se desenvolveu a atividade e, apesar das restrições ao nível da gestão orçamental e de recursos humanos, com consequências nos níveis de motivação dos trabalhadores, a avaliação global referente ao ano de 2013 pode considerar-se bastante positiva, materializada na superação de 73% dos objetivos operacionais fixados no QUAR, incluindo os mais relevantes, tendo sido cumpridos 27%, estando em linha com os resultados do ano precedente.

Adicionalmente foram asseguradas as atividades previstas e outras não previstas no plano.

Estes e outros resultados, que se apresentam ao longo deste documento, testemunham a manutenção do empenhamento e comprometimento de todos os colaboradores e dirigentes da SGMS na sustentação dos

níveis de *performance* institucional, dando assim um contributo de valor para o MS, na área da qualidade dos serviços prestados aos gabinetes, membros do Governo e outros clientes, na inovação e reconversão de procedimentos, na eficácia e eficiência da despesa e na gestão responsável e criteriosa de recursos.

Pese embora ainda se continue a sentir a necessidade de aperfeiçoar o planeamento, designadamente no tocante à definição do grau de ambição de algumas metas e valores críticos, a superação de metas exigentes, tanto nas áreas da qualidade, como nas de eficácia e de eficiência, permite confirmar o êxito da operacionalização da estratégia.

Mantendo o foco nos clientes, coordenou-se a ação e alinharam-se os contributos e esforços organizacionais para otimizar a atividade da UMC, para utilizar eficaz e eficientemente os recursos financeiros e para inovar e reconverter procedimentos internos.

1.Caracterização da SGMS

De acordo com o n.º 1 do artigo 10.º do Decreto-Lei n.º 124/2011, de 29 de dezembro, conjugado com o n.º 1 do artigo 2.º do Decreto Regulamentar n.º 23/2012, de 9 de fevereiro, a missão da SGMS é a que se transcreve:

1.1.Missão

Missão

- A Secretaria-Geral tem por missão assegurar o apoio técnico e administrativo aos membros do Governo integrados no Ministério da Saúde e aos demais órgãos, serviços e organismos que não integram o Serviço Nacional de Saúde, nos domínios da gestão de recursos internos, do apoio técnico jurídico e contencioso, da documentação e informação e da comunicação e relações públicas.

1.2.Atribuições

As atribuições da SGMS mantiveram-se coincidentes com a orgânica anterior, conforme descrição no n.º 2 do artigo 2.º do Decreto Regulamentar n.º 23/2012, de 9 de fevereiro.

Atribuições:

- a) Prestar o apoio administrativo, técnico, jurídico e de contencioso aos gabinetes dos membros do Governo integrados no MS, bem como aos demais serviços, organismos e outras estruturas que não disponham de unidades orgânicas com competências nas referidas áreas;
- b) Assegurar as atividades do MS no âmbito do atendimento e informação ao público, da comunicação e relações públicas, bem como proceder à recolha, tratamento e difusão de informação de carácter geral ou especializado, facilitando o seu acesso aos cidadãos e profissionais da saúde, designadamente, privilegiando os meios eletrónicos;
- c) Promover boas práticas de gestão de documentos nos serviços e organismos do MS, bem como organizar e manter um serviço de documentação;
- d) Estudar, programar e coordenar a aplicação de medidas tendentes a promover a inovação, modernização e a política de qualidade, no âmbito do ministério, sem prejuízo das atribuições cometidas por lei a outros serviços, bem como assegurar a articulação com os organismos com atribuições interministeriais nestas áreas;
- e) Coordenar as ações referentes à organização e preservação do património e arquivo histórico e proceder à recolha, tratamento, conservação e comunicação dos arquivos, que deixem de ser de uso corrente nos respetivos organismos produtores;

- f) Coordenar as ações referentes à organização, preservação e atualização do cadastro do património do MS e das entidades por ele tuteladas, assegurando a correta articulação com os serviços responsáveis pelo património do Estado;
- g) Instruir processos de aquisição, alienação, arrendamento, permuta, avaliação, locação financeira, restituição por desocupação e de constituição de direitos sobre imóveis dos serviços e organismos do MS;
- h) Gerir o edifício sede do MS, bem como outras instalações que lhe estejam afetas;
- i) Assegurar as funções de unidade ministerial de compras em relação aos bens e serviços cuja contratação não seja da competência da entidade pública prestadora de serviços partilhados do MS;
- j) Gerir o pessoal em situação de mobilidade especial que lhe seja afeto e assegurar a articulação com a entidade gestora da mobilidade, nos termos legais;
- l) Assegurar a elaboração do orçamento de funcionamento da SG e dos gabinetes dos membros do Governo do MS, bem como acompanhar a respetiva execução de acordo com a legislação em vigor;
- m) Assegurar o normal funcionamento do MS nas áreas que não sejam da competência específica de outros serviços;
- n) Prestar apoio logístico e administrativo aos serviços, organismos e órgãos do MS cujos diplomas orgânicos assim o determinem.

1.3. Visão

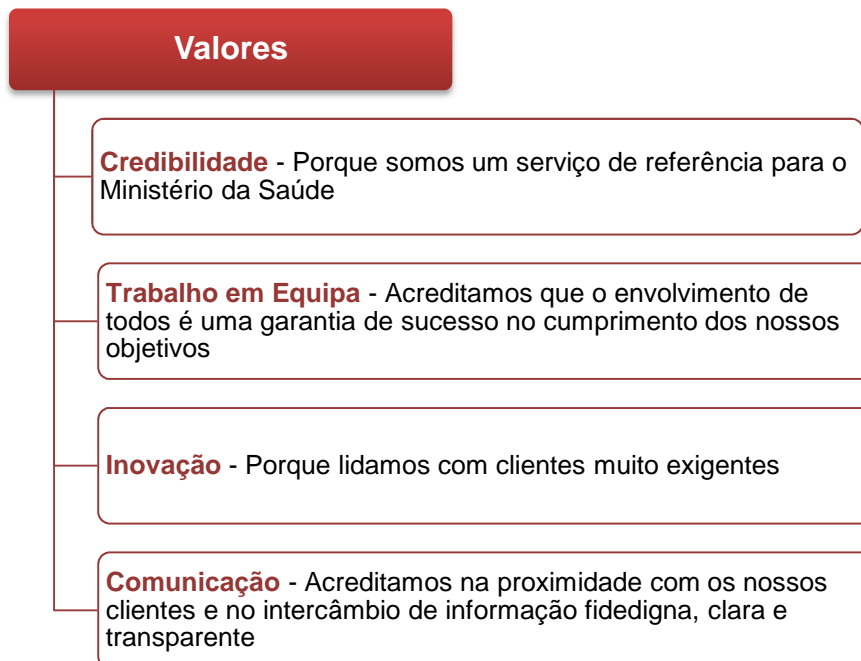
A visão da SGMS reflete, na sua essência, aquilo que, em termos futuros, deverá ser alcançado por este organismo, a qual resulta na vontade e ambição dos seus profissionais, na isenção e rigor do seu trabalho.

Visão

- Atingir nos próximos 3 anos níveis de desempenho que projetem a SGMS no universo da saúde, por forma a que os seus serviços sejam considerados essenciais nas áreas jurídica, das compras públicas, do património imobiliário, do arquivo e da informação.

1.4. Valores

Os valores pelos quais se guia a SGMS caracterizam a organização no âmbito da execução da atividade e correspondem ao que é exigido, no contexto da atuação dos seus profissionais, nas diversas matérias.



A SGMS é um serviço da administração direta do Estado, dotado de autonomia administrativa, com um papel integrador e dinamizador da orgânica do MS, por forma a reforçar a ligação entre a sociedade e os serviços e a garantir a articulação institucional entre os organismos.

Ao abrigo do Plano de Redução e Melhoria da Administração Central, a orgânica do MS foi alterada pelo Decreto-Lei n.º 124/2011, de 29 de dezembro, com implicações diretas na atividade da SGMS. Por um lado, as suas competências ao nível da gestão do cadastro do património foram reforçadas, enquanto as atribuições no domínio orçamental e de planeamento de recursos humanos dos serviços e organismos do MS passaram para a esfera da Administração Central do Sistema de Saúde, IP (ACSS).

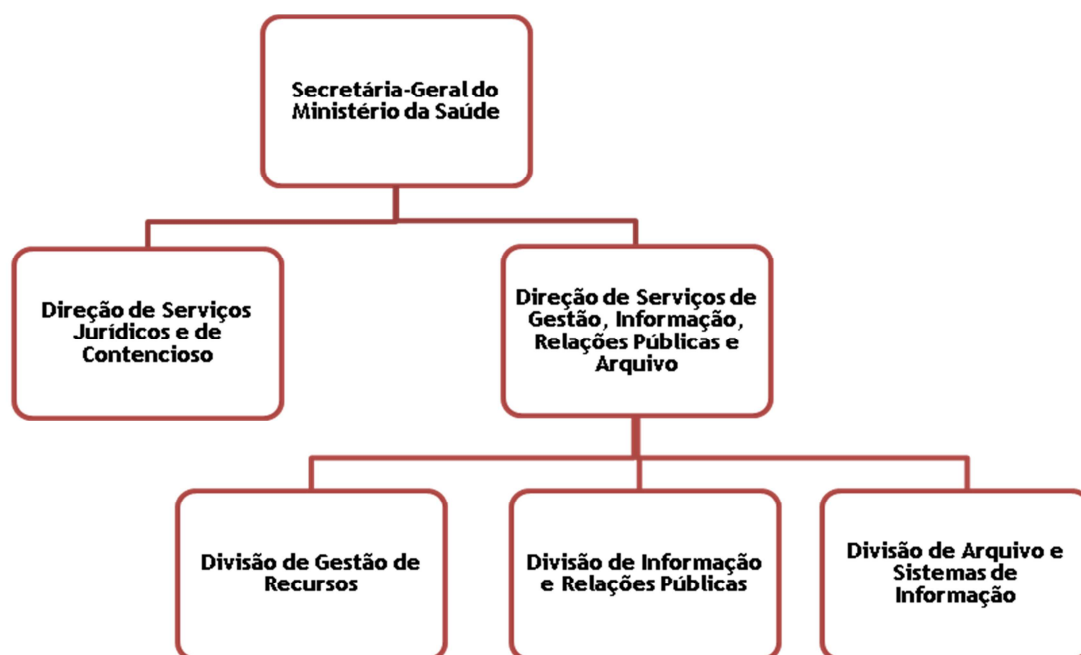
A publicação do Decreto-Regulamentar n.º 23/2012, de 9 de fevereiro, veio aprovar a nova lei orgânica da SGMS, definindo a missão, as atribuições e o tipo de organização interna, embora no que se refere à missão, esta não tenha sofrido qualquer alteração relativamente ao anterior diploma que definia a orgânica da SGMS (Decreto-Regulamentar n.º 65/2007, de 29 de maio, agora revogado). No desenvolvimento deste diploma, foi publicada a Portaria n.º 160/2012, de 22 de maio, que determina a estrutura nuclear e estabelece o número máximo de unidades orgânicas flexíveis do serviço e as competências das respetivas unidades orgânicas nucleares.

Da publicação da Portaria n.º 160/2012, de 22 de maio, resulta a nova estrutura nuclear da SGMS e respetivas competências.

A SGMS é dirigida por um Secretário-Geral e a sua orgânica compreende 2 direções de serviços: Direção de Serviços Jurídicos e de Contencioso (DSJC) e Direção de Serviços de Gestão, de Informação, Relações Públicas e Arquivo (DSGIRPA).

Pelo Despacho n.º 7883/2012, de 8 de junho, e tendo em conta o limite máximo de três unidades orgânicas flexíveis fixado pelo artigo 4.º da Portaria anteriormente referida, foram criadas na DSGIRPA as seguintes divisões: Divisão de Gestão de Recursos (DGR), Divisão de Informação e Relações Públicas (DIRP) e Divisão de Arquivo e Sistemas de Informação (DASI).

Organograma



1.5. Clientes

Na tabela seguinte discriminam-se os clientes internos e externos da SGMS em 2013.

Clientes internos	
➤	Trabalhadores da SG
➤	Trabalhadores colocados em situação de mobilidade especial
Clientes externos	
➤	Membros do Governo e respetivos gabinetes;
➤	Órgãos, serviços e todos os organismos do MS;
➤	Comissões e grupos de trabalho do MS que não dispõem de meios apropriados: Conselho Nacional de Saúde Mental; Grupo de trabalho para a definição do novo modelo de prova nacional de seriação relativa ao acesso ao internato médico; Comissão Paritária de acompanhamento do Protocolo de Cooperação entre o Ministério da Saúde e a União das Misericórdias Portuguesas; Comissão de Avaliação da Prossecução de Desenvolvimento do Projeto relativo ao Hospital de Lisboa Oriental; Comissão para a Informatização Clínica; Grupo de Trabalho Regulamento de Transporte de Doentes.
➤	Cidadãos, empresas e setor social.

2. Avaliação de Resultados

2.1. Objetivos da SGMS

Objectivo 1

- Garantir o apoio técnico e administrativo aos gabinetes dos membros do Governo integrados no MS e aos demais órgãos e serviços, nos termos legalmente fixados, otimizando os procedimentos e os mecanismos de informação.

Objectivo 2

- Melhorar a comunicação com o público, promovendo a sua acessibilidade aos serviços no âmbito do atendimento, informação e relações públicas, privilegiando os meios eletrónicos.

Objectivo 3

- Promover a inovação, a modernização e a política de qualidade no âmbito do Ministério, desenvolvendo boas práticas no âmbito da gestão dos diferentes setores de atuação da SGMS e ampliando o nível de competência técnica dos seus trabalhadores.

Os objetivos estratégicos definidos são os resultados a alcançar pela SGMS a longo prazo, sendo eles transversais a toda a sua atividade e têm como finalidade concretizar a sua missão.

O **objetivo 1** reflete, na sua essência, a missão legalmente definida para a SGMS. Este objetivo, maioritariamente enquadrado numa perspetiva de satisfação de clientes, visa também a prestação de serviços a outros organismos do MS, no sentido de normalizar processos, disponibilizar informação e gerir de uma forma mais eficiente os recursos. São disto exemplo, a Unidade Ministerial de Compras, a Unidade de Gestão Patrimonial e o Portal da Saúde.

O **objetivo 2** coloca o enfoque na relação do organismo com os cidadãos e na disponibilização célere e rigorosa de informação, aproveitando e criando sinergias com outros agentes atuantes no sector da saúde, em linha com as orientações do Plano Nacional de Saúde 2012-2016.

O **objetivo 3** visa promover a modernização da SGMS, inovando processos e práticas de gestão, fomentando a qualidade do serviço, medindo e monitorizando o nível de serviço público prestado e o grau de satisfação dos clientes. Para tal baseia-se numa lógica de melhoria de desempenho, apoiada essencialmente na formação dos recursos humanos.

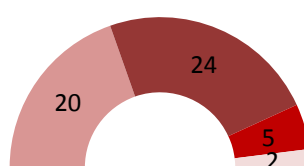
Os objetivos estratégicos decompõem-se nos **objetivos específicos** de cada unidade orgânica, definidos de acordo com as perspetivas do cliente, financeira, processos internos e aprendizagem e crescimento, que refletem a visão e a estratégia da SGMS segundo o modelo do *Balanced Scorecard*.

A partir dos objetivos específicos foram delineados **objetivos operacionais**, cujos resultados são agora medidos através de indicadores pertinentes, claros e credíveis, e respectivas fontes de verificação, de forma a permitir a mensurabilidade e a comparabilidade dos desempenhos dos serviços. Estes objetivos são ainda caracterizados consoante a sua natureza: eficácia, eficiência e qualidade.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS N= 3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS N= 22	OBJETIVOS OPERACIONAIS N= 45	INDICADORES DA ATIVIDADE N= 51
---	---	--	--

Avaliação qualitativa da atividade da SGMS

N= 51 Indicadores



**Atividades Não
Planeadas**
N = 12

■ Superados ■ Atingidos ■ Não Atingidos ■ Suspensos

2.2.Revisão do QUAR

É de salientar que, contrariamente a anos anteriores, o QUAR de 2013 sofreu algumas alterações relativamente ao que se encontrava inicialmente definido e aprovado por Despacho do Senhor Secretário de Estado Adjunto do Ministro da Saúde.

Nesta conformidade, a SGMS elaborou proposta de revisão de alguns objetivos e indicadores QUAR, que foi aprovada pelo Senhor Secretário de Estado Adjunto do Ministro da Saúde, após parecer favorável da Direção-Geral da Saúde e que se materializou no seguinte:

1 - Revisão do indicador do Objetivo Operacional 7 - Promover a racionalização dos processos e a redução de custos, tendo como elemento chave a Unidade Ministerial de Compras (OE3).

INDICADORES	
9	Taxa de poupança gerada anualmente, face aos valores de catálogo da ESPAP/mercado

Ind.	Meta 2013	Tolerância	Valor crítico	Peso	Mês Análise	Resultado	Taxa de Realização	Classificação
9	7%	1%	5%	100%	6	24%	535%	Superou

A Secretaria-Geral propôs a alteração do valor crítico do Indicador 9, uma vez que este tinha sido mal calculado.

O valor crítico que constava do indicador era de 5%, correspondendo ao melhor resultado em termos históricos. No entanto, uma vez que se trata de um indicador crescente e este valor histórico é inferior à meta, pelo que não é aplicável. Como tal, propôs-se a respetiva correção para 9%.

2.3. Resultados por Objetivo Estratégico

2.3.1. Objetivo Estratégico 1

Garantir o apoio técnico e administrativo aos gabinetes dos membros do Governo integrados no MS e aos demais órgãos e serviços, nos termos legalmente fixados, otimizando os procedimentos e os mecanismos de informação.

2.3.1.1. DSJC

Objetivo Específico 1 – Melhorar os rácios de eficiência no âmbito da assessoria jurídica e legislativa aos gabinetes dos membros do Governo e outras estruturas e assegurar a representação do MS em contencioso administrativo. – Perspetiva do Cliente

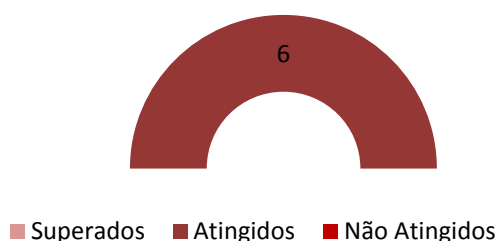
Objetivos Operacionais	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Peso no Objetivo Operacional	Metas	Tipo de Objetivo	Resultado
1.1 Elaborar estudos, pareceres e informações solicitados pela SGMS, pelos membros do Governo e demais órgãos e serviços integrados no MS	25%	N.º processos saídos / N.º processos jurídicos entrados devidamente instruídos	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%	100%	Eficiência	ATINGIDO
1.2 Emitir pareceres em processos de recursos administrativos	25%	Data de resposta - data de entrada do pedido de pareceres e informações devidamente instruído	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%	30 dias	Eficiência	ATINGIDO
1.3. Emitir pareceres sobre projetos de diplomas	20%	N.º pareceres elaborados / N.º pareceres solicitados	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%	95%	Eficiência	ATINGIDO
1.4 Elaborar peças processuais e informações relativas a processos judiciais	15%	N.º peças e requerimentos entregues em tribunal / N.º processos em curso	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%	100%	Eficácia	ATINGIDO
1.5 Representar o Ministério da Saúde em juízo	15%	N.º presenças obrigatórias em tribunal / N.º solicitações em tribunal	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%	95%	Eficácia	ATINGIDO

Objetivo Específico 2 – Assegurar a execução das políticas do Governo na área legislativa. – Perspetiva do Cliente

Objetivos Operacionais	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Peso no Objetivo Operacional	Metas	Tipo de Objetivo	Resultado
2.1 Elaborar projetos de diplomas	100%	Data de resposta - data de entrada do pedido de pareceres e informações devidamente instruído	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%	20 dias	Eficiência	ATINGIDO

Avaliação qualitativa da atividade da DSJC sobre o Objetivo Estratégico 1

N= 6 Indicadores



2.3.1.2.DSGIRPA

Objetivo Específico 1 – Assegurar a gestão e o apoio técnico e administrativo nos termos legalmente estabelecidos – Perspetiva do Cliente

Objetivos Operacionais	Unidade Orgânica	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Peso no Objetivo Operacional	Metas	Tipo de Objetivo	Resultado
1.1 Executar os procedimentos inerentes à gestão administrativa dos recursos humanos da SGMS e dos gabinetes dos membros do Governo.	DSGIRPA	30%	N.º de procedimentos executados / N.º de procedimentos exigíveis	RELATÓRIO SMARTDOCS	40%	100%	Eficácia	ATINGIDO
			Envio dos 4 ficheiros para pagamento das remunerações na data estipulada	RHV	60%	1		ATINGIDO
1.2 Executar e organizar procedimentos de recrutamento de pessoal	DSGIRPA	10%	Data da comunicação da necessidade de recrutamento- Data do envio para DR (resultado em dias)	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%	30	Eficiência	ATINGIDO
1.3 Assegurar a manutenção da base de dados do SIOE da SGMS e dos gabinetes dos membros do Governo.	DSGIRPA	15%	Data de conclusão do processo- Data limite (resultado em dias no trimestre)	BASE DE DADOS DGAEP - SIOE	100%	15	Eficiência	SUPERADO
1.4. Coordenar e assegurar todos os atos e procedimentos relativos à	DSGIRPA	30%	Data da conclusão do processo – Data de entrada do pedido	RELATÓRIO SMARTDOCS	50%	10 dias úteis	Eficiência	ATINGIDO

gestão do pessoal em SME			Envio do ficheiro para pagamento das remunerações na data estipulada	SRH	50%	Até 1.º dia útil de cada mês		ATINGIDO
1.5 Elaborar relatório síntese do SIADAP 2 e 3 dos serviços de administração direta e indireta do MS.	DSGIRPA	15%	Um relatório	RELATÓRIO SMARTDOCS e BACKOFFICE	100%	Prazo estipula do anualm ente pela DGAEP	Eficácia	NÃO ATINGIDO

Objetivo Específico 2 - Coordenar as ações referentes à organização, preservação e atualização do cadastro do património do MS e das entidades por ele tuteladas – Perspetiva do Cliente

Objetivos Operacionais	Unidade Orgânica	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Peso no Objetivo Operacional	Metas	Tipo de Objetivo	Resultado
2.1 Gerir o Programa de Gestão do Património Imobiliário afeto a todo o Ministério da Saúde, no âmbito da UGP	DGR	60%	N.º total de imóveis com registo completo/N.º total de imóveis registados	SIIE	100%	40%	Qualidade	SUPERADO
2.2 Apreciação de processos patrimoniais, relativos a regularizações jurídico-registrais do património imobiliário do MS, assegurando a devida articulação com a Direção-Geral do Tesouro e Finanças	DGR	40%	Data de saída do processo – Data de entrada do processo devidamente instruído	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%	15 dias úteis	Eficácia	SUPERADO

Objetivo Específico 3 – Garantir a operacionalidade das infraestruturas informáticas, audiovisuais e de comunicações – Perspetiva do Cliente

Objetivos Operacionais	Unidade Orgânica	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Peso no Objetivo Operacional	Metas	Tipo de Objetivo	Resultado
8. Manter prazos reduzidos de resposta às necessidades informativas	DASI	100%	Data de resposta-data de entrada do pedido (n.º de dias úteis)	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%	<= 2 dias	Eficiência	ATINGIDO

Objetivo Específico 4 – Gerir os recursos informáticos e otimizar os sistemas de comunicação e informação da infraestrutura da SGMS – Perspetiva do Cliente

Objetivos Operacionais	Unidade Orgânica	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Peso no Objetivo Operacional	Metas	Tipo de Objetivo	Resultado
4.1 Gerir equipamentos informáticos e de comunicações, a rede informática e as demais infraestruturas tecnológicas de informação e comunicação	DASI	30%	N.º de falhas resolvidas / N.º de falhas detetadas	REGISTO PRÓPRIO	100%	80%	Eficiência	SUPERADO
4.2 Prestar apoio aos utilizadores para suporte e resolução de problemas técnicos em informática, comunicações e tecnologias de informação (Helpdesk)	DASI	35%	Data de resposta-data de entrada do pedido (nº de dias úteis)	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%	2	Eficiência	SUPERADO
4.3 Garantir as condições técnicas internas para a assegurar o acesso e operacionalidade das aplicações informáticas utilizadas na SGMS	DASI	35%	Data de resposta (encaminhamento)-data de entrada do pedido (nº de dias úteis)	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%	2	Eficiência	ATINGIDO

Objetivo Específico 5 – Prestar informação aos membros do Governo e outras estruturas de forma célere – Perspetiva do Cliente

Objetivos Operacionais	Unidade Orgânica	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Peso no Objetivo Operacional	Metas	Tipo de Objetivo	Resultado
5.1 Manter prazos reduzidos de resposta às necessidades informativas	DIRP	100%	Data de resposta-data de entrada do pedido (resultado em horas)	REGISTO PRÓPRIO	100%	≤48 H	Eficiência	SUPERADO

Objetivo Específico 6 – Garantir a celeridade e a qualidade dos serviços prestados na divulgação de orientações, informações e diplomas emanados dos gabinetes dos membros do Governo, incluindo a célere tramitação das publicações para Diário da República – Perspetiva do Cliente

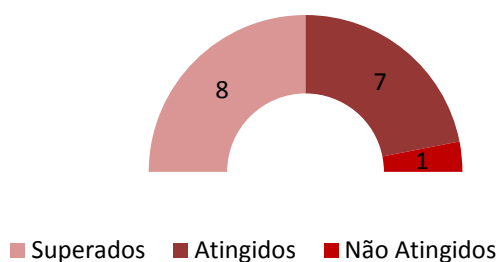
Objetivos Operacionais	Unidade Orgânica	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Peso no Objetivo Operacional	Metas	Tipo de Objetivo	Resultado
6.1 Divulgar, de forma célere, informação com origem nos gabinetes dos membros do Governo e estruturas às quais a SGMS dá apoio (DR, circulares, portais web, presencial)	DIRP	100%	Data de resposta-data de entrada do pedido (resultado em horas)	PORTAL DA SAÚDE, SÍTIO DA SGMS E E-MAIL	100%	≤ 24 H	Eficiência	SUPERADO

Objetivo Específico 7 – Garantir a qualidade dos serviços prestados no âmbito do protocolo e relações públicas – Perspetiva do Cliente

Objetivos Operacionais	Unidade Orgânica	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Peso no Objetivo Operacional	Metas	Tipo de Objetivo	Resultado
7.1 Assegurar a realização de reuniões, eventos e cerimónias	DIRP	100%	N.º de falhas reportadas por ocorrência	FOLHA DE REGISTO PRÓPRIA	100%	≤ 3	Qualidade	SUPERADO

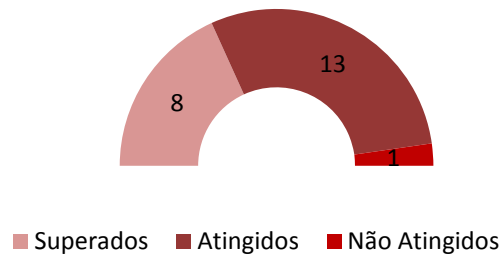
Avaliação qualitativa da atividade da DSGIRPA sobre o Objetivo Estratégico 1

N= 16 Indicadores



Avaliação qualitativa da atividade da SGMS sobre o Objetivo Estratégico 1

N= 22 Indicadores



2.3.2. Objetivo Estratégico 2

Melhorar a comunicação com o público, promovendo a sua acessibilidade aos serviços no âmbito do atendimento, informação e relações públicas, privilegiando os meios eletrónicos.

2.3.2.1. DSGIRPA

Objetivo Específico 8 – Contribuir para a melhoria da imagem do MS junto dos cidadãos, através do atendimento presencial, telefónico, eletrónico e por via postal – Perspetiva do Cliente

Objetivos Operacionais	Unidade Orgânica	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Peso no Objetivo Operacional	Metas	Tipo de Objetivo	Resultado
8.1 Responder às exposições e aos pedidos de informação do cidadão	DIRP	100%	Data de resposta à exposição - data de entrada da exposição por carta (resultado em dias)	RELATÓRIO SMARTDOCS	50%	≤ 15 dias	Eficiência	SUPERADO
			Data de resposta à exposição - data de entrada da exposição por e-mail (resultado em horas)	OUTLOOK	50%	≤ 120 H		SUPERADO

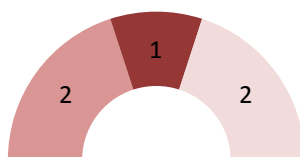
Objetivo Específico 9 – Incrementar a quantidade e qualidade dos serviços disponibilizados a cidadãos, profissionais e outras instituições através dos portais geridos por esta SG, privilegiando, nesse âmbito, o estabelecimento de parcerias e a partilha de recursos – Perspetiva do Cliente

Objetivos Operacionais	Unidade Orgânica	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Peso no Objetivo Operacional	Metas	Tipo de Objetivo	Resultado
9.1 Assegurar a atualização de conteúdos diários a disponibilizar no Portal da Saúde	DIRP	30%	N.º de conteúdos/dia	PORTAL DA SAÚDE	100%	≥ 3	Qualidade	SUPERADO
9.2 Disponibilizar conteúdos do Programa Harvard Medical School no Portal da Saúde	DIRP	40%	N.º de conteúdos do Programa Harvard Medical School Portugal migrados para o Portal da Saúde / N.º total de conteúdos disponibilizados pelo Programa	PORTAL DA SAÚDE	100%	90%	Qualidade	a)
9.3 Dinamizar o perfil do Harvard Medical School Program nas redes sociais	DIRP	30\$	N.º de posts/mês	FACEBOOK	100%	≥ 10	Eficiência	a)

a) Atividades suspensas por ordem de Sua Excelência o Senhor Secretário de Estado Adjunto do Ministro da Saúde.

Avaliação qualitativa da atividade da DSGIRPA sobre o Objetivo Estratégico 2

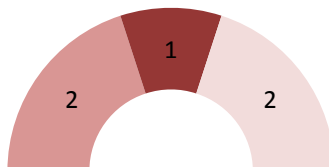
N= 5 Indicadores



■ Superados ■ Atingidos ■ Não Atingidos ■ Suspensos

Avaliação qualitativa da atividade da SGMS sobre o Objetivo Estratégico 2

N= 5 Indicadores



■ Superados ■ Atingidos ■ Não Atingidos ■ Suspensos

2.3.3. Objetivo Estratégico 3

Promover a inovação, a modernização e a política de qualidade no âmbito do Ministério, desenvolvendo boas práticas no âmbito da gestão dos diferentes setores de atuação da SGMS e ampliando o nível de competência técnica dos seus trabalhadores.

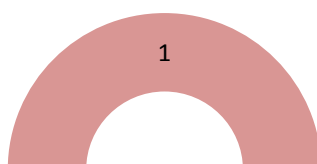
2.3.3.1.DSJC

Objetivo Específico 3 – Assegurar o desenvolvimento e formação dos profissionais nas suas áreas de competência – Perspetiva da Aprendizagem e Conhecimento

Objetivos Operacionais	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Peso no Objetivo Operacional	Metas	Tipo de Objetivo	Resultado
3.1 Analisar necessidades e propostas de áreas de desenvolvimento	100%	Uma proposta global para o serviço	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%	20-11-2013	Qualidade	SUPERADO

Avaliação qualitativa da atividade da DSJC sobre o Objetivo Estratégico 3

N= 1 Indicadores



■ Superados ■ Atingidos ■ Não Atingidos

2.3.3.2.DSGIRPA

Objetivo Específico 10 – Assegurar o planeamento da gestão integrada da informação/gestão documental – Perspetiva do Cliente

Objetivos Operacionais	Unidade Orgânica	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Peso no Objetivo Operacional	Metas	Tipo de Objetivo	Resultado
10.1 Criar uma rede de interlocutores e estabelecer parcerias para a melhoria da gestão arquivística	DASI	30%	N.º de planos de ação propostos	PLANO DE AÇÃO	100%	5	Eficácia	ATINGIDO

10.2 Regular atividades de gestão documental do MS	DASI	40%	Nº de visitas técnicas realizadas a entidades da ACE	RELATÓRIO VISITA TÉCNICA	100%	6	Qualidade	ATINGIDO
10.3 Promover as boas práticas de gestão integrada da informação	DASI	30%	Nº de ações realizadas	LISTA PARTICIPANTES	100%	2	Qualidade	SUPERADO

Objetivo Específico 11 – Aferir a qualidade percebida dos serviços oferecidos pela SGMS – Perspetiva Do Cliente

Objetivos Operacionais	Unidade Orgânica	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Peso no Objetivo Operacional	Metas	Tipo de Objetivo	Resultado
Realizar inquérito aos utilizadores dos serviços da SGMS	DIRP	100%	Relatório de avaliação (a incluir no relatório de atividades de 2013)	DOCUMENTO PRODUZIDO	100%	28-03-2013	Qualidade	ATINGIDO

Objetivo Específico 12 – Coordenar e monitorizar a implementação de medidas de inovação e qualidade no MS - no âmbito do relacionamento com o cidadão – Perspetiva Do Cliente

Objetivos Operacionais	Unidade Orgânica	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Peso no Objetivo Operacional	Metas	Tipo de Objetivo	Resultado
12.1 Monitorizar resposta dos serviços e organismos do MS às exposições dos cidadãos lavradas no Livro de Reclamações	DIRP	30%	Relatório anual sobre Livro de Reclamações	RELATÓRIO PRODUZIDO	100%	28-06-2013	Qualidade	ATINGIDO
12.2 Monitorizar atividade desenvolvida no âmbito das Lojas do Cidadão	DIRP	30%	Relatório - Movimento das Lojas do Cidadão	RELATÓRIO PRODUZIDO	100%	31-07-2013	Qualidade	ATINGIDO
12.3 Realizar ações de sensibilização e informação a profissionais do SNS	DIRP	40%	N.º de ações	RELATÓRIO PRODUZIDO	100%	3	Qualidade	NÃO ATINGIDO

Objetivo Específico 13 – Incrementar a produção, utilização e partilha de informação na SGMS – Perspetiva Do Cliente

Objetivos Operacionais	Unidade Orgânica	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Peso no Objetivo Operacional	Metas	Tipo de Objetivo	Resultado
13.1 Editar boletim informativo SGMS Saúde	DIRP	100%	N.º de boletins produzidos	BOLETINS	100%	4	Eficiência	ATINGIDO

Objetivo Específico 14 – Assegurar a eficiente gestão do pessoal colocado em SME – Perspetiva Do Cliente

Objetivos Operacionais	Unidade Orgânica	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Peso no Objetivo Operacional	Metas	Tipo de Objetivo	Resultado
14.1 Promover a colocação dos trabalhadores existentes em SME à data de 31.12.2012	DSGIRPA	100%	N.º de trabalhadores colocados/N.º total de trabalhadores em SME	SRH	40%	5%	Eficácia	SUPERADO
			N.º de propostas de colocação aos organismos	SMARTDOCS	60%	20		SUPERADO

Objetivo Específico 15 – Promover a execução e normalização das atividades associadas à produção de documentação/ informação – Perspetiva de Processos

Objetivos Operacionais	Unidade Orgânica	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Peso no Objetivo Operacional	Metas	Tipo de Objetivo	Resultado
15.1 Assegurar a gestão dos pedidos de consulta ao arquivo e de incorporação de documentos	DASI	20%	Data de resposta-data de entrada do pedido (nº de dias úteis)	REGISTO PRÓPRIO	100%	2	Eficiência	ATINGIDO
15.2 Apresentar proposta de plano para a centralização dos arquivos semi-ativos e inativos do MS com a coordenação técnica da SGMS, numa óptica de projecto intra-ministerial.	DASI	40%	Apresentação da Proposta	SMARTDOCS	100%	Até 30 de novembro	Eficácia	NÃO ATINGIDO (1)

15.3 Fomentar uma política de qualidade e simplificação administrativa com base na gestão integrada da informação.	DASI	40%	N.º de sessões de acompanhamento	REGISTO PRÓPRIO	100%	4	Qualidade	ATINGIDO
--	------	-----	----------------------------------	-----------------	------	---	-----------	----------

(1) Na sequência do desenrolar dos trabalhos na área do arquivo, bem como das tarefas da SGMS decorrentes do Despacho nº 20/2013 de Sua Exa. o Ministro da Saúde, a concretização deste objetivo ficou prejudicada pela necessidade de: 1.º proceder à avaliação, seleção e eliminação do arquivo semi-ativo e inativo, a qual está neste momento em curso para várias instituições; 2.º depois da avaliação, proceder ao estudo estratégico da centralização dos arquivos semi-ativos e inativos do MS.

Objetivo Específico 16 – Desenvolver os instrumentos de gestão necessários à decisão. – Perspetiva de Processos

Objetivos Operacionais	Unidade Orgânica	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Peso no Objetivo Operacional	Metas	Tipo de Objetivo	Resultado
16.1 Elaborar o Relatório de Atividades da SGMS	DSGIRPA	20%	Relatório de Atividades da SGMS	SAMRTDOCS	100%	10-04-2013	Eficácia	ATINGIDO
16.2 Elaborar o Plano de Atividades com a colaboração de todas as unidades orgânicas	DSGIRPA	20%	Plano de Atividades da SGMS	SAMRTDOCS	100%	19-03-2013	Eficácia	SUPERADO
16.3 Elaborar o Balanço Social	DSGIRPA	20%	Balanço Social da SGMS	SAMRTDOCS	100%	31-03-2013	Eficácia	ATINGIDO
16.4 Assegurar a realização dos procedimentos necessários à avaliação do desempenho dos funcionários da SGMS	DSGIRPA	40%	Carregamento no GEADAP dos objetivos para 2013	GEADAP	100%	28-02-2013	Eficácia	NÃO ATINGIDO

Objetivo Específico 17 – Promover a racionalização de processos, tendo em vista a redução de custos de funcionamento – Perspetiva de Processos

Objetivos Operacionais	Unidade Orgânica	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Peso no Objetivo Operacional	Metas	Tipo de Objetivo	Resultado
17.1 Desenvolver procedimentos de aquisição de bens e serviços no âmbito da UMC, com vista à redução de custos	DGR	100%	Taxa de poupança gerada, face aos valores de mercado	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%	7%	Eficiência	SUPERADO

Objetivo Específico 18 – Elaborar e acompanhar a execução dos orçamentos da SGMS e Gabinetes
– Perspetiva de Financeira

Objetivos Operacionais	Unidade Orgânica	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Peso no Objetivo Operacional	Metas	Tipo de Objetivo	Resultado
18.1 Elaborar e executar o orçamento de funcionamento da SGMS, dos gabinetes dos membros do Governo .	DGR	100%	Orçamentos e Mapas de Execução orçamental	RELATÓRIO GERFIP	100%	Até ao dia 10 de cada mês	Eficiência	SUPERADO

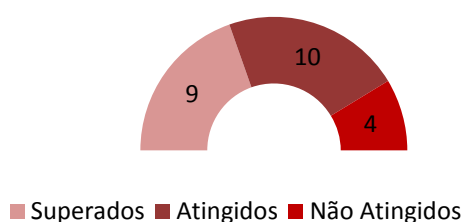
Objetivo Específico 19 – Assegurar o desenvolvimento e formação dos profissionais nas suas áreas de competência – Perspetiva da Aprendizagem

Objetivos Operacionais	Unidade Orgânica	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Peso no Objetivo Operacional	Metas	Tipo de Objetivo	Resultado
19.1 Avaliar necessidades de desenvolvimento e formação da unidade orgânica	DGR	20%	Uma proposta global para o serviço	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%	20-11-2013	Qualidade	SUPERADO
19.2 Planificar, organizar e ministrar ações de formação com base no diagnóstico de necessidades de formação dos trabalhadores(as) da SGMS.	DGR	20%	Elaboração de um plano de formação	RELATÓRIO SMARTDOCS	40%	31-10-2013	Qualidade	NÃO ATINGIDO (1)
		30%	N.º ações de formação realizadas / N.º total de ações de formação previstas	RELATÓRIO SMARTDOCS	30%	90%		SUPERADO
		30%	N.º de trabalhadores formados / N.º total de trabalhadores da SGMS	RELATÓRIO SMARTDOCS	30%	35%		SUPERADO

(1) O plano de formação para 2014 da Secretaria-Geral foi elaborado em janeiro de 2014, não se tendo respeitado a data prevista, no entanto será equacionada a hipótese de alteração deste indicador de modo a privilegiar o conteúdo e não a data de apresentação do mesmo.

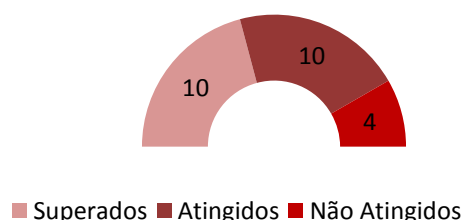
Avaliação qualitativa da atividade da DSGIRPA sobre o Objetivo Estratégico 3

N= 23 Indicadores



Avaliação qualitativa da atividade da SGMS sobre o Objetivo Estratégico 3

N= 24 Indicadores



2.4. Resultados por Perspetiva

No quadro e gráfico seguintes, vemos o grau de concretização dos objetivos operacionais (indicadores) da SGMS de acordo com as diferentes perspetivas assumidas pelo modelo do *Balanced Scorecard*.

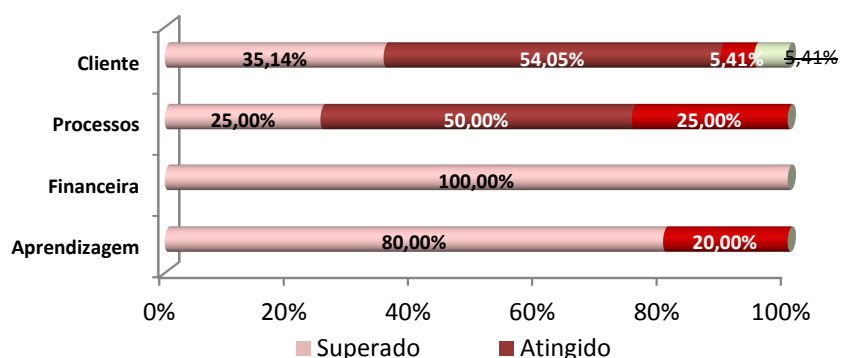
Neste contexto, verifica-se que, na perspetiva do cliente, a mais exigente, num total de 37 indicadores de atividade, 35,14% foram superados, 54,05% foram atingidos, 5,41% não atingidos e 5,41% suspensos.

Na perspetiva de processos, com 8 indicadores, 25,00% foram superados, 50,00% atingidos e os restantes 25,00% não atingidos.

A perspetiva financeira, que contou apenas com um indicador de atividade ficou superada.

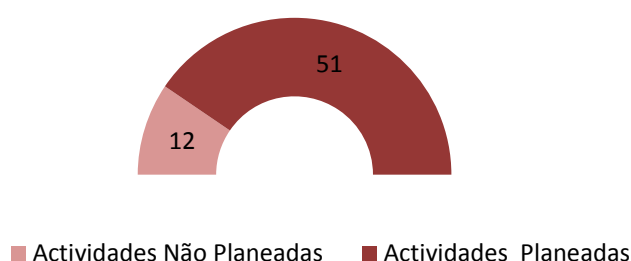
No que toca à perspetiva da aprendizagem, com cinco objetivos operacionais (5 indicadores), 80% dos objetivos foram superados e os restantes 20% não foram atingidos.

Perspetiva	Superado	Atingido	Não Atingido	Suspensão
Aprendizagem	4	0	1	0
Financeira	1	0	0	0
Processos	2	4	2	0
Cliente	13	20	2	2



3. Atividades Não Planeadas

Durante o ano de 2013, a SGMS desenvolveu 12 atividades que não estavam previstas no Plano de Atividades, o que representou 16% do total das atividades desenvolvidas.



3.1. Objetivo Estratégico 1

Objectivo Estratégico 1

Garantir o apoio técnico e administrativo aos gabinetes dos membros do Governo integrados no MS e aos demais órgãos e serviços, nos termos legalmente fixados, otimizando os procedimentos e os mecanismos de informação.

3.1.1. DSGIRPA

3.1.1.1. DSGIRPA

Objetivo Específico 1 - Executar os procedimentos inerentes à gestão e administração dos recursos humanos da SG e dos organismos aos quais presta apoio - Perspetiva do Cliente

1. No âmbito das atribuições da ACSS torna-se necessário dispor de informação atualizada e regular sobre a evolução e caracterização dos Recursos Humanos do MS e do SNS. Com esse intuito, a ACSS iniciou em março de 2013 um processo de recolha periódica de informação sobre a evolução e caracterização dos Recursos Humanos do MS e do SNS, de forma a permitir dotar a Tutela de dados atualizados sobre esta temática.

A informação solicitada mensalmente pela ACSS refere-se a dados gerais referentes a vários grupos profissionais (carreira técnica superior, carreira de assistente técnico e de técnico operacional) e dados específicos da carreira de técnico superior de saúde e de diagnóstico e terapêutica.

Esta informação é remetida mensalmente à ACSS através de ficheiro *excel* até ao dia 10 de cada mês.

2. A Lei n.º 66 -B/2012, de 31 de dezembro, que aprovou o Orçamento do Estado para 2013, alterou o artigo 119.º do Código do IRS, determinando que as entidades devedoras de rendimentos do trabalho dependente passam a estar obrigadas a entregar mensalmente uma declaração de modelo oficial, referente àqueles rendimentos e respetivas retenções de imposto, de contribuições obrigatórias para regimes de proteção social e subsistemas legais de saúde, bem como de quotizações sindicais relativas ao mês anterior.

Esta declaração mensal de rendimentos (DMR) é entregue à Autoridade Tributária e Aduaneira (AT) pelas entidades devedoras de rendimentos do trabalho dependente sujeitos a IRS, ainda que dele isentos, bem como os que se encontrem excluídos de tributação, nos termos dos artigos 2.º e 12.º do Código do IRS, para comunicação daqueles rendimentos e respetivas retenções de imposto, das deduções efetuadas relativamente a contribuições obrigatórias para regimes de proteção social e subsistemas legais de saúde e a quotizações sindicais, relativas ao mês anterior.

A DMR é entregue eletronicamente através do Portal das Finanças até ao dia 10 do mês seguinte àquele a que respeitam os rendimentos, as retenções na fonte e outras deduções.

3. A Portaria n.º 221-A/2013, de 8 de julho, veio estabelecer o Programa de Rescisões por Mútuo Acordo (PRMA) dos trabalhadores com contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado.

Entre 1 de setembro e 30 de novembro de 2013 os trabalhadores inseridos nas carreiras gerais de assistente técnico e de assistente operacional ou em carreira ou categoria subsistente constante do anexo à referida Portaria, com idade inferior a 60 anos e que ainda não tivessem apresentado pedido de aposentação puderam requerer, por escrito, a cessação do seu contrato de trabalho.

Este Programa constituiu um regime especial comparativamente com o que se encontra previsto no Regime do Contrato de Trabalho em Funções Públicas, conferindo aos trabalhadores um conjunto de condições mais favoráveis.

A ACSS foi designada como interlocutor do referido Programa no âmbito do MS e, por forma a garantir a comunicação com os respetivos organismos e tutela e transmitir informação à Direção-Geral de Administração e do Emprego Público (DGAEP), com a maior celeridade possível, foi designado um ponto focal na SGMS.

No âmbito do Programa e no universo dos trabalhadores colocados na situação de mobilidade especial foram solicitadas 22 cessações de contratos de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado, tendo sido emitidas as respetivas declarações autenticadas relativas aos elementos fornecidos pelos trabalhadores (atestando, nomeadamente, a carreira/função, a categoria, a posição remuneratória/índice/escalão, a remuneração base ilíquida e o tempo de serviço na função pública), e as declarações de dispensabilidade dos trabalhadores para efeitos de autorização da Tutela.

3.1.1.2.DIRP

Objetivo Específico 7- Garantir a qualidade dos serviços prestados no âmbito do protocolo e relações públicas – Perspetiva do Cliente

1. Em 2013, a Divisão de Informação e Relações Públicas promoveu o *workshop* “Protocolo Oficial Avançado”, que decorreu em Lisboa, nos dias 10 e 11 de outubro, destinado aos trabalhadores dos serviços e organismos da Administração Central do âmbito do MS.

O curso compreendeu uma componente teórica e outra prática, com simulações e uma visita de estudo ao Palácio de Belém e ao Museu da Presidência. A formação foi ministrada por Isabel Amaral, Presidente da Associação Portuguesa de Estudos de Protocolo.

A ação contou com a participação de 31 trabalhadores, oriundos da SGMS, Gabinetes do Ministro da Saúde e do Secretário de Estado Adjunto do Ministro da Saúde, Inspeção-Geral das Atividades em Saúde, Direção-Geral da Saúde, Serviço de Intervenção nos Comportamentos Aditivos e nas Dependências (SICAD), Administração Central do Sistema de Saúde, INFARMED - Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde, Instituto Nacional de Emergência Médica, Instituto Português do Sangue e da Transplantação e Instituto Nacional de Saúde, Doutor Ricardo Jorge.

Pelas avaliações distribuídas no final da sessão formativa, constatou-se uma elevada satisfação dos formandos com a organização da ação e os formadores. Foram ainda unânimes na manifestação da necessidade de organização de ações similares, com maior duração e profundidade.

3.1.1.3.DASI

Objetivo Específico 4 – Gerir os recursos informativos e otimizar os sistemas de comunicação e informação da infraestrutura da SGMS – Perspetiva do Cliente

1. **REVISÃO DOS SERVIÇOS DE ACTIVE DIRECTORY E EXCHANGE SERVER** - Tendo em conta a existência de anomalias e situações de erro em algumas funcionalidades, impunha-se uma intervenção urgente nos serviços prestados, na rede corporativa da SGMS, pela *Active Directory*, a qual fornece os serviços de autenticação, autorização, auditoria e gestão de rede e pelo *Exchange Server*, que fornece os serviços de correio eletrónico e colaboração aos mesmos colaboradores da SGMS, na sua rede corporativa e a partir da Internet.
A revisão de ambos, tendo em conta as melhores práticas de configuração, teve como objetivo resolver as situações identificadas, melhorar a fiabilidade, disponibilidade e quantidade de serviço ao colaborador interno. Estes trabalhos decorreram em junho.
2. **MIGRAÇÃO E ATUALIZAÇÃO DA INFRAESTRUTURA CENTRAL E LOCAL** - Aquando da disponibilidade dos novos servidores e depois de criadas as condições para uma intervenção de

cariz mais profundo, deu-se início ao processo de atualização tecnológica e modernização que implicaram a substituição de alguns servidores críticos na rede corporativa da SGMS.

O planeamento das atividades a concretizar nesta intervenção não se limitou à substituição dos servidores que iriam ser descontinuados, mas sim a uma análise global de toda a infraestrutura à data, no sentido de se identificar a melhor solução tecnicamente viável com os equipamentos centrais, que se manteriam e os novos equipamentos adquiridos.

Posto isto, a solução desenhada e levada a cabo implicou a reinstalação de alguns servidores com novos sistemas operativos e mudança da sua função na rede e da solução do correio eletrónico em *Microsoft Exchange 2010*.

Com esta intervenção foi assim possível proceder à:

- Implementação da plataforma de colaboração (correio eletrónico e agenda) em alta disponibilidade com vista a maior tolerância a falhas;
- Implementação da plataforma de virtualização em alta disponibilidade para suporte à *Private Cloud* da SGMS;
- Evolução tecnológica e funcional dos serviços de diretório, partilha de ficheiros e impressão.

Na gestão dos sistemas locais, dá-se especial realce ao início do processo de migração de todos os postos de trabalho da SGMS para *Microsoft Windows 7 e Office 2010*, tendo em conta o fim de ciclo de vida do *Windows XP* em abril de 2014.

3.2. Objetivo Estratégico 2

Objectivo Estratégico 2

Melhorar a comunicação com o público, promovendo a sua acessibilidade aos serviços no âmbito do atendimento, informação e relações públicas, privilegiando os meios eletrónicos.

3.2.1. DIRP

A DIRP promoveu duas exposições, no Espaço Informação, em parceria com outros serviços e organismos do Ministério da Saúde.

1. A exposição “O Papel da A.N.T. no Combate à Tuberculose” foi inaugurada no dia 12 de setembro e esteve patente até ao final do mês de novembro de 2013. Esta iniciativa resultou de uma parceria entre a SGMS e o Museu da Saúde, do Instituto Nacional de Saúde, Doutor Ricardo Jorge, visando divulgar o papel da Assistência Nacional aos Tuberculosos (ANT) no combate à doença e, desta forma, sensibilizar cidadãos e profissionais, através da mensagem histórico-

cultural, científica e tecnológica, para o importante papel da arte médica e sanitária portuguesa, ao serviço do bem-estar individual e coletivo.

2. A exposição "A propósito de Presépios", que esteve aberta ao público entre 2 de dezembro de 2013 e 6 de janeiro de 2014, foi constituída por representações do presépio natalício, trabalhos elaborados exclusivamente por utentes do Atelier de Cerâmica do Serviço de Reabilitação do Hospital de Magalhães Lemos.

Desta forma, a SGMS promoveu o trabalho desenvolvido naquele hospital psiquiátrico, designadamente as estratégias terapêuticas centradas no indivíduo, facilitadoras da manifestação de sentimentos e vivências singulares, priorizando a autonomia, o processo criativo e o imaginário da pessoa.

3.3. Objetivo Estratégico 3

Objectivo Estratégico 3

Promover a inovação, a modernização e a política de qualidade no âmbito do Ministério, desenvolvendo boas práticas no âmbito da gestão dos diferentes setores de atuação da SGMS e ampliando o nível de competência técnica dos seus trabalhadores.

3.3.1.DGR

Objetivo Específico 17 – Promover a racionalização de processos, tendo em vista a redução de custos de funcionamento – Perspetiva de Processos

No domínio das compras públicas (UMC)

1. Elaboração de procedimentos centralizados para aquisição de bens e serviços ao abrigo dos Acordos Quadro (AQ) celebrados pela Entidade dos Serviços Partilhados da Administração Pública (ESPAP) e destinados às entidades públicas empresariais (EPE) que já sejam entidades voluntárias do Sistema Nacional das Compras Públicas (SNCP) ou que venham a aderir a este Sistema, tendo a UMC elaborado um plano de ação para as compras centralizadas com um calendário para a sua implementação.
2. Implementação de uma ferramenta de agregação de necessidades e de comunicação durante a tramitação processual dos procedimentos agregados para todas as entidades voluntárias e vinculadas, assente na plataforma *Moodle*.
3. Criação de grupos de trabalho multidisciplinares no âmbito dos Acordos Quadro das Refeições Confeccionadas e da Higiene e Limpeza congregando colaboradores do Centro Hospitalar de

Lisboa Norte, EPE, Centro Hospitalar de Setúbal, EPE, SGMS e ESPAP, com vista à sua adaptação à realidade dos Hospitais.

3.3.2.DASI

Objetivo Específico 15 – Promover a execução e normalização das atividades associadas à produção de documentação/ Informação – Perspetiva dos Processos

1. Na sequência dos trabalhos desenvolvidos entre a SGMS e a Direção-Geral do Livro dos Arquivos e das Bibliotecas (DGLAB) em fevereiro de 2013 realizámos o Diagnóstico à situação arquivística do MS, de onde resultou a necessidade de uma atuação integrada, tendo em vista o desenvolvimento do sistema de arquivos do MS. Nesta sequência, o Despacho n.º 20, de 4 de abril de 2013 do Senhor Ministro da Saúde, incumbiu todas as entidades do MS de reduzir os metros lineares de arquivo, racionalizar a ocupação dos espaços arrendados e reduzir os custos associados aos arquivos, com a necessidade de ser apresentando à SGMS um relatório semestral de verificação da aplicação do referido Despacho.

À SGMS e no âmbito das suas atribuições, nomeadamente quanto à promoção da racionalização do ciclo de vida dos documentos, controlando o seu crescimento, através da avaliação e seleção documental, minimizando os custos com a conservação e promovendo e/ou facilitando uma adequada preservação dos acervos de conservação permanente, compete:

- Constituir uma rede de interlocutores ligados aos arquivos, com o objetivo de, nomeadamente eliminar documentação e controlar a documentação em custódia externa;
- Estender o Diagnóstico à situação arquivística do MS a todas as EPE e aos ACES;
- Realizar visitas técnicas às instituições alvo de planos de ação específicos, para aconselhamento técnico;
- Reportar, com a periodicidade semestral, a evolução do desenvolvimento do projeto de arquivo do MS.

Atendendo ao atrás enunciado, a SGMS procedeu à criação de uma rede de interlocutores da área do arquivo em cada uma das instituições, realizou Diagnóstico à situação arquivística do MS, abrangendo não só as EPE, bem como os ACES. Na sequência das visitas técnicas às instituições previamente definidas, verificou-se a possibilidade de, junto de instituições de ensino superior, celebrar protocolos de colaboração com vista a recrutar alunos para a realização de estágios com vista à concretização da prática profissional em instituições da saúde. Assim, foi celebrado com a Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa um Protocolo de colaboração tendo sido selecionados 5 estagiários para realizarem a prática profissional, com a duração de 150 horas, nas seguintes instituições: Instituto Nacional de Saúde, Dr. Ricardo Jorge, IP, Centro Hospitalar Psiquiátrico de Lisboa, Centro Hospitalar Lisboa Central e Centro de Saúde da Lapa. Na SGMS existiu um orientador local que foi o responsável pelo acompanhamento e avaliação do estágio, o qual culminou com a apresentação de um relatório final.

Na sequência da apresentação do Diagnóstico da situação arquivística do MS, foram identificados diversos problemas relacionados com a gestão documental que careciam de atuação urgente e que, com

acompanhamento técnico adequado, podiam ser resolvidos, melhorando a eficiência dos serviços e garantindo poupanças significativas às instituições. A SGMS dinamizou a criação de 5 grupos de trabalho, os quais têm como objetivo a partilha de experiências e conhecimentos técnicos entre colegas que desenvolvem o mesmo tipo de projetos, recebendo as instituições como contrapartida apoio técnico da SGMS para cada um dos projetos em curso, bem como a divulgação de normas, regras e procedimentos.

As áreas dos Grupos de Trabalho identificadas como prioritárias são:

- Normalização de processos e procedimentos (já ocorreu 1 sessão);
- Avaliação documental (já ocorreram 2 sessões);
- Estudo do processo clínico (ocorreu 1 sessão);
- Certificação ISO 9001:2008 em instituições hospitalares (ocorreu 1 sessão);
- Gestão integrada da informação (ocorreram 2 sessões).

Dada a insuficiência de conhecimentos na área do arquivo manifestada pelas diversas instituições do MS junto da SGMS, entendeu-se promover um ciclo de formação na área da avaliação documental, dado ser esta a que se revelou prioritária face à necessidade de reduzir os metros lineares de arquivo promovendo a sua avaliação em cumprimento dos termos legais.

Para o efeito, durante o ano de 2013, foram efetuadas 3 sessões de formação sobre avaliação documental nas regiões de Porto, Lisboa e Faro, as quais foram frequentadas por cerca de 200 formandos.

4. Unidades Produzidas

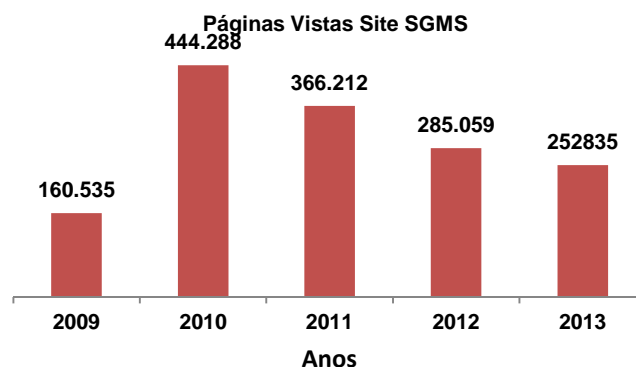
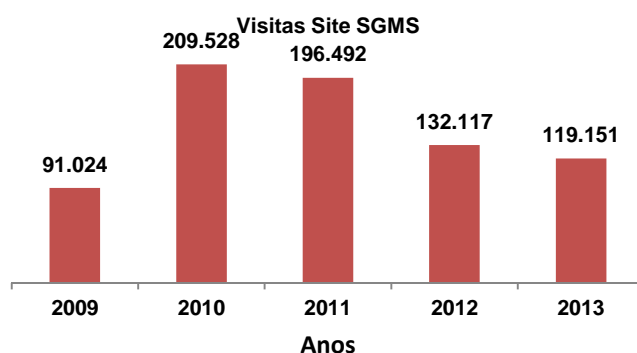
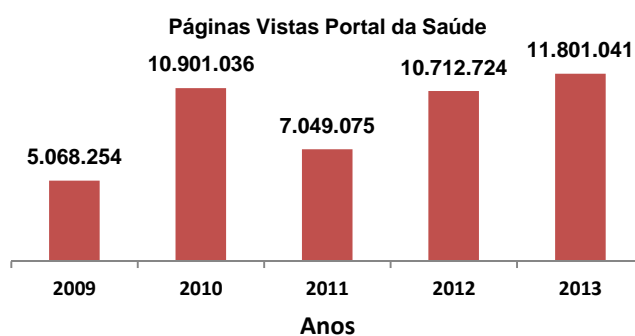
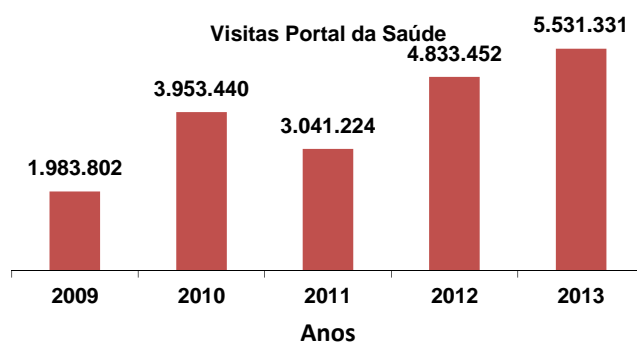
As atividades desenvolvidas pelas diferentes unidades orgânicas da SGMS, que concorrem para o cumprimento dos objetivos da organização, consubstanciam-se em produtos, divergindo estes de acordo com as respetivas competências. Apresenta-se a seguir um quadro resumo dos produtos das atividades desenvolvidas.

TIPO DE PRODUTO	DSJC	DSGIRPA	DGR	DIRP	DASI	TOTAL
Atendimento Presencial	0	127	0	340	0	467
Atendimento Telefónico	0	0	0	7050	0	7.050
Boletins SG	0	0	0	4	0	4
Certidões e Declarações	0	638	0	0	0	638
Circulares	0	7	2	1	1	11
Despachos/ Projetos Diploma	574	17	0	0	0	591
Documentos Fornecidos	0	0	0	0	0	0
Estudos, Manuais e Relatórios	0	0	3	2	13	18
Informações e Pareceres	263	0	205	5	11	484
E-mails Recebidos e Respondidos	202	4310	1040	15782	2826	24.160
Reuniões Apoiadas	0	0	0	31	0	31
Reclamações Recebidas	0	0	0	0	0	0
Ofícios	872	808	1486	712	906	4.784
Peças Processuais	620	0	32	0	0	652
Pedidos de Apoio Informático	0	0	0	0	274	274
Pedidos de Consulta ao Arquivo	0	9	0	0	42	51
Processos de Atribuição de Comunicações Móveis (voz e dados)	0	0	53	0	0	53
Processos de Greve	0	0	0	5	0	5

Processos de Medalhas e Louvores	0	0	0	20	0	20
Processos de Publicação de Diplomas em DR	0	0	0	336	0	336
Faturas entradas	0	0	1.794	0	0	1.794
Processos de aquisição	0	0	759	0	0	759
Atendimento a fornecedores	0	0	214	0	0	214
Contratos celebrados pela UMC	0	0	32	0	0	32
Pedidos de Autorização de Pagamentos	0	0	1406	0	0	1.406
Imóveis registados na plataforma do SIIE	0	0	2772	0	0	2.772
Vencimentos processados	0	4251	0	0	0	4.251
Cartões de identidade emitidos	0	56	0	0	0	56
Procedimentos concursais	0	0	0	0	0	0
Contratos de trabalho em funções públicas elaborados/Termos de Posse	0	6	0	0	0	6
SIOE e RCM n.º 22/2011	0	26	0	0	0	26
Ficheiros de Vencimentos (ADSE, CGA, IRS, RCI, GERAP/ESPAP)	0	500	0	0	0	500
Pedidos de Aposentação e Contagens de Tempo	0	22	0	0	0	22
Pedidos de Incorporação no Arquivo	0	0	0	0	10	10

5. Gestão de sites de internet

No âmbito da **gestão de sites de Internet**, apresentam-se alguns gráficos com o número de visitas e de páginas vistas em 2013 e a respetiva flutuação face aos anos anteriores.



6. Publicidade Institucional

De acordo com o estipulado no n.º 10 da Resolução de Conselho de Ministros n.º 47/2010, de 8 de junho, no Relatório de Atividades há que incluir uma seção especificamente dedicada à informação sintética sobre as iniciativas de publicidade com o objetivo de facilitar a análise centralizada da atividade publicitária e clarificar regras sobre a distribuição da publicidade do Estado, com reforço da eficiência e transparência na aquisição deste tipo de espaços publicitários.

Durante o ano de 2013 a SGMS não realizou qualquer atividade relativa a publicidade institucional.

7. Avaliação Global do Grau de Utilização dos Meios

7.1. Recursos Humanos

No âmbito do mapa de pessoal aprovado para 2013 tem vindo a verificar-se uma redução substancial do número de trabalhadores conforme a seguinte tabela:

DESCRIÇÃO	HISTÓRICO		
	2011	2012	2013
Dirigentes	12	10	6
<i>Direção Superior 1º grau</i>	2	2	1
<i>Direção superior 2º grau</i>	1	1	0
<i>Direção Intermédia 1º grau</i>	3	3	2
<i>Direção Intermédia 2º grau</i>	6	4	3
Carreiras Gerais	87	77	65
<i>Técnico Superior</i>	28	26	23
<i>Assistente Técnico</i>	30	28	23
<i>Assistente Operacional</i>	29	23	19
Carreiras Especiais	4	2	2
<i>Técnico Informática</i>	2	2	2
<i>Especialista Informática</i>	2	0	0
Total	103	89	73

No início do ano de 2013 a SGMS tinha cerca de 63 trabalhadores efetivos tendo-se assistido ao longo do ano à saída de 7 trabalhadores e à entrada de 3 trabalhadores, o que perfaz no final de 2013 um total de 55 trabalhadores.

O quadro seguinte espelha o número de trabalhadores das diferentes carreiras por Unidade. A Direção de Serviços de Gestão, Informação, Relações Públicas e Arquivo subdividida em três divisões, detinha, a 31 de dezembro, o maior número de efetivos (35) enquanto a Direção de Serviços Jurídicos e de Contencioso contava com 10 efetivos.

Embora tenha um mapa de pessoal aprovado para 73 trabalhadores, a SGMS tinha no final do ano cerca de 55 trabalhadores, descritos por carreira e unidade orgânica conforme a seguinte tabela:

Unidade Orgânicas	Dirigentes	Técnico Superior	Informático	Assistente Técnico	Assistente Operacional	Total	% Total
Direção	1			2		3	5,45%
DSJC	1	7		2		10	18,18%
DSGIRPA	1	1		3		5	9,09%
DGR	1	4		5	2	12	21,82%
DIRP	1	4		2	3	7	12,73%
DASI	1	3	1	2	1	11	20,00%
Gabinetes Ministeriais					7	7	12,73%
Total	6	19	1	16	13	55	100,00%

7.1.1. Caracterização

De forma a caracterizar, sucintamente, os recursos humanos da SGMS em 2013, apresenta-se a seguinte tabela com alguns dos indicadores sociais mais relevantes:

INDICADOR	Cálculo	ano 2011	ano 2012	ano 2013	Δ(2012-2013)
Idade média	Somatório das idades/total de efetivos	45,02	46,24	47,27	1,04
Leque etário	Trabalhador mais idoso/trabalhador menos idoso	0,43	2,10	1,74	-0,36
Nível médio antiguidade	Somatório das antiguidades/total de efetivos	19,07	19,86	15,91	-3,96
Tx tecnicidade (sentido restrito)	(total de pessoal Técnico Superior/total de efetivos) *100	28,57	33,90	34,55	0,65
Tx tecnicidade (sentido lato)	(total de TS+Dir+Infor/total efetivos)*100	44,64	45,76	47,27	1,51
Tx assistentes operacionais	(total de assistentes operacionais/total de efetivos)*100	17,86	23,73	23,64	-0,09
Tx de feminização (emprego feminino)	(total de trab. Femininos/total de efetivos) *100	80,36	76,27	76,36	0,09
Tx feminização dirigente	(total dirigentes femininos/total de dirigentes)*100	85,71	66,67	66,67	0,00
Tx enquadramento	(total de dirigentes/total de efetivos)*100	12,50	10,17	10,91	0,74
Tx emprego masculino	(total trab sexo masculino/total trabalhadores)*100	19,64	23,73	23,64	-0,09
Tx emprego jovem	(total de efetivos com idade <25 anos/total efetivos)*100				0,00
Tx envelhecimento	(total de efetivos idade >55 anos/total efetivos)*100	14,29	22,03	25,45	3,42
Tx habilitação superior	(total de efetivos com hab>bach/total efetivos)*100	44,64	44,07	45,45	1,39
tx habilitação secundária	(total trab com hab 11º e 12º ano/total de efetivos)*100	33,93	25,42	25,45	0,03
Tx habilitação básica	(total trab com hab <9º ano/total efetivos)*100	12,50	30,51	16,36	-14,14
Tx habilitação 3º ciclo	(total trab com 3º ciclo/total efetivos) *100	10,71	11,86	12,73	0,86
Tx habilitação 2º ciclo	(total trab com 2º ciclo/total efetivos) *100	7,14	8,47	7,27	-1,20
Tx habilitação 1º ciclo	(total trab com 1º ciclo/total efetivos) *100	3,57	6,78	9,09	2,31
Tx admissões	(total de admissões/total efetivos) *100	21,43	10,17	5,45	-4,71
Tx saídas	(total de saídas/total de efetivos) *100	17,86	18,64	12,73	-5,92
Tx reposição	(total de admissões/total de saídas) *100	120,00	54,55	42,86	-11,69
Tx alteração posicionamento	(total de alterações posicionamento/total efetivos) *100				0,00
Tx rotação	(total efetivos/ (total efetivos + admissões + saídas)) *100	69,23	77,63	84,62	6,98
média dias absentismo	Total de dias de ausência/total efetivos	4,27	12,58	5,53	-7,05
Tx absentismo	(nº dias falta/nº anual dias trabalháveis x nº total RH) *100	1,93	4,99	2,18	-2,81
ENCARGOS SOCIAIS					
Tx encargos sociais	(total encargos prestações sociais/total de encargos com remuneração base) *100	6,73	9,25	5,59	-3,65
Rem base média anual	(total de encargos com rem base/total efetivos)	18125,65	15454,00	19775,50	4321,50

Leque salarial líquido	Maior remuneração/menor remuneração	6,52	7,63	7,63	0,00
Tx trabalho extraordinário	(nº anual de horas trabalho extraordinário/total de horas trabalháveis por semana x 47)*100	175,20	10,20	10,49	0,29
FORMAÇÃO					
Tx participação formação	(total de participantes formação/total de efetivos) *100	96,43	57,63	47,27	-10,35
Tx investimento formação	(total despesas formação/total encargos pessoal) *100	1,31	0,05	0,72	0,67
HIGIENE E SAÚDE NO TRABALHO					
Tx saúde ocupacional	(total de exames médicos/total efetivos) *100	80,36	16,95	0,00	-16,95

7.1.2. Formação Profissional

Na sequência da aprovação do Plano de Formação foram realizadas as seguintes **Ações de Formação externa**:

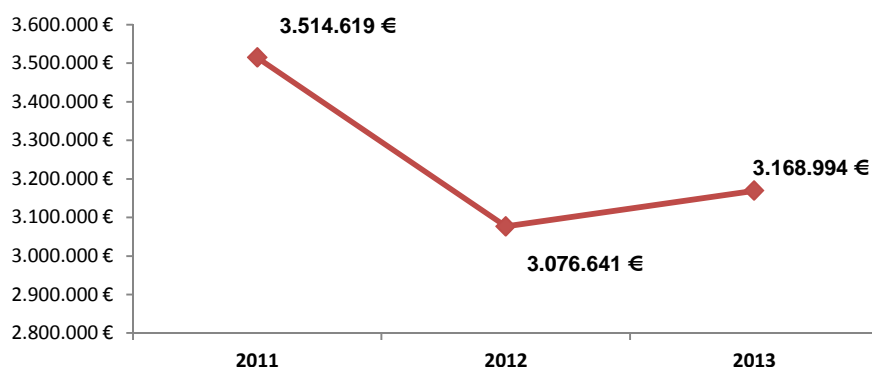
- Execução do Contrato ao abrigo do Código dos Contratos Públicos;
- Protocolo Oficial Avançado;
- Responsabilidade Social;
- Avaliação Documental;
- Direito e Prática da Contratação Pública;
- Compras Públicas Centralizadas;
- O novo Código do Processo Civil - Ação Declarativa.

O grau de execução do Plano de Formação foi de 133%, sendo o **volume de formação anual realizado** de 465 horas.

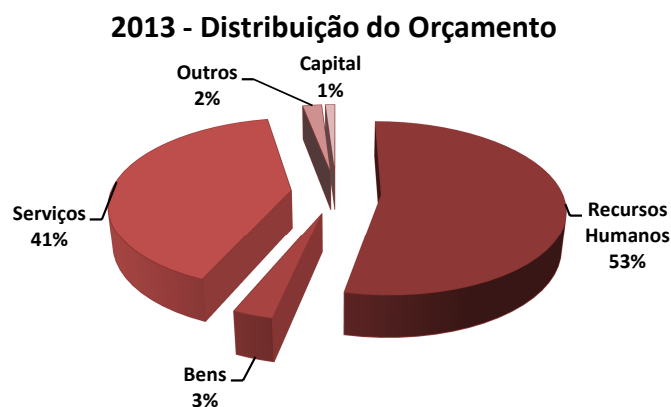
N.º total de trabalhadores da SGMS	N.º de trabalhadores que tiveram formação	% participação
55	26	47%
AÇÕES INTERNAS		AÇÕES EXTERNAS
N.º	8	4
Custo	1.251,53 €	7.485,00 €
Custo Total	8.736,53 €	
Nº de Ações de Formação Previstas	Nº de Ações de Formação Realizadas	% realização
9	12	133%

7.3. Recursos Financeiros

Do ponto de vista da execução orçamental verificou-se um ligeiro aumento face a 2012, justificado pelo pagamento dos subsídios em 2013, tendo a evolução anual do total do orçamento ao longo de 3 anos ocorrido conforme o seguinte gráfico:



A SGMS viu a sua dotação disponível aumentar ligeiramente face a 2012, tendo a sua distribuição do ponto de vista das rubricas de classificação económica ocorrido conforme o seguinte gráfico:



Do ponto de vista da execução, verificou-se o seguinte:

Denominação	Pago em 2013	% Total
PESSOAL	1.689.077,51 €	55,40%
BENS	75.312,15 €	2,47%
SERVIÇOS	1.194.216,44 €	39,17%
TRANSFERÊNCIAS	27.000,00 €	0,89%
RESERVAS	34.363,01 €	1,13%
CAPITAL	28.664,23 €	0,94%
TOTAL	3.048.633,34 €	100,00%

Conforme se pode verificar, cerca de 55% do orçamento foi consumido na rubrica “Pessoal”, seguido de 39% na rubrica de “Serviços”, representando as duas rubricas, em conjunto, cerca de 95% do total dos pagamentos.

Do montante de 1.194.216€, consumidos com aquisição de serviços, destaca-se o pagamento anual de uma renda no valor de 522.660€, que representa cerca de 43,77% dos pagamentos de serviços, seguido do montante de 157.292€ consumidos com serviços de segurança e vigilância para todo o edifício do MS, valor representativo de 13,17% do total dos pagamentos de serviços.

Destacam-se ainda os montantes pagos com eletricidade, água, manutenção de edifícios da rubrica orçamental “ Encargos com instalações”, com uma despesa de 96.763€ e a despesa com aquisição de serviços de higiene e limpeza, no montante anual de 73.832€.

O montante total pago nas rubricas anteriormente descritas perfizeram o valor de 850.543€, representando 71% do total gasto com aquisição de serviços.

Em aditamento ao anteriormente descrito do ponto de vista orçamental, torna-se também necessário proceder a uma análise mais aprofundada do ponto de vista da contabilidade patrimonial.

O ano de 2011 foi o ano de implementação do Plano de Oficial de Contabilidade Pública (POCP), tendo sido elaborado pela primeira vez e de uma forma consolidada, o balanço da SGMS, pelo se apresenta de seguida o ativo da SGMS com a respetiva previsão de evolução conforme o seguinte:

ACTIVO	2011	2012	2013
Imobilizado Bruto	3.232.996,57	3.239.774,49	3.344.970,84
Imobilizações Incorpóreas	0,00	0,00	0,00
Amortizações do Imobilizado Incorpóreo	0,00	0,00	0,00
Imobilizações Corpóreas	3.232.996,57	3.239.774,49	3.344.970,84
Amortizações Imobilizado Corpóreo	1.598.403,57	1.710.736,50	1.808.241,70
Imobilizações Financeiras	0,00	0,00	0,00
Provisões para Investimentos Financeiros	0,00	0,00	0,00
Amortizações Acumuladas	1.598.403,57	1.710.736,50	1.808.241,70
Dívidas de Terceiros M-L prazo	0,00	0,00	0,00
Clientes	0,00	0,00	0,00
Provisões para Cobranças Duvidosas	0,00	0,00	0,00
Circulante	401.415,58	716.370,35	1.051.921,92
Existências	80.400,58	75.858,23	58.767,04
Mat-primas, subsid. e consumo	80.400,58	75.858,23	58.767,04
Produtos acabados, intermédios	0,00	0,00	0,00
Adiantamentos p/ conta compras	0,00	0,00	0,00
Provisão para Depreciação de Existências		0,00	0,00
Dívidas de Terceiros Curto Prazo	0,00	0,00	0,00
Clientes	0,00	0,00	0,00
Estado e Outros Entes Públicos	0,00	0,00	0,00
Outros devedores	0,00	0,00	0,00
Provisão para Cobranças Duvidosas	0,00	0,00	0,00
Títulos negociáveis	0,00	0,00	0,00
Provisão para Aplicações de Tesouraria	0,00	0,00	0,00
Depósitos bancários e Caixa	321.015,00	640.512,12	993.154,88
Acréscimos e Diferimentos	138.356,00	15.200,00	86.843,00
Acréscimos de proveitos	138.356,00	15.200,00	86.843,00
Custos diferidos	0,00	0,00	0,00
TOTAL DO ACTIVO	2.174.364,58	2.260.608,34	2.675.494,06

Em termos totais, o ativo da SGMS em 2013 foi de 2.675.494€, maioritariamente composto por imobilizado representativo de cerca de 57% do ativo líquido, seguido dos depósitos em instituições financeiras representativas de 37% do ativo líquido, sendo este montante o valor que se encontrava na conta do tesouro, com origem em transferência de verbas para pagamento de vencimentos do pessoal colocado em SME, cujo saldo tem vindo a transitar todos os anos.

Independentemente da previsão de acumulação de saldo é expectável, a qualquer momento, a entrega do mesmo ao Tesouro Português, na medida em que, embora transite automaticamente todos os anos, a sua utilização carece de autorização conjunta da Tutela e do Ministério das Finanças.

No âmbito do imobilizado corpóreo, em 2013, destacaram-se em termos líquidos os ativos corpóreos referentes a Terrenos, Edifícios e Equipamentos Administrativos, responsáveis no seu conjunto por 94% do total do imobilizado, distribuídos conforme a tabela seguinte:

ATIVO		2013			2012	2011
		ATIVO BRUTO	AMORTIZAÇÕES E PROVISÕES	ATIVO LIQUIDO	ATIVO LIQUIDO	ATIVO LIQUIDO
CONT.	IMOBILIZADO					
	IMOBILIZAÇÕES CORPÓREAS					
421	Terrenos e recursos naturais	443.783,69 €	0,00 €	443.783,69 €	443.783,69 €	443.783,69 €
422	Edifícios e outras construções	1.331.351,06 €	500.171,15 €	831.179,91 €	847.827,30 €	864.474,72 €
423	Equipamento básico	62.410,20 €	13.551,20 €	48.859,00 €	14.073,03 €	15.055,23 €
424	Equipamento de transporte	161.376,27 €	161.376,27 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
425	Ferramentas e utensílios	1.171,19 €	1.171,19 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
426	Equipamento administrativo	1.303.919,43 €	1.129.838,61 €	174.080,82 €	223.353,37 €	311.279,36 €
427	Taras e vasilhame	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
429	Outras imobilizações incorpóreas	40.959,00 €	2.133,28 €	38.825,72 €	0,00 €	0,00 €
442	Imobilizações em curso	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
448	Adiant. p/conta imobil. Corpóreas	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	SUB-TOTAL	3.344.970,84 €	1.808.241,70 €	1.536.729,14 €	1.529.037,39 €	1.634.593,00 €

Das rubricas anteriormente referidas, destacam-se os edifícios no montante de 831.179€, os terrenos no valor de 443.783€ e o equipamento administrativo no total de 174.080€.

Relativamente aos Fundos Próprios e Passivo, o balanço da SGMS apresenta para 2013 um total de 2.675.494€, sendo que destes 2.585.190€ dizem respeito aos fundos próprios e 90.303€, referentes ao passivo, discriminando-se os valores do ponto de vista histórico e previsional de acordo com a seguinte tabela:

CAPITAL PRÓPRIO	2011	2012	2013
Capital	1.981.806,27	1.981.806,27	1.981.806,27
Ajustamentos de partes de capital	0,00	0,00	-798,89
Resultados Transitados	0,00	-33.530,77	260.389,04
Resultado Líquido do Exercício	-33.530,77	293.919,81	343.793,75
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	1.948.275,50	2.242.195,31	2.585.190,17
PASSIVO	2011	2012	2013
Provisões para Riscos e Encargos	0,00	0,00	0,00
Dívidas a Terceiros M-L Prazo	0,00	0,00	0,00
Empréstimos obtidos	0,00	0,00	0,00
Outros credores	0,00	0,00	0,00
Dívidas a Terceiros Curto Prazo	87.733,11	3.213,03	3.460,89
Empréstimos obtidos	0,00	0,00	0,00
Fornecedores (excepto 229)	343,38	3.213,03	3.460,89
Fornecedores de Imobilizado	0,00	0,00	0,00
Accionistas (sócios)	0,00	0,00	0,00
Estado e outros entes públicos	86.989,73	0,00	0,00
Outros credores	400,00	0,00	0,00
Acréscimos e Diferimentos	138.356,00	15.200,00	86.843,00
Acréscimos de custos	138.356,00	15.200,00	86.843,00
Proveitos diferidos			
TOTAL DO PASSIVO	226.089,11	18.413,03	90.303,89
TOTAL DO PASSIVO + CAPITAL PRÓPRIO	2.174.364,61	2.260.608,34	2.675.494,06

Em 2013, o total dos fundos próprios teve em consideração os fundos próprios, os resultados transitados e o resultado líquido do exercício de 2012, sendo constituído maioritariamente pelo montante patrimonial inicialmente apurado no âmbito da implementação do POCP, tendo este sido avaliado no valor de 1.981.807,27€, não se prevendo para os próximos anos nenhuma evolução.

O resultado líquido do exercício de 2013 foi calculado no montante negativo de 343.793€, cuja discriminação se efetua na demonstração de resultados.

O passivo da SGMS ascendeu em 2013 ao montante de 90.303€, sendo que deste total, 86.343€ dizem respeito a acréscimo de custos referentes aos subsídios dos trabalhadores. De salientar que este montante é anulado pelo acréscimo de proveitos no mesmo montante, sendo que o passivo real em 2013 se fixou em 3.460€ o que, comparativamente ao ano de 2011, representa uma redução de 84.261€, prevendo-se uma tendência de redução constante e gradual para o triénio 2014-2016.

Do ponto vista da demonstração de resultados é apresentado um resultado líquido do exercício em 2013 de 343.793€, sendo que se apresenta o apuramento deste valor de acordo com o seguinte:

PROVEITOS	2011	2012	2013
Vendas	0,00	0,00	0,00
Mercadorias	0,00	0,00	0,00
Produtos	0,00	0,00	0,00
Prestação de Serviços	0,00	0,00	0,00
Variação da Produção	0,00	0,00	0,00
Trabalhos p/ Própria Empresa	0,00	0,00	0,00
Proveitos suplementares	0,00	0,00	0,00
Subsídios à exploração	0,00	0,00	0,00
Outros Proveitos Operacionais	5.545.533,18	5.139.962,13	5.283.502,92
Proveitos Operacionais	5.545.533,18	5.139.962,13	5.283.502,92
Ganhos E. Grupo e Ren. Part. Capital	0,00	0,00	0,00
Proveitos e Ganhos Extraordinários	82.916,60	96.614,30	16.501,32
PROVEITOS TOTAIS	5.628.449,78	5.236.576,43	5.300.004,24
CUSTOS	2011	2012	2013
Mercadorias	0,00	0,00	0,00
Matérias	43.258,58	32.970,72	50.593,28
Fornecimentos e Serviços Externos	1.303.375,78	1.161.985,67	1.378.741,09
Pessoal	4.189.701,36	3.529.930,37	3.342.156,92
Tranf. Correntes com prestações sociais	0,00	0,00	66.239,46
Amortizações do imobilizado corp. e incorp.	124.195,89	112.495,82	108.373,30
Provisões	0,00	0,00	0,00
Impostos	0,00	0,00	0,00
Outros Custos Operacionais	720,00	720,00	0,00
Custos Operacionais	5.661.251,61	4.838.102,58	4.946.104,05
Resultado antes Enc. Financ. e Extraord.	-32.801,83	398.473,85	353.900,19
Perdas empresas do grupo e assoc.	0,00	0,00	0,00
Amortiz. e Provisões aplicações financ.	0,00	0,00	0,00
Juros e custos similares	0,00	0,00	2133,28
Custos Extraordinários	728,94	104.554,04	7.973,16
CUSTOS TOTAIS	5.661.980,55	4.942.656,62	4.956.210,49
Resultado antes Impostos	-33.530,77	293.919,81	343.793,75
Impostos sobre Rendimentos do Exercício	0,00	0,00	0,00
Interesses Minoritários	0,00	0,00	0,00
RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	-33.530,77	293.919,81	343.793,75

Os proveitos e ganhos relativos ao exercício de 2013 foram obtidos, na sua esmagadora maioria, no âmbito das transferências do orçamento de Estado e transferências efetuadas pela ACSS (destinadas ao pagamento de vencimentos de pessoal colocado em SME), no montante total de 5.283.502€, valor esse que será reduzido significativamente no ano de 2014 tendo em conta a transferência da atividade SME para o INA, e a cessação de outras atividades.

Assim, é previsível que o orçamento da atividade da SGMS em 2015 seja já financiado, na íntegra, pelo orçamento de Estado, fixando-se o valor anual médio das transferências em cerca de 2.600.000€.

Relativamente aos custos, de acordo com o exercício de 2013, foram apresentados custos e perdas num total de 4.956.210€, verificando-se que a maior fatia relativa aos custos vai para os custos com pessoal, no valor de 3.342.16€, seguido dos custos com fornecimento de serviços externos no valor de 1.378.741€, sendo que estas duas rubricas representam cerca de 95% do total dos custos, prevendo-se uma redução

significativa dos custos com pessoal tendo em conta a transferência do orçamento SME para o INA, valor de transferência já refletido para 2014.

Na hierarquia da dimensão dos custos apresentados, seguem-se os custos com fornecimento de serviços externos, com uma previsão de redução para os anos seguintes tendo em conta a entrega de um imóvel arrendado ao senhorio, bem como a melhoria de preços contratuais das *"utilities"*, como a eletricidade, telecomunicações, limpeza, entre outras, no âmbito dos processos de aquisição centralizados.

No âmbito das matérias consumidas, grande parte dos custos relativos ao custo das mercadorias vendidas e consumidas diz respeito a consumos que estiveram diretamente ligados com outros organismos, representando cerca de 79% do total consumido a satisfação das necessidades dos três gabinetes ministeriais e do respetivo gabinete de apoio, perfazendo um total do 50.593€, prevendo-se uma estabilização deste valor na ordem dos 65.000€

Apresentados os elementos contabilísticos, importa agora proceder à análise económica e financeira, suportada em alguns instrumentos de cálculo que derivam dos documentos apresentados. Neste sentido, foi elaborado o balanço funcional da SGMS apresentando os seguintes valores:

SALDOS	2013
(1) Capital Próprio	2.585.190,17
(2) Exigível a m/l prazo*	0,00
(3) Capitais Permanentes (1+2)	2.585.190,17
(4) Imobilizado *	1.536.729,14
(5) Fundo de Maneio (3-4)	1.048.461,03
(6) Nec. Fundo Maneio exploração	55.306,15
(7) Nec. de F Maneio extra-explorac.	0,00
(8) Nec. F. Maneio (7+8)	55.306,15
(9) Sócios, ac. e dif., provisões pass. e...	1.986.309,76
(10) Tesouraria* (5-8-9)	-993.154,88

Conforme se pode verificar da análise ao balanço funcional, verifica-se que em termos de fundo de maneio o valor foi de 1.048.461€, sendo este resultante da diferença entre os fundos próprios e o imobilizado líquido, prevendo-se uma evolução favorável deste indicador.

As necessidades de fundo de maneio apresentaram-se positivas em 2013 no valor de 55.303€, apresentando um final de tesouraria de exploração no valor de 445.772€, compensada em grande parte pela tesouraria líquida existente, conforme a seguinte tabela:

SALDOS	2013
Cientes	0,00
Existências	58.767,04
Adiantamentos a fornecedores	0,00
Dívidas do Estado e Outros EP	0,00
Outros devedores (de exploração)	0,00
(1) Total de Necessidades	58.767,04
Fornecedores	3.460,89
Adiantamento de Clientes	0,00
Estado e outros entes públicos	0,00
(2) Total de Recursos	3.460,89
(3) Nec. F. Maneio de exp. (1-2)	55.306,15
(4) Existências	58.767,04
(5) Dívidas de Terceiros Curto Prazo	0,00
(6) Dívidas de Sócios	0,00
(7) Dívidas a Terceiros Curto Prazo	3.460,89
(8) Dívidas a Sócios	0,00
(9) Empréstimos curtem prazo	0,00
(10) Nec. F. Maneio (4+5-6-(7-8-9))	55.306,15
Títulos negociáveis	0,00
Depósitos bancários e Caixa	993.154,88
(A) Tesouraria Ativo	993.154,88
(B) Tesouraria Passivo	0,00
(C) Tesouraria Líquida (A-B)	993.154,88
(D) EBE	445.772,17
(E) Variação nas Nec. F Maneio	0,00
(F) Tesouraria de Exploração (D-E)	445.772,17

Quanto à estrutura de balanço, verifica-se que o mesmo se apresenta de acordo com a seguinte tabela:

PRINCIPAIS INDICADORES	2013
Capitais Próprios/Passivo	2.862,8
Imobilizado/Activo	57,4
Existências/Activo	2,2
Dívidas de Terceiros ct prazo/Activo	0,0
Disponível/Activo	37,1

Relativamente ao capital próprio, verifica-se que este tem um peso de 57% do imobilizado no ativo total líquido com uma tendência para a redução, tendo em conta as amortizações e o investimento reduzido projetado para os próximos anos.

PRINCIPAIS INDICADORES	2013
Rotação das Existências	418 dias
Prazo Médio Cobrança	0 dias
Prazo Médio de Pagamento	1 dias
Clientes/Fornecedores	0,0
NFM Exploração/Produção	1,0

Dos rácios acima apresentados destaca-se o prazo médio de pagamento de 1 dia que incorpora também os valores a entregar ao Estado no âmbito das retenções de vencimentos.

Relativamente à rotação das existências será efetuado um esforço para a sua redução no sentido de se agilizar as operações relativas à gestão de *stocks*, nomeadamente ao nível dos consumíveis de impressão, pelo que está a ser estudada a externalização do serviço.

7.3. Recursos Tecnológicos

Os recursos tecnológicos da SGMS são diversos, desde os que compõem a infraestrutura central (servidores, sistema de salvaguardas, sistema de antivírus, entre outros), passando pelos recursos de comunicações e ligações (*switchs*, *routers*, *callmanager*, *firewall*) e ainda os recursos dos sistemas locais (computadores, equipamentos de impressão e cópia, portáteis, entre outros). A SGMS presta ainda apoio aos equipamentos instalados no edifício do MS que estão integrados na Rede Informática do Governo.

No que respeita à sua estrutura local, os sistemas de informação da SGMS baseiam-se numa arquitetura de sistemas Windows, suportada por um parque de servidores, com funções e papéis específicos na infraestrutura de rede e comunicações. Estão implementadas soluções que permitem a disponibilização de um conjunto variado de serviços de rede, aos utilizadores desta infraestrutura, em simultâneo com soluções que garantem a segurança da rede local, o controlo de acesso aos vários sistemas e a sua fiabilidade.

<i>Recursos Tecnológicos em produção 2013</i>	
<i>Equipamentos Ativos de Rede</i>	24
<i>Servidores Físicos</i>	14
<i>Servidores Virtuais</i>	4
<i>Storages</i>	2
<i>Computadores</i>	62
<i>Portáteis</i>	8
<i>Equipamentos Impressão e Cópia</i>	26
<i>Projetores Portáteis</i>	4
<i>Projetores Fixos</i>	2
<i>Telefones VOIP</i>	58
<i>CISCO Unified Communications Manager (CallManager)</i>	2
<i>Gateway GSM - Central Telefónica (Comunicações Fixo - Móvel)</i>	1
<i>Solução de Videoconferência</i>	1
<i>Rede Wireless - Pontos de acesso(AP'S com suporte para dados e voz)</i>	39

8. Auto-Avaliação

Abordagem Metodológica

8.1.Amostragem

Atendendo a que a SGMS se propõe analisar a avaliação feita pelos seus diferentes públicos, com vista a aferir a opinião dos clientes externos, dos colaboradores e dos dirigentes intermédios relativamente à organização, foram aplicados questionários distintos. Considerou-se como população-alvo e como procedimento de construção amostral o indicado na tabela seguinte:

Procedimento de Construção Amostral e Universo em Análise

Cientes	Procedimento de Construção Amostral	Universo	Nº de Inquiridos	Taxa de Resposta
Gabinetes Ministeriais, Comissões e outras estruturas às quais dá apoio	Métodos Amostrais não Aleatórios Intencionais	Chefes de gabinete, adjuntos, assessores e outros colaboradores dos Gabinetes dos	35	34%
Dirigentes intermédios		Membros do Governo do MS e coordenadores		
Colaboradores		Dirigentes intermédios da SGMS	5	80%
		Todos os colaboradores da SGMS em exercício de funções em dezembro de 2013	60	27%

Os inquéritos são constituídos por duas partes distintas e foi utilizada, na sua construção, a Escala de *Lickert* de cinco níveis, em que 1 corresponde a Muito Insatisfeito, 2 a Insatisfeito, 3 a Satisfeito Medianamente, 4 a Satisfeito e 5 a Muito Satisfeito. Foi também incluído um campo de resposta aberta *para acolher sugestões e propostas de melhoria e um índice de satisfação global, utilizando a Escala de Lickert* de cinco níveis idêntica à anterior. A amostra está representada na seguinte tabela.

Os questionários foram aplicados *online* (www.survs.com), sendo o convite efetuado por correio eletrónico através da Divisão de Informação e Relações Públicas. Também foi garantido o anonimato e a confidencialidade, já que não foi solicitado qualquer elemento de identificação aos inquiridos, nem recolhida informação sobre o computador onde o preenchimento do inquérito foi realizado.

8.2.Amostra

Relativamente ao tratamento dos dados, uma parte dos resultados foi calculada automaticamente pela aplicação informática através da qual os inquiridos responderam ao inquérito e o restante tratamento foi efetuado numa folha de cálculo Excel, utilizando o método descritivo.

Universo Amostral	Dimensão da Amostra						Período de Aplicação
	Nº de Respondentes	Total de Perguntas	Nº de Respostas Validadas	% de Respostas Validadas	Nº de NR	% de NR	
Membros dos Gabinetes Ministeriais, Comissões e outras estruturas (Parte I - Visão Global da Organização)	35	368	316	85%	52	14%	Lançado a 21 de fevereiro com data limite de resposta a 14 de março de 2014. Última resposta a 14 de março.
Membros dos Gabinetes Ministeriais, Comissões e outras estruturas (Parte II - Desempenho da Organização)	35	600	406	68%	194	32%	Lançado a 21 de fevereiro com data limite de resposta a 14 de março de 2014. Última resposta a 14 de março.
Dirigentes intermédios da SGMS (Parte I - Diagnóstico da Organização)	5	180	142	80%	38	20%	Lançado a 21 de fevereiro com data limite de resposta a 14 de março de 2014. Última resposta a 14 de março.
Dirigentes intermédios da SGMS (Parte II - Desempenho da Organização)	5	225	162	72%	63	28%	Lançado a 21 de fevereiro com data limite de resposta a 14 de março de 2014. Última resposta a 14 de março.
Colaboradores da SGMS (Parte I - Ambiente da Organização)	16	736	579	79%	157	21%	Lançado a 21 de fevereiro com data limite de resposta a 14 de março de 2014. Última resposta a 14 de março.
Colaboradores da SGMS (Parte II - Desempenho da Organização)	16	720	645	99%	75	10%	Lançado a 21 de fevereiro com data limite de resposta a 14 de março de 2014. Última resposta a 14 de março.

8.3. Avaliação pelos Clientes

8.3.1. Avaliação pelos Clientes Externos

Sendo principal compromisso desta organização a procura de uma melhoria contínua dos serviços prestados aos seus clientes, é necessário conhecer o seu grau de satisfação, porque disto depende a criação de novos produtos e serviços, visando aumentar a eficácia, a eficiência e a qualidade dos serviços prestados.

Neste sentido, foi lançado um inquérito aos clientes externos para recolher a apreciação sobre os serviços prestados pela SGMS. Assim, no período compreendido entre os dias 21 de fevereiro e 25 de março de 2014, foi aplicado o questionário de avaliação da satisfação aos clientes externos da SGMS, relativamente ao ano de 2013, tendo o convite sido enviado por correio eletrónico e as respostas recolhidas através de um inquérito *online* (www.survs.com).

A amostra foi constituída pelos chefes de gabinete, adjuntos, assessores e outros colaboradores dos Gabinetes dos Membros do Governo do MS e pelos coordenadores das comissões e outras estruturas às quais a SGMS presta apoio, com recurso a procedimentos de construção amostral integrados nos métodos amostrais não aleatórios intencionais. A utilização deste método resulta das reduzidas dimensões da amostra, garantindo, no entanto, a fiabilidade e representatividade do universo em análise. Nesta construção foi adotada a Escala de *Lickert* de cinco níveis de satisfação, em que 1 corresponde a Muito Insatisfeito, 2 a Insatisfeito, 3 a Satisfeito Medianamente, 4 a Satisfeito e 5 a Muito Satisfeito.

8.3.2. Metodologia adotada

Foram consideradas duas partes distintas na metodologia adotada para aplicação dos questionários. A primeira parte do inquérito visou recolher a perceção dos clientes externos, ou seja, como eles veem a nossa organização, quanto à imagem, envolvimento e participação, acessibilidade e qualidade dos produtos/serviços prestados. A segunda parte destinou-se a avaliar os serviços prestados pelas diferentes

unidades orgânicas aos clientes externos e assim recolher a sua opinião sobre a qualidade e quantidade dos serviços prestados. Foram recolhidos doze questionários, com um total de 368 perguntas, obtendo-se 316 respostas validadas, sendo que a 52 perguntas não foi dada resposta relativamente à primeira parte (“Visão Global da Organização”).

8.3.3. Análise dos resultados

Resultados Globais Médios da Visão Global da Organização

Dimensões de Análise	Avaliação										
	Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Satisfeito Medianamente		Satisfeito		Muito Satisfeito		Média
1. Imagem Global da Organização											
	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	
Relacionamento e grau de confiança dos clientes na organização e nos respectivos serviços e produtos	0%	0	0%	0	0%	0	75%	9	25%	3	4,25
Perceção quanto ao comportamento ético da organização	0%	0	0%	0	0%	0	58%	7	42%	5	4,42
Perceção quanto à transparência da organização	0%	0	0%	0	17%	2	42%	5	42%	5	4,25
Empenho na criação de uma relação de confiança com os clientes relativamente aos serviços/produtos	0%	0	0%	0	0%	0	67%	8	33%	4	4,33
Gestão das relações com os clientes, com vista à satisfação das respetivas necessidades	0%	0	0%	0	8%	1	50%	6	42%	5	4,33
Impacto na qualidade de vida dos cidadãos/clientes	0%	0	0%	0	17%	2	58%	7	25%	3	4,08
Implementação de melhorias recentes, visando as necessidades dos cidadãos clientes	0%	0	0%	0	8%	1	58%	7	33%	4	4,25
Cortesia dos colaboradores	0%	0	0%	0	0%	0	25%	3	75%	9	4,75
Flexibilidade e autonomia dos colaboradores na resolução de problemas	0%	0	0%	0	8%	1	50%	6	42%	5	4,33
Média de Respostas (%) por Índice de Satisfação	0%		0%		6%		54%		40%		4,33
2. Envolvimento e Participação											
Identificação de potenciais parceiros estratégicos e natureza das relações estabelecidas com estes	0%	0	0%	0	20%	2	60%	6	20%	2	4,00
Incentivo ao envolvimento dos clientes nos processos de tomada de decisão	0%	0	0%	0	40%	4	40%	4	20%	2	3,80
Abertura a ideias e sugestões dos clientes, assente em mecanismos de recolha de contributos	0%	0	0%	0	20%	2	40%	4	40%	4	4,20
Envolvimento dos clientes na conceção e melhoria dos serviços e produtos e inovação dos processos	0%	0	0%	0	30%	3	40%	4	30%	3	4,00
Envolvimento dos clientes na conceção e desenvolvimento de canais e fontes de informação, criando condições para uma	0%	0	0%	0	20%	2	50%	5	30%	3	4,10
Existência de interlocutores responsava pelas relações serviços/clientes	0%	0	0%	0	20%	2	40%	4	40%	4	4,20
Aplicação de inquéritos para conhecer as críticas e sugestões de melhoria relativamente aos produto/serviços prestados	0%	0	0%	0	11%	1	56%	3	33%	3	4,22
Aplicação de inquéritos para conhecer as necessidades e expetativas dos clientes no desenvolvimento de novos	0%	0	0%	0	20%	2	60%	6	20%	2	4,00
Diversidade dos canais para sugestões (presencialmente, por escrito, telefone e via web)	0%	0	0%	0	20%	2	40%	4	40%	4	4,20
Média de Respostas (%) por Índice de Satisfação	0%		0%		22%		47%		30%		4,08
3. Acessibilidade											
Promoção do acesso e da partilha de informação relevante com todas as partes interessadas	0%	0	0%	0	0%	0	80%	8	20%	2	4,20
Flexibilidade do horário de atendimento	0%	0	0%	0	10%	1	60%	6	30%	3	4,20
Disponibilidade de informação no local de atendimento	0%	0	0%	0	0%	0	60%	6	40%	4	4,4
Utilização de meios expeditos na prestação de serviços	0%	0	0%	0	10%	1	70%	7	20%	2	4,1
Esclarecimentos de dúvidas através do correio eletrónico	0%	0	0%	0	0%	0	60%	6	40%	4	4,4
Disponibilidade de informação online	0%	0	0%	0	0%	0	60%	6	40%	4	4,50
Sistemas de divulgação das atividades/informações	0%	0	0%	0	10%	1	50%	5	40%	4	4,3
Média de Respostas (%) por Índice de Satisfação	0%		0%		4%		63%		33%		4,30
4. Qualidade dos Produtos/Serviços											
Tempo de tratamento/processamento dos produtos/serviços	0%	0	0%	0	10%	1	60%	6	30%	3	4,20
Esclarecimentos prestados por telefone	0%	0	0%	0	10%	1	30%	3	60%	6	4,50
Esclarecimentos prestados presencialmente	0%	0	0%	0	0%	0	50%	5	50%	5	4,50
Informação disponível no local de atendimento	0%	0	0%	0	0%	0	70%	7	30%	3	4,30

Esclarecimentos prestados por e-mail	0%	0	0%	0	0%	0	50%	5	50%	5	4,50
Informação e serviços disponíveis online	0%	0	0%	0	10%	1	60%	6	30%	3	4,20
Correspondência dos produtos/serviços com as expectativas	0%	0	0%	0	10%	1	70%	7	20%	2	4,10
Tempo de resposta às solicitações	0%	0	0%	0	10%	1	40%	4	50%	4	4,40
Clareza e rigor da informação prestada	0%	0	0%	0	0%	0	60%	6	40%	4	4,40
Acessibilidade e disponibilidade de legislação	0%	0	0%	0	10%	1	50%	5	40%	4	4,30
Média de Respostas (%) por Índice de Satisfação	0%		0%		6%		54%		40%		4,34

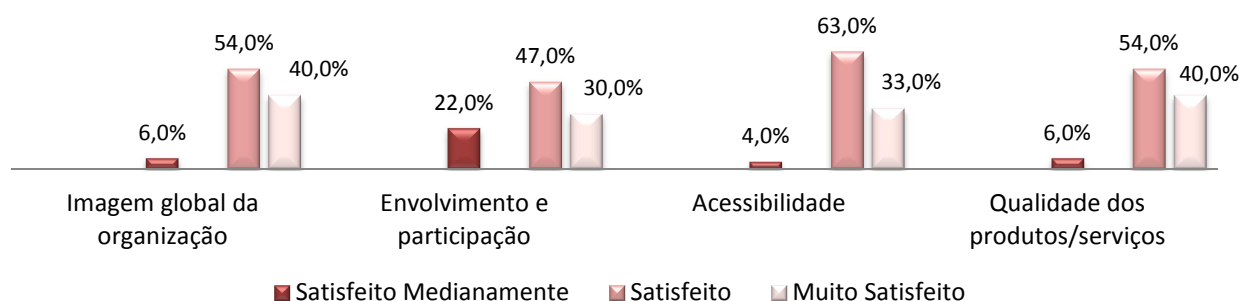
Dos resultados apurados conclui-se que os clientes externos refletem elevada satisfação em todos os indicadores, surgindo apenas oportunidades de melhoria no indicador “Envolvimento e participação”. Não foi registada insatisfação em nenhum dos indicadores.

Médias Globais por Índices de Satisfação

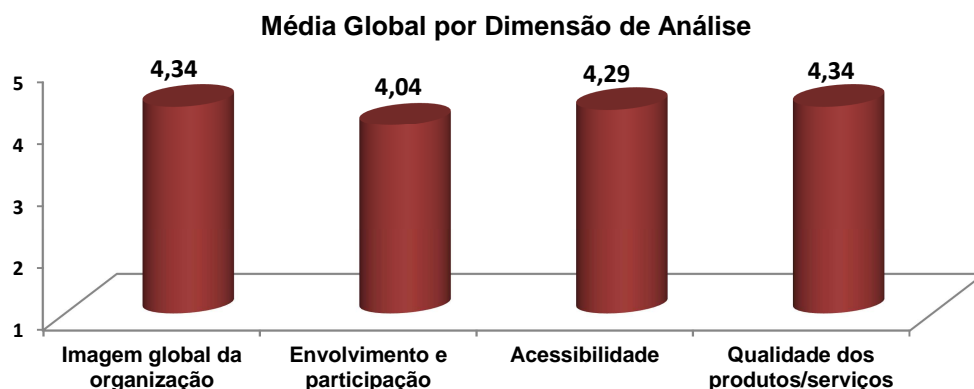
Visão global da organização	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito Medianamente	Satisfeito	Muito Satisfeito
Imagem global da organização	0,0%	0,0%	6,0%	54,0%	40,0%
Envolvimento e participação	0,0%	0,0%	22,0%	47,0%	30,0%
Acessibilidade	0,0%	0,0%	4,0%	63,0%	33,0%
Qualidade dos produtos/serviços	0,0%	0,0%	6,0%	54,0%	40,0%

O gráfico seguinte identifica os níveis de satisfação dos clientes externos nos diversos indicadores.

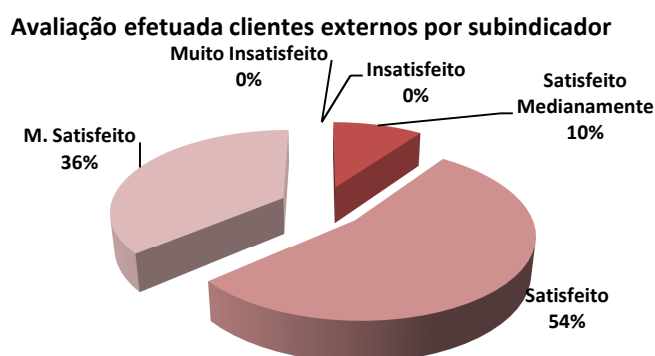
Satisfação Média Global dos Clientes Externos - Visão global da organização



As médias globais por indicador estão evidenciadas no gráfico seguinte, sendo o indicador “Envolvimento e participação” o que regista avaliação menos favorável.



Em termos globais, 54% dos subindicadores receberam uma avaliação de quatro valores (Satisfeito), 36% cinco valores (Muito Satisfeito) e 10% três valores (Satisfeito Medianamente). Nos índices Insatisfeito e Muito Insatisfeito os resultados são nulos relativamente à primeira parte do inquérito (visão global da organização).



8.4. Desempenho da Organização

A segunda parte do inquérito destinou-se a avaliar a opinião dos clientes externos relativamente à qualidade dos diversos serviços que a SGMS lhes presta. O questionário aplicado estruturou-se da seguinte forma:

- Nível de satisfação global;
- Nível de satisfação percecionada pelos clientes externos relativamente às áreas de atuação da SGMS;
- Nível de aplicabilidade dos serviços por parte dos clientes externos e respetiva utilização;
- Quatro dimensões selecionadas, agrupadas por atributos das unidades orgânicas:
 - Modernização e Qualificação;
 - Recursos Humanos, Orçamento e Contabilidade, Aprovisionamento e Logística, Unidade Ministerial de Compras (UMC);
 - Assuntos Jurídicos e de Contencioso;

- Informação, Relações Públicas, Arquivo, Expediente e Sistemas de Informação.
- Níveis de análise:
 - **Modernização**
 - Simplificação de processos e procedimentos;
 - Divulgação de iniciativas na área da organização e qualidade;
 - Disponibilidade de iniciativa para aprender com outras organizações;
 - Implementação de melhorias com impacto na satisfação dos clientes;
 - Abertura a ideias e sugestões dos clientes, com desenvolvimento de mecanismos para as recolher;
 - Recursos Humanos, Orçamento e Contabilidade, Aprovisionamento e Logística, Unidade Ministerial de Compras (UMC);
 - Processamento de abonos (vencimentos, ajudas de custos, horas extraordinárias);
 - Aposentação e contagem de tempo (CGA);
 - Rigor da informação prestada;
 - Pareceres/informações;
 - Capacidade de esclarecimentos das dúvidas;
 - Pertinência da informação disponibilizada sobre faturação;
 - Informação relativa a indicadores de gestão orçamental;
 - Esclarecimentos das dúvidas colocadas;
 - Aquisição de bens e serviços;
 - Frota automóvel (manutenção e reparação);
 - Gestão das viaturas;
 - Comunicações móveis (equipamentos e cartões);
 - Instalações (manutenção e reparação);
 - UMC – Avaliação global da atividade;
 - UMC – Promoção do relacionamento com as entidades adquirentes;
 - UMC – Disponibilidade de interlocutores para esclarecimento (telefone/presencial)
 - UMC – Disponibilização da informação relativa aos procedimentos (internet)
 - UMC – Dinamismo na realização de levantamentos de necessidades e elaboração de procedimentos;
 - UMC – Capacidade de resolução de constrangimentos, problemas e incorreções identificadas;
 - UMC – Atualização/ inovação dos processos no sentido da melhoria contínua;
 - UMC – Adequação do tempo de resposta às solicitações das entidades adquirentes.
 - **Assuntos Jurídicos e de Contencioso**
 - Intervenção em processos administrativos (elaboração de pareceres);
 - Elaboração de pareceres relativamente a diversas matérias;
 - Celeridade na prestação e adequação dos pareceres às solicitações;

- Intervenção em processos judiciais;
- Adequação da articulação com o autor do auto;
- Apreciação geral do serviço prestado;
- **Informação, Relações Públicas, Arquivo, Expediente e Sistemas de Informação**
 - Diversidade e qualidade da informação disponibilizada;
 - Utilidade e atualização da informação no Portal da Saúde;
 - Utilidade e atualização da informação no Site da SGMS;
 - Prontidão aos pedidos de legislação e pesquisa de informação;
 - Utilidade e atualização da informação na Pulsar;
 - Canais de comunicação interna e partilha de informação;
 - Canais de comunicação externa e divulgação de iniciativas e projetos da organização;
 - Tramitações das publicações em Diário da República;
 - Apoio técnico a comissões e grupos de trabalho;
 - Organização de reuniões e eventos;
 - Material de apoio a reuniões e eventos (ex. documentação, material de escrita, águas, sinalética);
 - Receção e acompanhamento de entidades;
 - Logística e gestão das salas de reuniões e eventos (ex. som, audiovisuais);
 - Apoio à assessoria de imprensa;
 - Eficácia face às solicitações dos clientes;
 - Eficácia do serviço de arquivo na resposta aos pedidos efetuados;
 - Facilidade de acesso à informação armazenada no arquivo;
 - Dinamização de projetos transversais ao Ministério da Saúde na área de arquivo;

No total das perguntas de todos os indicadores, não foram dadas 19437 respostas, sendo validadas 406.

Os resultados da avaliação do desempenho da organização por parte dos clientes externos, por áreas e agrupados por dimensões de análise, estão evidenciados na seguinte tabela.

Resultados da avaliação do Desempenho da Organização dos Clientes Externos

Dimensões de Análise	Avaliação											
	Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Satisfeito Medianament e		Satisfeito		Muito Satisfeito		Não Aplicáv e	Média
1. Modernização e Qualificação												
	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	NA	
Simplificação de processos e procedimentos	0%	0	0%	0	0%	0	60%	3	30%	3	10%	4,33
Divulgação de Iniciativas na área da organização e qualidade	0%	0	0%	0	20%	2	50%	5	20%	2	10%	4,00
Disponibilidade e iniciativa para aprender com outras organizações	0%	0	0%	0	0%	0	50%	5	40%	4	10%	4,44
Implementação de melhorias com impacto na satisfação dos clientes	0%	0	0%	0	10%	1	70%	7	10%	1	10%	4,00
Abertura a ideias e sugestões dos clientes, com desenvolvimento de mecanismos para as recolher	0%	0	0%	0	0%	0	60%	6	30%	3	10%	4,33
Média de Respostas (%) por Índice de Satisfação	0,0%		0,0%		6,0%		58,0%		26,0%		10%	4,22
2. Áreas de Pessoal, Orçamento e Contabilidade, Aprovisionamento e Logística, Unidade Ministerial de Compras (UNC)												

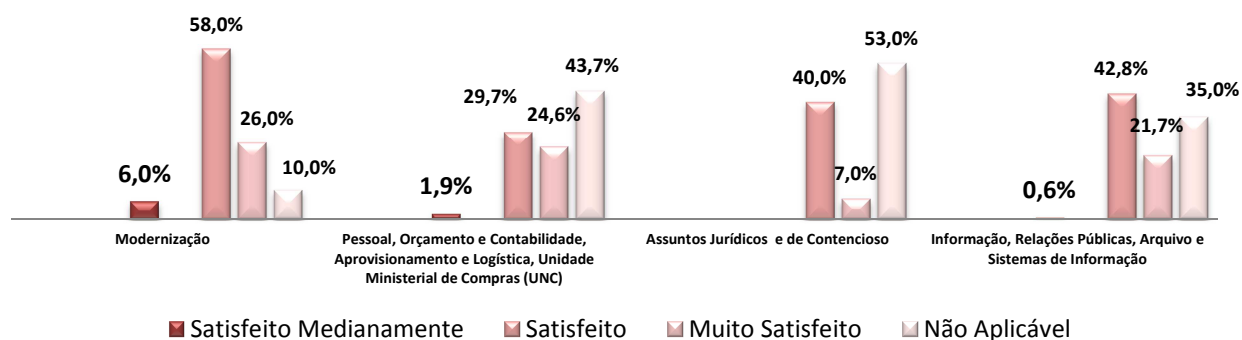
Processamento de Abonos (vencimentos, ajudas de custo, horas extraordinárias)	0%	0	0%	0	10%	1	30%	3	30%	3	30%	4,29
Aposentação, licenças e contagem de tempo (CGA)	0%	0	0%	0	0%	0	10%	1	20%	2	70%	4,67
Rigor da informação prestada	0%	0	0%	0	0%	0	50%	2	50%	2	0%	4,29
Pareceres/informações	0%	0	0%	0	10%	1	30%	3	10%	1	50%	4,00
Capacidade de esclarecimento das dúvidas	0%	0	0%	0	0%	0	40%	4	30%	3	30%	4,43
Pertinência da informação disponibilizada sobre faturação	0%	0	0%	0	0%	0	20%	2	10%	1	70%	4,33
Informação relativa a indicadores de gestão orçamental	0%	0	0%	0	0%	0	40%	4	20%	2	40%	4,33
Esclarecimento das dúvidas colocadas	0%	0	0%	0	0%	0	50%	5	30%	3	20%	4,38
Aquisição de bens e serviços	0%	0	0%	0	0%	0	40%	4	30%	3	30%	4,43
Frota automóvel (manutenção e reparação)	0%	0	0%	0	0%	0	20%	2	10%	1	70%	4,33
Gestão das Viaturas	0%	0	0%	0	0%	0	30%	3	0%	0	70%	4,00
Comunicações móveis (equipamentos e cartões)	0%	0	0%	0	10%	1	20%	2	40%	4	30%	4,43
Instalações (manutenção e reparação)	0%	0	0%	0	10%	1	40%	4	10%	1	40%	4,00
UMC - Avaliação global da atividade	0%	0	0%	0	0%	0	22%	2	33%	3	44%	4,60
UMC - Promoção do relacionamento com as entidades adquirentes	0%	0	0%	0	0%	0	20%	2	20%	2	60%	4,50
UMC - Disponibilidade de interlocutores para esclarecimento (telefone/presencial)	0%	0	0%	0	0%	0	22%	2	44%	4	33%	4,67
UMC - Disponibilização de informação relativa aos procedimentos (internet)	0%	0	0%	0	0%	0	20%	2	40%	4	40%	4,67
UMC - Dinamismo na realização de levantamentos de necessidades e elaboração de procedimentos	0%	0	0%	0	0%	0	30%	3	20%	2	50%	4,40
UMC - Capacidade de resolução de constrangimentos, problemas e incorreções identificadas	0%	0	0%	0	0%	0	20%	2	30%	3	50%	4,60
UMC - Atualização/Inovação dos processos no sentido da melhoria contínua	0%	0	0%	0	0%	0	40%	4	20%	2	40%	4,33
UMC - Adequação do tempo de resposta às solicitações das entidades adquirentes	0%	0	0%	0	0%	0	30%	3	20%	2	50%	4,40
Média de Respostas (%) por Índice de Satisfação	0,0%		0,0%		1,9%		29,7%		24,6%		43,7%	4,38
3. Assuntos Jurídicos e de Contencioso												
Intervenção em processos administrativos (elaboração de pareceres)	0%	0	0%	0	0%	0	40%	4	10%	1	50%	4,20
Elaboração de pareceres relativamente a diversas matérias	0%	0	0%	0	0%	0	40%	4	10%	1	50%	4,20
Celeridade na prestação e adequação dos pareceres às solicitações	0%	0	0%	0	0%	0	40%	4	10%	1	50%	4,20
Intervenção em processos judiciais	0%	0	0%	0	0%	0	40%	4	0%	0	60%	4,00
Adequação da articulação com o autor do auto	0%	0	0%	0	0%	0	40%	4	0%	0	60%	4,00
Apreciação geral sobre o serviço prestado	0%	0	0%	0	0%	0	40%	4	10%	1	50%	4,20
Média de Respostas (%) por Índice de Satisfação	0%		0%		0%		40%		7%		53%	4,13
4. Áreas de Informação, Relações Públicas, Arquivo, Expediente e Sistemas de Informação												
Diversidade e qualidade da informação disponibilizada	0%	0	0%	0	0%	0	60%	6	20%	2	20%	4,25
Utilidade e atualização da informação no Portal da Saúde	0%	0	0%	0	10%	1	40%	4	30%	3	20%	4,50
Utilidade e atualização da informação no site da SGMS	0%	0	0%	0	0%	0	50%	5	30%	3	20%	4,38
Prontidão aos pedidos de legislação e pesquisa de informação	0%	0	0%	0	0%	0	30%	3	20%	2	50%	4,40
Utilidade e atualização da informação na pulsar	0%	0	0%	0	0%	0	40%	4	20%	2	40%	4,33
Canais de comunicação interna e partilha da informação	0%	0	0%	0	0%	0	60%	6	20%	2	20%	4,25
Canais de comunicação externa e divulgação de iniciativas e projetos da organização	0%	0	0%	0	0%	0	60%	6	20%	2	20%	4,25
Tramitação das publicações em diário da República	0%	0	0%	0	0%	0	30%	3	20%	2	50%	4,40
Apoio técnico a comissões e grupos de trabalho	0%	0	0%	0	0%	0	40%	4	20%	2	40%	4,33
Organização de reuniões e eventos	0%	0	0%	0	0%	0	40%	4	30%	3	30%	4,43
Material de apoio a reuniões e eventos (ex. documentação, material de escrita, águas, sinalética)	0%	0	0%	0	0%	0	40%	4	30%	3	30%	4,43
Receção e acompanhamento de entidades	0%	0	0%	0	0%	0	40%	4	20%	2	40%	4,33
Logística e gestão das salas de reuniões e eventos (ex. som)	0%	0	0%	0	0%	0	30%	3	40%	4	30%	4,57
Apoio à assessoria de imprensa	0%	0	0%	0	0%	0	50%	5	10%	1	40%	4,17
Eficácia face às solicitações dos clientes	0%	0	0%	0	0%	0	60%	6	20%	2	20%	4,25
Eficácia do serviço de arquivo na resposta aos pedidos efetuados	0%	0	0%	0	0%	0	50%	5	10%	1	40%	4,17
Facilidade de acesso à informação armazenada no arquivo	0%	0	0%	0	0%	0	30%	3	20%	2	50%	4,40
Dinamização de projetos transversais ao Ministério da Saúde na área de arquivo	0%	0	0%	0	0%	0	20%	2	10%	1	70%	4,33
Média de Respostas (%) por Índice de Satisfação	0,0%		0,0%		0,6%		42,8%		21,7%		35,0%	4,34

A tabela e o gráfico seguinte mostram as médias globais dos níveis de satisfação dos clientes externos, identificando-se que, para além de não se registar qualquer insatisfação, o índice Satisfeito Medianamente tem pouca expressão.

Médias globais por áreas de serviços

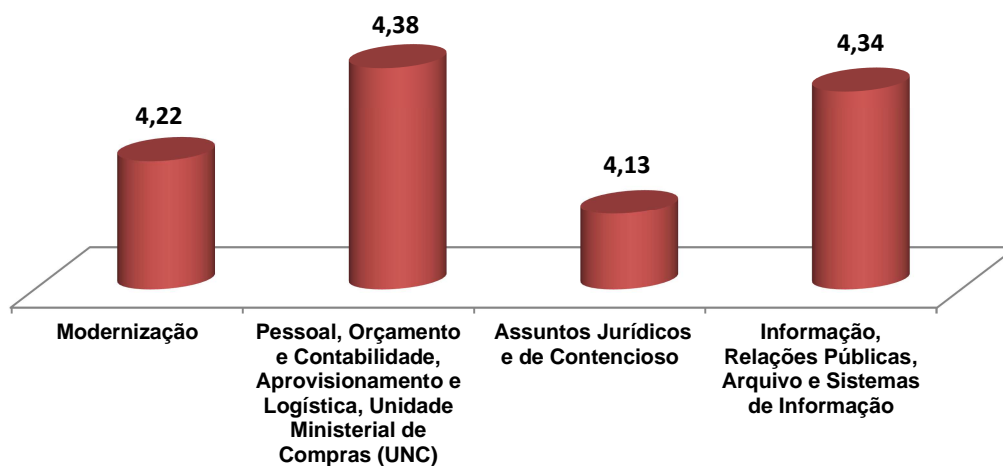
Áreas de Serviços	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito Medianamente	Satisfeito	Muito Satisfeito	Não Aplicável
Modernização	0,0%	0,0%	6,0%	58,0%	26,0%	10,0%
Pessoal, Orçamento e Contabilidade, Aproveitamento e Logística, Unidade Ministerial de Compras (UNC)	0,0%	0,0%	1,9%	29,7%	24,6%	43,7%
Assuntos Jurídicos e de Contencioso	0,0%	0,0%	0,0%	40,0%	7,0%	53,0%
Informação, Relações Públicas, Arquivo e Sistemas de Informação	0,0%	0,0%	0,6%	42,2%	21,7%	35,5%

Satisfação Média Global dos Clientes Externos por Áreas



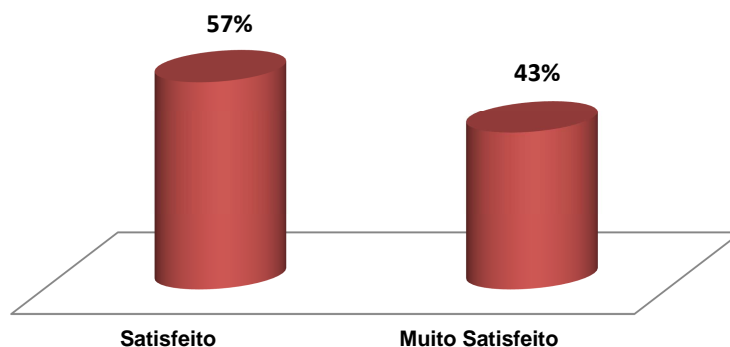
A média global situou-se acima de quatro em todas as áreas de atuação, o que demonstra o bom acolhimento, pelos clientes externos, dos serviços prestados.

Média Global por Área de Atuação



Relativamente ao índice de satisfação global, 57% dos clientes externos estão satisfeitos e 43% muito satisfeitos, não se registando qualquer insatisfação. O índice de satisfação global é de 4,43, ligeiramente acima do valor atingido no ano transato (4,41).

Índice Global de Satisfação dos Clientes Externos



Dos resultados apurados, conclui-se que a organização é percecionada de uma forma globalmente positiva por parte dos clientes externos, já que na primeira parte do inquérito apenas um subindicador obteve média de 3,80.

Tomando como referência estas médias dos subindicadores apresentam-se, na tabela seguinte, algumas oportunidades de melhoria (subindicadores com avaliação inferior ou igual a quatro).

Oportunidades de Melhoria identificadas pelos Clientes Externos

Oportunidades de Melhoria Identificadas pelos Clientes Externos	Oportunidades de Melhoria I Parte
Clientes Externos da SG (Parte I - Visão Global da Organização)	Indicador 2 - Envolvimento e Participação
	Incentivo ao desenvolvimento dos clientes nos processos de tomada de decisão
	Identificação de potenciais parceiros estratégicos e natureza das relações estabelecidas com estes
	Envolvimento dos clientes na conceção e melhoria dos serviços e produtos e inovação dos processos
	Aplicação de inquéritos para conhecer as necessidades e expectativas dos clientes no desenvolvimento de novos produtos/serviços
Clientes Externos da SG (Parte II - Desempenho da Organização)	Indicador 5 - Área da Modernização
	Divulgação der iniciativas na área da organização e qualidade
	Implementação de melhorias com impacto na satisfação dos clientes
	Indicador 6 - Área de Pessoal, Orçamento e Contabilidade, Aprovisionamento e Logística, UMC
	Pareceres/Informações
	Gestão das viaturas
	Instalações (manutenção e reparação)
	Indicador 7 - Assuntos Jurídicos e de Contencioso
	Intervenção em processos judiciais
	Adequação da articulação com o autor do auto

8.5. Avaliação pelos Colaboradores

8.5.1. Enquadramento e objetivos

Como o sucesso de uma organização depende da satisfação, empenho, dedicação e contributo de todos os seus colaboradores, este questionário contém um conjunto de temáticas relativas ao modo como os colaboradores percebem a organização, de modo a aferir o grau de satisfação e motivação para as atividades que desenvolvem.

O inquérito de avaliação da SGMS visou:

- Avaliar as relações interpessoais que se estabelecem na organização;
- Identificar as razões de motivação/desmotivação;
- Analisar comentários ou sugestões de melhoria;
- Avaliar o grau de satisfação com o desempenho das várias unidades orgânicas.

8.5.2. Metodologia adotada

De forma a assegurar que todos os colaboradores eram abrangidos, o procedimento adotado foi o da amostra probabilística, sendo a amostra composta por todos os colaboradores da SGMS.

Na metodologia adotada para aplicação dos questionários, foram consideradas duas partes distintas: a primeira parte pretende dar a conhecer como cada um se sente quanto à gestão e motivação na organização; a segunda parte destina-se a avaliar o desempenho da organização, pelos colaboradores, tendo em conta os serviços prestados pelas diferentes unidades orgânicas.

A primeira parte do questionário é composta por quatro dimensões: Posicionamento da Organização (imagem, papel e relacionamento com os clientes e a sociedade no geral); Gestão e Liderança (planeamento, comunicação, informação, participação e envolvimento); Gestão das Pessoas (acompanhamento, incentivos e desenvolvimento); e Motivação (métodos de trabalho, trabalho em equipa, participação na formação e em processos de mudança).

No período compreendido entre 21 de fevereiro e 13 de março de 2014, foram enviados os questionários para participação no inquérito, por correio eletrónico, aos colaboradores, sendo as respostas recolhidas através de inquérito *online* (www.survs.com). O anonimato dos inquiridos e a confidencialidade foram assegurados. A taxa de resposta foi de 27% num universo de 55 colaboradores.

8.5.3. Análise dos resultados

Para a análise dos resultados, foi considerado o total de respostas dos 16 questionários, contabilizando 736 perguntas, das quais 579 foram validadas e 157 não foram respondidas, relativamente à primeira parte.

Resultados da avaliação do Ambiente Organizacional

Dimensões de Análise	Avaliação										
	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito Medianamente		Satisfeito		Muito Satisfeito	Média			
1. Posicionamento											
	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	
Imagem global globais da Organização face às partes interessadas	6%	1	6%	1	25%	4	50%	8	13%	2	3,56
Papel assumido pela organização na sociedade e face cidadãos e demais clientes	7%	1	0%	0	40%	6	47%	7	7%	1	3,47
Percepção relativamente ao comportamento ético da organização	13%	2	0%	0	20%	3	60%	9	7%	1	3,47
Empenho na adoção de medidas que visem a melhoria contínua	7%	1	13%	2	20%	3	40%	6	20%	3	3,53
Postura da organização face à inovação	7%	1	13%	2	20%	3	47%	7	13%	2	3,47
Relacionamento da organização com os sus clientes e partes interessadas	0%	0	7%	1	33%	5	47%	7	13%	2	3,67
Nível de envolvimento das partes interessadas na organização e respetiva missão	13%	2	0%	0	27%	4	47%	7	13%	2	3,47
Média de Respostas (%) por Índice de Satisfação	8%		6%		26%		48%		12%		3,52
2. Gestão e Liderança											
Envolvimento dos colaboradores na organização e respetiva missão	8%	1	23%	3	23%	3	46%	6	0%	0	3,08
Valorização dos princípios éticos	15%	2	8%	1	31%	4	38%	5	8%	1	3,15
Participação dos colaboradores na definição dos objetivos e prioridades da organização	15%	2	15%	2	31%	4	38%	5	0%	0	2,92
Participação dos colaboradores nos processos de tomada de decisão	15%	2	23%	3	23%	3	38%	5	0%	0	2,85
Mecanismos de diálogo entre colaboradores e dirigentes	8%	1	31%	4	8%	1	46%	6	8%	1	3,15
Criação de condições pela organização, para o relacionamento dos colaboradores com os parceiros	15%	2	8%	1	31%	4	46%	6	0%	0	3,08
Prestação de informação, aos colaboradores, sobre a mudança organizacional pelo superior hierárquico	23%	3	8%	1	31%	4	38%	5	0%	0	2,85
Apoio na realização das atividades com vista ao cumprimento dos objetivos individuais	15%	2	15%	2	23%	3	38%	5	8%	1	3,08
Planeamento das atividades tendo em conta as necessidades e expetativas dos colaboradores	17%	2	17%	2	17%	2	50%	6	0%	0	3,00
Consenso entre gestores e colaboradores sobre os objetivos a atingir e as formas de medir a execução dos mesmos	17%	2	8%	1	25%	3	50%	6	0%	0	3,08
Desenvolvimento e otimização do potencial dos seus colaboradores tanto a nível individual como organizacional de um sistema de gestão da mudança	9%	1	18%	2	18%	2	55%	6	0%	0	3,18
Gestão e otimização das competências dos colaboradores, de forma a suportar o planeamento, a estratégia e a eficácia dos processos da organização	17%	2	17%	2	17%	2	50%	6	0%	0	3,00
Criação e desenvolvimento de uma cultura de abertura à inovação, com planeamento das mudanças conducentes ao processo de modernização	17%	2	0%	0	33%	4	50%	6	0%	0	3,17
Desenvolvimento de um sistema de gestão da mudança eficiente, que inclui a monitorização e o progresso ao nível da inovação	17%	2	8%	1	25%	3	42%	5	8%	1	3,17
Orientação para satisfação das necessidades das partes interessadas	17%	2	8%	1	25%	3	50%	6	0%	0	3,08
Criação de ambientes propícios ao acolhimento de ideias e sugestões dos colaboradores, com mecanismos de recolha de contributos	8%	1	25%	3	17%	2	50%	6	0%	0	3,08
Envolvimento dos colaboradores no desenvolvimento de planos e estratégias que visem a implementação de ações de melhoria	17%	2	8%	1	33%	4	42%	5	0%	0	3,00
Média de Respostas (%) por Índice de Satisfação	15%		14%		24%		45%		2%		3,05
3. Gestão das Pessoas e Gestão dos Processos de Mudança											
Cultura de diálogo e comunicação, visando incentivar o trabalho de equipa	17%	2	17%	2	25%	3	25%	3	17%	2	3,08
Política de gestão de recursos humanos (mobilidade interna/externa)	17%	8	8%	0	33%	4	33%	4	8%	1	3,08
Identificação das competências atuais e das pessoas, no plano individual e organizacional	17%	8	8%	1	25%	3	42%	5	8%	1	3,17
Envolvimento dos colaboradores em planos estratégicos, desenho de processos, identificação e implementação de melhoria	17%	2	17%	2	25%	3	42%	5	0%	0	2,92
Incentivo aos colaboradores para apresentação de sugestões de melhoria	17%	2	25%	3	33%	4	17%	2	8%	1	2,75
Aceitação das sugestões de melhoria apresentadas pelos colaboradores	17%	2	8%	1	50%	6	17%	2	8%	1	2,92
Aposta na formação para aquisição/atualização de competências	25%	3	0%	0	25%	3	50%	6	0%	0	3
Avaliação da formação dada aos colaboradores através da análise custo/benefício	25%	3	8%	1	17%	2	50%	6	0%	0	2,92
Oportunidade de desenvolvimento de novas competências	25%	3	0%	0	33%	4	42%	5	0%	0	2,92

Reconhecimento dos esforços individuais e de grupo	17%	2	17%	2	33%	4	17%	2	17%	2	3,00
Adequabilidade ou adequação dos equipamentos informáticos e software com as funções de cada colaborador	17%	2	0%	0	42%	5	33%	4	8%	1	3,17
Correspondência dos níveis de utilização das tecnologias de informação e comunicação com as necessidades dos colaboradores	8%	1	17%	2	33%	4	42%	5	0%	0	3,08
Mecanismos de participação e de partilha de conhecimento e experiência	8%	1	25%	3	25%	3	42%	5	0%	0	3,00
Sistemas de gestão do conhecimento	17%	2	8%	1	42%	5	33%	4	0%	0	2,92
Boas condições de trabalho, incluindo o respeito pelas exigências ao nível da saúde e segurança	8%	1	8%	1	33%	4	33%	4	17%	2	3,42
Média de Respostas (%) por Índice de Satisfação	17%		11%		32%		35%		6%		3,02
4. Planeamento e Estratégia											
Acesso à informação necessária à motivação para o cumprimento das tarefas e objetivos	18%	2	9%	1	27%	3	36%	4	9%	1	3,09
Motivação para apoiar, desenvolver e manter as tecnologias de informação na gestão do conhecimento interno ou trabalho em rede	20%	2	10%	1	30%	3	30%	3	10%	1	3
Motivação para aprender novos métodos de trabalho	10%	1	20%	2	20%	2	30%	3	20%	2	3,3
Motivação para desenvolver trabalho em equipa	10%	1	30%	3	10%	1	30%	3	20%	2	3,20
Motivação para participar em ações de formação e para desenvolver novas competências	20%	2	10%	1	30%	3	30%	3	10%	1	3,00
Motivação para participar em projetos de mudança na organização	20%	2	10%	1	40%	4	30%	3	0%	0	2,80
Motivação para sugerir melhorias	20%	2	20%	2	20%	2	30%	3	10%	1	2,90
Média de Respostas (%) por Índice de Satisfação	17%		16%		25%		31%		11%		3,04

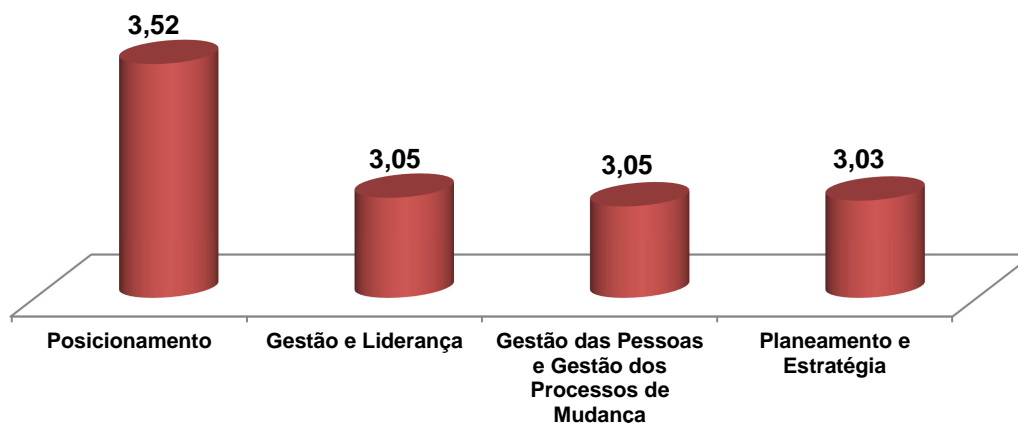
Na tabela seguinte, estão indicadas as médias globais dos níveis de satisfação dos colaboradores nos indicadores relativos ao ambiente da organização, mostrando que existe alguma insatisfação, principalmente nos indicadores “Motivação” e “Gestão e Liderança”.

Médias Globais por Índices de Satisfação

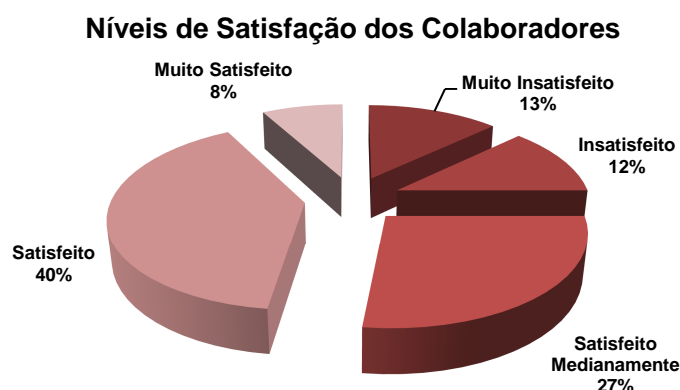
Ambiente da Organização	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito Medianamente	Satisfeito	Muito Satisfeito
Posicionamento	8%	6%	26%	48%	12%
Gestão e Liderança	15%	14%	24%	45%	2%
Gestão das Pessoas	17%	11%	32%	35%	6%
Motivação	17%	16%	25%	31%	11%

As médias globais por indicador situam-se no intervalo [3,02;3,52], sendo mais baixas que as dos clientes externos e dirigentes.

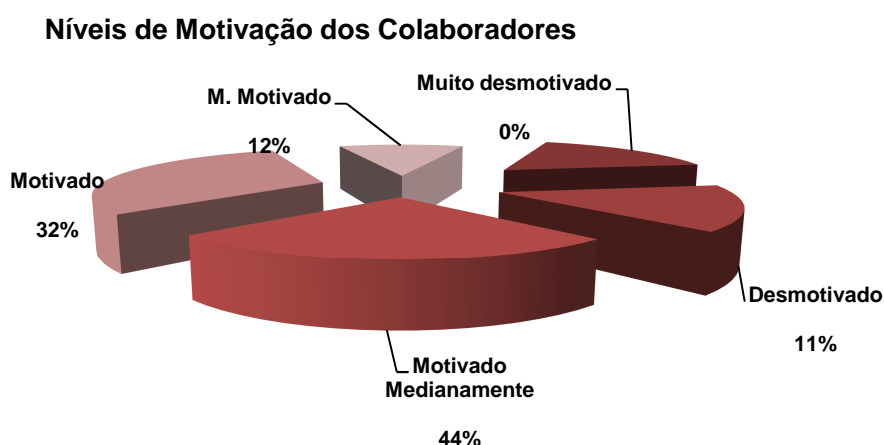
Média Global por Dimensão de Análise



O gráfico abaixo indicado mostra que 8% dos subindicadores receberam uma avaliação de cinco valores (Muito Satisfeito) e 40% de quatro valores (Satisfeito), sendo que 13% mereceram um valor (Muito Insatisfeito) e 12% dois valores (Insatisfeito). O índice “Satisfeito Medianamente” foi apontado em 27% dos subindicadores.



Quanto aos subindicadores de motivação, 12% dizem estar muito motivados e 32% motivados, sendo que mais de 40% apenas estão motivados medianamente. Dos inquiridos, 11% mostram desmotivação e nenhum diz estar muito desmotivado. Sublinha-se aqui que a taxa de resposta ao inquérito foi de 27%, o que poderá indiciar falta de envolvimento e participação por parte dos colaboradores, sugerindo aqui oportunidades de melhoria. No entanto, os dados demonstram que o ambiente organizacional tem tendência a ser considerado como favorável.



8.5.4. Desempenho da Organização

A segunda parte do inquérito destinou-se a avaliar o nível de satisfação e a opinião dos colaboradores relativamente aos atributos dos serviços prestados pela SGMS, tendo em conta que as perceções de qualidade de um serviço refletem as apreciações que os colaboradores fazem num momento específico. Uma vez que a qualidade pode ser considerada como o grau e direção das discrepâncias entre as perceções de desempenho e as expectativas dos seus colaboradores, o questionário aplicado estruturou-se da seguinte forma:

- Nível de satisfação percecionada;
- Quatro dimensões selecionadas, agrupadas por atributos das unidades orgânicas:
 - Modernização e Qualificação;
 - Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais;
 - Assuntos Jurídicos e de Contencioso;
 - Informação, Relações Públicas, Arquivo, Expediente e Sistemas de Informação;
- Níveis de análise:
 - **Modernização e Qualificação**
 - Simplificação de processos e procedimentos;
 - Divulgação de iniciativas na área da organização e qualidade;
 - Abertura a ideias e sugestões dos colaboradores que promovam a inovação visando a melhoria contínua;
 - Implementação de melhorias com impacto na satisfação e motivação dos colaboradores;
 - Monitorização e avaliação dos impactos dos serviços online nos processos da organização;
 - Divulgação do programa da formação/oferta;
 - Correspondência entre o programa/oferta da formação e as necessidades dos trabalhadores, para a execução das suas tarefas;
 - Desenvolvimento de novas competências, com utilidade para a organização, através dos planos de formação.
 - **Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais**
 - Processamento de abonos (vencimentos, ajudas de custo, horas extraordinárias);
 - Rigor da informação processada;
 - Controlo de assiduidade;
 - Aposentação, licenças e contagem de tempo (CGA);
 - Pareceres/informações;
 - Pessoal – Pertinência da informação disponibilizada no atendimento;
 - Pessoal – Capacidade de esclarecimentos das dúvidas colocadas;
 - Contabilidade - Pertinência da informação disponibilizada;
 - Contabilidade - Capacidade de esclarecimentos das dúvidas colocadas;

- Divulgação da informação relativamente ao controlo financeiro, com demonstração dos resultados;
- Aquisição de bens e serviços;
- Disponibilização dos serviços em tempo útil;
- Qualidade dos produtos disponibilizados;
- Resposta às solicitações dos colaboradores;
- Instalações (manutenção e reparação);
- Comunicações móveis (equipamentos e cartões);
- Comunicações móveis (equipamentos e cartões).
- **Assuntos Jurídicos e de Contencioso**
 - Elaboração de pareceres/informações;
 - Pedidos de Informação.
- **Informação, Relações Públicas, Arquivo, Expediente e Sistemas de Informação**
 - Diversidade de canais de disponibilização de informação;
 - Utilidade e atualização da informação no Portal da Saúde;
 - Utilidade e utilização da informação no Site da SG;
 - Utilidade e utilização da informação na Pulsar;
 - Diversidade e eficácia dos suportes de divulgação da informação (correio eletrónico, portais da internet, papel);
 - Atendimento da central telefónica;
 - Organização e apoio a reuniões;
 - Cortesia no atendimento igualdade de informação prestada;
 - Eficácia do serviço de arquivo na resposta aos pedidos efetuados pelos colaboradores;
 - Celeridade na disponibilização de documentação em arquivo;
 - Atendimento, apoio e acompanhamento na área de arquivos;
 - Eficácia dos encaminhamentos do serviço de expediente;
 - Garantia, aos trabalhadores, dos níveis de utilização das tecnologias de informação;
 - Orientação das tecnologias de informação para o cumprimento das atividades, garantindo aprendizagem e melhoria contínua;
 - Fiabilidade e segurança, dos sistemas de informação;
 - Eficácia do sistema de gestão documental da SGMS (SmartDocs);
 - Fiabilidade da aplicação de gestão da assiduidade dos trabalhadores (WinTime Online);
 - Adequação de apoio informático (helpdesk) às necessidades;
 - Celeridade da informação disponibilizada no apoio informático (helpdesk);
 - Gestão dos equipamentos de comunicações fixas (telefones VOIP).

A um total de 720 perguntas de todos os indicadores, não foram dadas 75 respostas.

Os resultados da avaliação do desempenho da organização por áreas e agrupados por dimensões da análise, por parte dos colaboradores, estão evidenciados na tabela seguinte, salientando-se que nenhum merece uma avaliação média negativa (abaixo de 2,5).

Resultados da avaliação do Desempenho da Organização

Dimensões de Análise	Avaliação											
	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito Medianamente		Satisfeito		Muito Satisfeito		Não Aplicáv	Média		
1. Modernização e Qualificação												
	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	NA	
Simplificação de processos e procedimentos	9%	1	9%	1	18%	2	36%	4	0%	1	27%	3,13
Divulgação de iniciativas na área da organização e qualidade	9%	1	9%	1	18%	2	36%	4	0%	0	27%	3,13
Abertura a ideias e sugestões dos colaboradores que promovam a inovação, visando a melhoria contínua	18%	2	9%	1	9%	1	36%	4	0%	0	27%	3,75
Implementação de melhorias com impacto na satisfação e motivação dos colaboradores	20%	2	0%	0	30%	3	40%	4	0%	0	10%	3,00
Monitorização e avaliação dos impactos dos serviços online nos processos da organização	10%	1	10%	1	10%	1	60%	6	0%	0	10%	3,33
Divulgação do programa de formação	0%	0	20%	2	20%	2	50%	5	0%	0	10%	4,00
Correspondência entre o programa /oferta de formação e as necessidades dos trabalhadores, para a execução das suas tarefas	9%	1	18%	2	9%	1	45%	5	0%	0	18%	3,33
Desenvolvimento de novas competências, com utilidade para a organização, através dos planos de formação	18%	2	9%	1	18%	2	36%	4	0%	0	18%	3,33
Média de Respostas (%) por Índice de Satisfação	11,6%		10,5%		16,5%		42,4%		0,0%		18,4%	3,38
2. Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais												
Processamento de Abonos (vencimentos, ajudas de custo, horas extraordinárias)	9%	1	9%	1	0%	0	45%	5	27%	3	9%	3,80
Rigor da informação processada	18%	2	0%	0	9%	1	45%	5	27%	3	0%	4,33
Controlo de assiduidade	0%	0	18%	2	0%	0	55%	6	18%	2	9%	3,80
Aposentação, licenças e contagem de tempo (CGA)	0%	0	9%	1	0%	0	18%	2	27%	3	45%	4,17
Pareceres/Informações	0%	0	9%	1	9%	1	55%	6	9%	1	18%	4,50
Pessoal - Pertinência da informação disponibilizada no atendimento	0%	0	9%	1	9%	1	55%	6	27%	3	0%	4,00
Pessoal - Capacidade de esclarecimento das dúvidas colocadas	0%	0	9%	1	9%	1	45%	5	36%	4	0%	4,09
Contabilidade - Pertinência da informação disponibilizada	0%	0	18%	2	9%	1	36%	4	27%	3	9%	3,80
Contabilidade - Capacidade de esclarecimento das dúvidas colocadas	0%	0	18%	2	18%	2	36%	4	27%	3	0%	3,73
Divulgação da informação relativamente ao controlo financeiro, com demonstração dos resultados	0%	0	18%	2	9%	1	27%	3	18%	2	27%	3,63
Aquisição de bens e serviços	9%	1	9%	1	9%	1	36%	4	18%	2	18%	3,56
Disponibilização dos serviços em tempo útil	9%	1	9%	1	9%	1	45%	5	18%	2	9%	3,60
Qualidade dos produtos disponibilizados	9%	1	9%	1	9%	1	55%	6	9%	1	9%	3,50
Resposta às solicitações dos colaboradores	9%	1	9%	1	9%	1	45%	5	18%	2	9%	3,60
Instalações (manutenção e reparação)	0%	0	10%	1	20%	2	60%	6	10%	1	0%	3,70
Comunicações móveis (equipamentos e cartões)	0%	0	22%	2	11%	1	44%	4	0%	0	22%	3,29
Média de Respostas (%) por Índice de Satisfação	3,9%		11,6%		8,7%		43,9%		19,8%		11,5%	3,82
3. Assuntos Jurídicos e de Contencioso												
Elaboração de pareceres/informações	9%	1	0%	0	18%	2	18%	2	0%	0	55%	3,00
Pedidos de informação	10%	1	0%	0	20%	2	20%	2	0%	0	50%	3,00
Média de Respostas (%) por Índice de Satisfação	10%		0%		19%		19%		0%		53%	3,00
4. Áreas de Informação, Relações Públicas, Arquivo, Expediente e Sistemas de Informação												
Resposta a pedidos de informação diversa	0%	0	9%	1	27%	3	55%	6	9%	1	0%	3,64
Utilidade e atualização da informação no Portal da Saúde	9%	1	0%	0	18%	2	45%	5	18%	2	9%	3,70
Utilidade e atualização da informação no site da SG	0%	0	9%	1	27%	3	55%	6	9%	1	0%	3,64
Utilidade e atualização da informação na Pulsar	10%	1	10%	1	10%	1	60%	6	0%	0	10%	3,33
Diversidade e eficácia dos suportes de divulgação da informação (correio eletrónico, portais da internet, papel)	0%	0	18%	2	18%	2	45%	5	18%	2	0%	3,64
Atendimento da central telefónica	0%	0	0%	0	0%	0	73%	8	18%	2	9%	4,20

Organização e apoio a reuniões	0%	0	9%	1	18%	2	45%	5	9%	1	18%	3,67
Cortesia no atendimento e qualidade de informação prestada	0%	0	9%	1	9%	1	55%	6	18%	2	9%	3,90
Eficácia do serviço de arquivo na resposta aos pedidos efetuados pelos colaboradores	0%	0	9%	1	18%	2	64%	7	0%	0	9%	3,60
Celeridade na disponibilização de documentação em arquivo	9%	1	9%	1	18%	2	55%	6	0%	0	9%	3,30
Atendimento, apoio e acompanhamento na área de arquivos	9%	1	9%	1	9%	1	55%	6	0%	0	18%	3,33
Eficácia dos encaminhamentos do serviço de expediente	0%	0	9%	1	9%	1	55%	6	18%	2	9%	3,90
Garantia, aos trabalhadores, dos níveis de utilização das tecnologias de informação	10%	1	20%	2	0%	0	60%	6	0%	0	10%	3,22
Orientação das tecnologias de informação para o cumprimento das atividades, garantindo aprendizagem e melhoria contínua	9%	1	18%	2	9%	1	45%	5	0%	0	18%	3,11
Fiabilidade e segurança dos sistemas de informação	0%	0	27%	3	9%	1	36%	4	9%	1	18%	3,33
Eficácia do sistema de gestão documental da SGMS (SmartDocs)	0%	0	18%	2	0%	0	36%	4	18%	2	27%	3,75
Fiabilidade da aplicação de gestão da assiduidade dos trabalhadores (Win Time Online)	10%	1	10%	1	10%	1	50%	5	0%	0	20%	3,25
Adequação de apoio informático (Helpdesk) às necessidades	0%	0	9%	1	18%	2	36%	4	18%	2	18%	3,78
Celeridade do apoio informático (helpdesk)	0%	0	9%	1	18%	2	36%	4	18%	2	18%	3,78
Qualidade da informação disponibilizada no apoio informático (helpdesk)	0%	0	10%	1	20%	2	40%	4	10%	1	20%	3,63
Gestão dos equipamentos de comunicações fixas (telefones VOIP)	0%	0	10%	1	30%	3	40%	4	0%	0	20%	3,38
Média de Respostas (%) por Índice de Satisfação	3,1%		11,0%		14,0%		49,6%		9,0%		12,8%	3,58

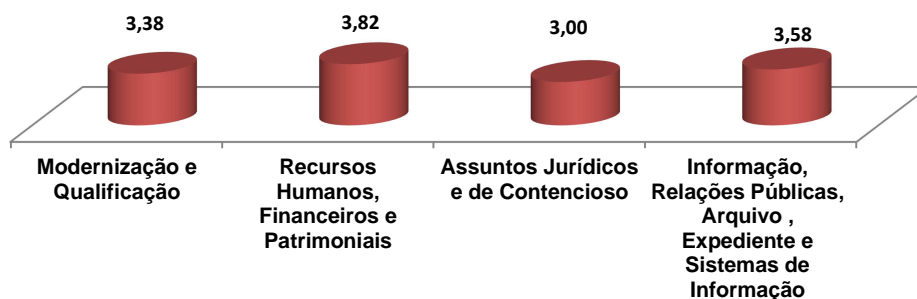
Relativamente à aplicabilidade dos serviços por parte dos colaboradores, a área de Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais é a mais utilizada, seguindo-se as áreas de Informação, Relações Públicas, Arquivo e Sistemas de Informação.

Na tabela e gráfico seguintes estão explanadas as médias globais por índices de satisfação dos colaboradores por áreas de serviços.

Áreas	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito Medianamente	Satisfeito	Muito Satisfeito	Não Aplicável
Modernização e Qualificação	11,6%	10,5%	16,5%	42,4%	0,0%	18,4%
Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais	3,9%	11,6%	8,7%	43,%	19,8%	11,5%
Assuntos Jurídicos e de Contencioso	10,0%	0,0%	19,0%	19,0%	0,0%	53,0%
Informação, Relações Públicas, Arquivo e Sistemas de Informação	3,1%	11,0%	14,0%	49,6%	9,0%	12,8%

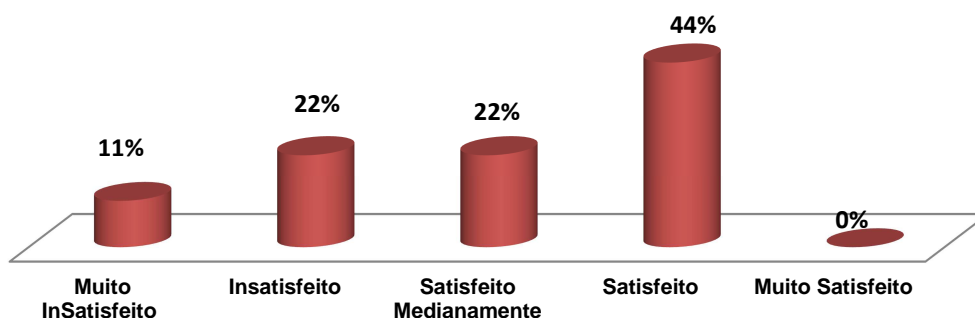
As médias globais de satisfação dos colaboradores por áreas de atuação estão explanadas no gráfico seguinte, sendo a área de Modernização e Qualificação a que apresenta menor média. Em nenhuma das áreas a média atinge os quatro valores, ficando abaixo dos valores obtidos nos inquéritos aos dirigentes intermédios e clientes externos.

Média Global por Área de Atuação



O índice de satisfação global foi de 3,0 com 44% dos inquiridos a se mostrarem satisfeitos, 22% satisfeitos medianamente e 22% insatisfeitos, abaixo dos valores atingidos em anos anteriores. Onze por cento dos trabalhadores afirmaram-se muito insatisfeitos.

Índice Global de Satisfação dos Colaboradores



No campo destinado a sugerir melhorias, não foram apresentadas sugestões.

De acordo com os resultados, a organização deve também tirar partido da apetência dos colaboradores para a mudança, reforçar os processos de inovação, introduzir mecanismos de partilha de conhecimentos e continuar a ajustar os sistemas e tecnologias de informação de suporte à atividade às necessidades sentidas.

8.6.Avaliação pelos Dirigentes *Intermédios*

8.6.1.Enquadramento e objetivos

Procurando estar atenta às boas práticas da nova gestão pública, mas tendo sempre presente a necessidade de contenção de despesa e de racionalização dos recursos, a SGMS procura fazer o diagnóstico da organização, através do inquérito aplicado aos dirigentes intermédios, tendo como objetivo principal aferir de que forma estes se autoavaliam e avaliam a organização.

8.6.2. Metodologia adotada

Na metodologia adotada para aplicação dos questionários, foram consideradas duas partes distintas. A primeira parte pretende mostrar como os dirigentes intermédios percecionam o Posicionamento da Organização, a Gestão e Liderança, Gestão das Pessoas e Gestão dos Processos de Mudança, Planeamento e Estratégia, visando o diagnóstico da organização. A segunda parte destinou-se a avaliar a opinião sobre os serviços prestados pelas diferentes unidades orgânicas, ou seja, o desempenho da organização.

O procedimento amostral adotado foi o da amostra probabilística, sendo abrangidos todos os dirigentes intermédios da SGMS. Assim, no período compreendido entre os dias 21 de fevereiro e 24 de março de 2014, foi aplicado o inquérito aos dirigentes intermédios.

Os questionários para preenchimento, foram enviados aos cinco dirigentes intermédios através de correio eletrónico, sendo as respostas recolhidas através de um inquérito *online* (www.survs.com).

Do total dos cinco questionários aplicados, a que correspondem 180 perguntas, obtiveram-se 142 respostas validadas, já que no total de cinco dirigentes, só responderam ao questionário quatro, totalizando 144 perguntas, mas duas não obtiveram resposta (relativas à primeira parte - "Diagnóstico da Organização").

8.6.3. Análise dos resultados do inquérito de avaliação da SGMS dos Dirigentes intermédios

Na elaboração do questionário foi utilizada a Escala de *Lickert* de cinco níveis, em que 1 corresponde a Muito Insatisfeito, 2 a Insatisfeito, 3 a Satisfeito Medianamente, 4 a Satisfeito e 5 a Muito Satisfeito, sendo também incluído um campo de resposta aberta para acolher sugestões.

A tabela seguinte mostra os resultados da avaliação do Diagnóstico da Organização, por parte dos dirigentes intermédios.

Resultados da avaliação do Diagnóstico da Organização

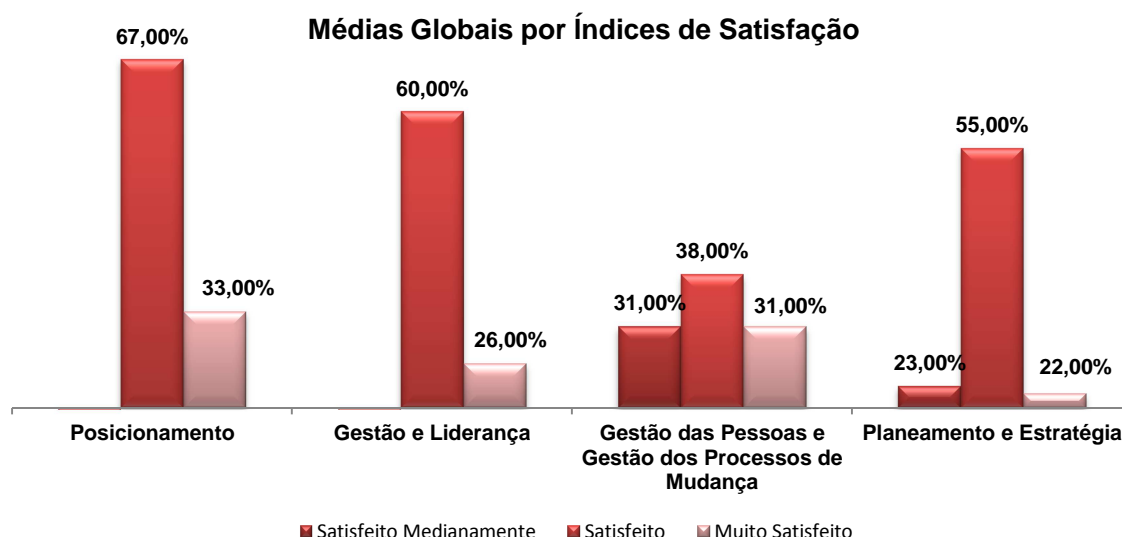
Dimensões de Análise	Avaliação										
	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito Medianamente	Satisfeito	Muito satisfeito	Média					
1. Posicionamento											
	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	
Imagem e desempenho globais da Organização para com as partes interessadas	0%	0	0%	0	0%	0	50%	2	50%	2	4,5
Papel da organização face à sociedade na sociedade	0%	0	0%	0	0%	0	75%	3	25%	1	4,25
Relacionamento e grau de confiança dos clientes na organização e nos respetivos serviços e produtos	0%	0	0%	0	0%	0	75%	3	25%	1	4,25
Média de Respostas (%) por Índice de Satisfação	0%		0%		0%		67%		33%		4,33
2. Gestão e Liderança											
Planeamento das atividades tendo em conta as necessidades e expectativas da organização e das diferentes partes interessadas	0%	0	0%	0	25%	1	75%	3	0%	0	3,75
Monitorização de desempenho e resultados	0%	0	0%	0	25%	1	75%	3	0%	0	3,75
Criação de condições para uma comunicação eficaz e alargada a todas as partes interessadas, relativamente à missão, visão, valores, objetivos estratégicos e operacionais da organização	0%	0	0%	0	25%	1	50%	2	25%	1	4,00
Participação dos dirigentes na definição dos objetivos e prioridades da organização, divulgando a informação sobre eventuais alterações a realizar na organização e as razões que a determinam	0%	0	0%	0	0%	0	75%	3	25%	1	4,25
Identificação e estabelecimento de prioridades para as mudanças necessárias, tendo em conta o desenho organizacional e o tipo de serviço	0%	0	0%	0	0%	0	75%	3	25%	1	4,25
Responsabilidade e autonomia dos dirigentes na definição de funções e incentivo à apresentação de sugestões de melhoria	0%	0	0%	0	0%	0	25%	1	75%	3	4,75
Participação dos dirigentes nos processos de tomada de decisão	0%	0	0%	0	0%	0	50%	2	50%	2	4,50
Mecanismos de diálogo entre dirigentes e gestão de topo, reforçando a confiança mútua e o respeito entre os líderes	0%	0	0%	0	0%	0	67%	2	33%	1	4,33
Marketing dos produtos e serviços-chave	0%	0	0%	0	50%	2	50%	2	0%	0	3,5

Média de Respostas (%) por Índice de Satisfação	0%	0	0%	0	14%		60%		26%		4,12
3. Gestão das Pessoas e Gestão dos Processos de Mudança											
Preparação do futuro da organização, promovendo as mudanças necessárias, à concretização da sua missão	0%	0	0%	0	25%	1	25%	1	50%	2	4,25
Materialização dos objetivos estratégicos e operacionais em planos de atividades relevantes para as unidades orgânicas e pessoas da organização	0%	0	0%	0	50%	2	50%	2	0%	0	3,50
Alinhamento da estratégia com as políticas públicas e promoção da melhoria contínua da gestão dos recursos e processos	0%	0	0%	0	25%	1	25%	1	50%	2	4,25
Desenvolvimento de um sistema de gestão da mudança	0%	0	0%	0	75%	3	25%	1	0%	0	3,25
Estímulo à iniciativa e criatividade dos dirigentes, tendo em conta o binómio custo-eficácia, alcançando resultados pelo menor custo possível	0%	0	0%	0	0%	0	67%	2	33%	1	4,33
Adequação dos equipamentos informáticos e software com as funções desempenhadas	0%	0	0%	0	0%	0	50%	2	50%	2	4,50
Criação de boas condições de trabalho em toda organização, incluindo o respeito pelas exigências ao nível da saúde e segurança	0%	0	0%	0	25%	1	25%	1	50%	2	4,25
Debate e comunicação da estratégia, incluindo o desenvolvimento de competências	0%	0	0%	0	50%	2	25%	1	25%	1	3,75
Alinhamento da formação com os objetivos estratégicos e operacionais da organização, elaboração do plano baseado nas necessidades individuais e organizacionais, atuais e futuras, com avaliação custo-benefício	0%	0	0%	0	25%	1	50%	2	25%	1	4,00
Média de Respostas (%) por Índice de Satisfação	0%		0%		31%		38%		31%		4,01
4. Planeamento e Estratégia											
Participação na construção da estratégia e do planeamento da atividade da organização, através da negociação e do consenso entre as partes interessadas	0%	0	0%	0	0%	0	50%	2	50%	2	4,50
Articulação da gestão financeira com os objetivos da organização	0%	0	0%	0	25%	1	25%	1	50%	2	4,25
Introdução de sistemas inovadores de planeamento orçamental e de custos	0%	0	0%	0	25%	1	25%	1	50%	2	4,25
Conformidade da política integrada da gestão das tecnologias de informação com os objetivos estratégicos e operacionais da organização	0%	0	0%	0	25%	1	50%	2	25%	1	4,00
Existência de mecanismos que garantam a fiabilidade, oportunidade e utilidade dos outputs dos sistemas de informação	0%	0	0%	0	0%	0	50%	2	50%	2	4,50
Recolha e análise sistemática de informação sobre as partes interessadas, designadamente quanto às suas necessidades e expetativas	0%	0	0%	0	0%	0	75%	3	25%	1	4,25
Análise sistemática de riscos e oportunidades e identificação dos fatores críticos de sucesso	0%	0	0%	0	0%	0	75%	3	25%	1	4,25
Avaliação das atividades existentes em termos de saídas (resultados) e efeitos (impactos) e a qualidade dos planos estratégicos e operacionais	0%	0	0%	0	25%	1	50%	2	25%	1	4,00
Articulação de atividades e recursos e pressões de curto e longo prazo com as exigências das partes interessadas	0%	0	0%	0	25%	1	75%	3	0%	0	3,75
Existência de sistema de gestão do conhecimento e competências	0%	0	0%	0	25%	1	75%	3	0%	0	3,75
Promoção de mecanismos de participação e partilha de conhecimento e experiências	0%	0	0%	0	50%	2	50%	2	0%	0	3,50
Utilização das tecnologias de informação na gestão do conhecimento interno ou no trabalho em rede e comunicação	0%	0	0%	0	0%	0	75%	3	25%	1	4,25
Documentação das práticas das existentes para melhorar a sua visibilidade e relevância na organização e incentivo ao desenvolvimento das mesmas	0%	0	0%	0	75%	3	25%	1	0%	0	3,25
Planeamento das mudanças conducentes ao processo de modernização e inovação (ex. criação de serviços online) com base no diálogo com as partes interessadas	0%	0	0%	0	50%	2	50%	2	0%	0	3,50
Monitorização sistemática dos indicadores/condutores internos da mudança e as exigências externas para a modernização e de inovação	0%	0	0%	0	25%	1	75%	3	0%	0	3,75
Média de Respostas (%) por Índice de Satisfação	0%		0%		23%		55%		22%		3,98

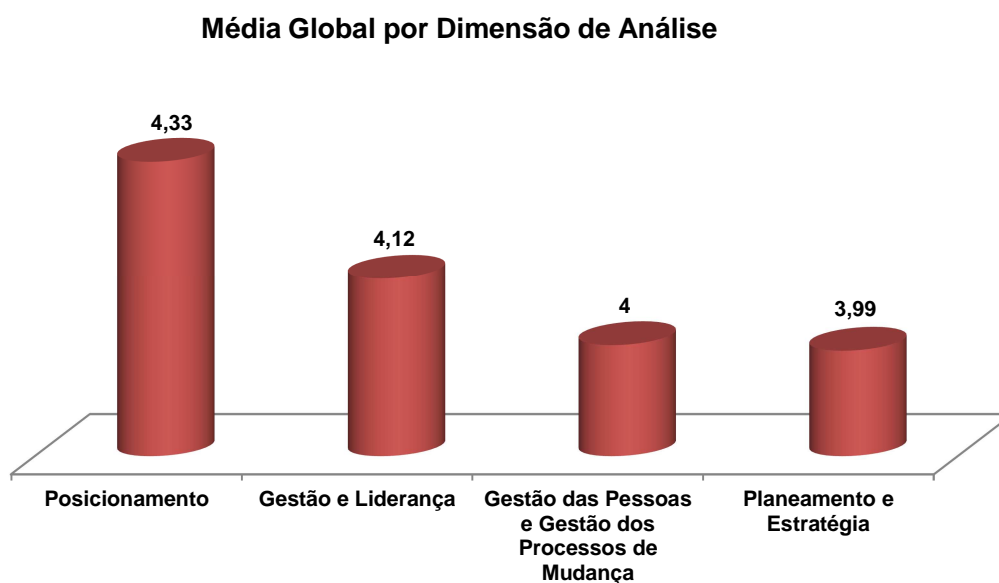
Podem visualizar-se na tabela e gráfico seguinte as médias globais dos níveis de satisfação dos dirigentes nos indicadores do diagnóstico da organização

Médias Globais por Índices de Satisfação

Diagnóstico da Organização	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito Medianamente	Satisfeito	Muito Satisfeito
Posicionamento	0,0%	0,0%	0,0%	67,0%	33,0%
Gestão e Liderança	0,0%	0,0%	14,0%	60,0%	26,0%
Gestão das Pessoas e Gestão dos Processos de Mudança	0,0%	0,0%	31,0%	38,0%	31,0%
Planeamento e Estratégia	0,0%	0,0%	23,0%	55,0%	22,0%

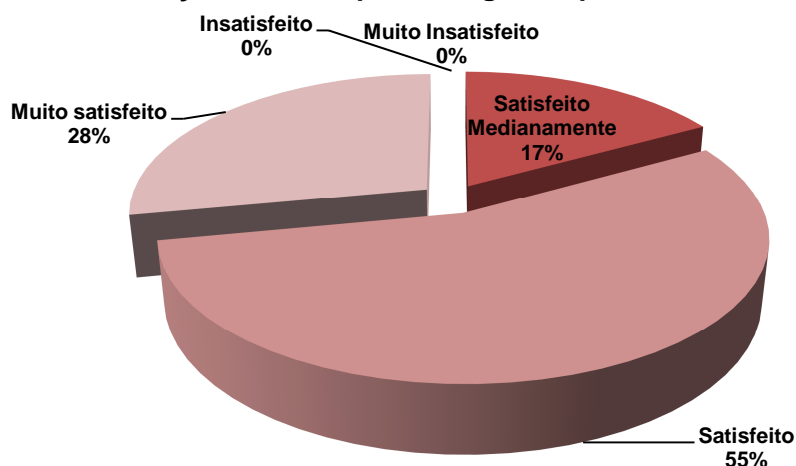


O gráfico seguinte mostra que é no Posicionamento que os dirigentes estão, em média, mais satisfeitos, sendo no indicador “Planeamento e Estratégia” que, em média, a satisfação dos dirigentes é menor.



Em termos globais, 55% dos subindicadores receberam uma avaliação de quatro valores (Satisfeito), 28% cinco valores (Muito Satisfeito) e 17% três valores (Medianamente Satisfeito). Nos subindicadores Muito Insatisfeito e Insatisfeito, não se registou qualquer pontuação por parte dos dirigentes na primeira parte do questionário.

Avaliação efetuada pelos dirigentes por subindicador



8.6.4.Desempenho da Organização

Esta parte do inquérito destinou-se a avaliar a opinião dos dirigentes sobre os diversos serviços prestados em cada unidade orgânica pela SGMS, recolher informação sobre potenciais melhorias e acolher dos dirigentes quais os indicadores que consideram fundamentais para o sucesso da organização, visando melhorar o desempenho e corresponder às necessidades e expetativas dos cidadãos/clientes.

O questionário aplicado estruturou-se da seguinte forma:

- Nível de satisfação percecionada pelos dirigentes relativamente às áreas de atuação da SGMS;
- Nível de aplicabilidade dos serviços por parte de cada dirigente e respetiva utilização;
- Quatro dimensões selecionadas, agrupadas por atributos das unidades orgânicas:
- Nível de satisfação global:
 - Modernização e Qualificação;
 - Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais;
 - Assuntos Jurídicos e de Contencioso;
 - Informação, Relações Públicas, Arquivo, Expediente e Sistemas de Informação.
 - Níveis de análise:
 - **Modernização e Qualificação**
 - Simplificação de processos e procedimentos e procedimentos;
 - Iniciativas na área da organização e qualidade
 - Meios expeditos na prestação de serviços (ex. uso das TIC e formulários na recolha de dados)
 - Divulgação do programa de formação;
 - Programa/oferta de formação;

- Adequação das ações de formação às necessidades dos trabalhadores, para a execução das funções e aquisição de novas competências;
 - Avaliação dos programas de formação, através da análise custo-benefício;
 - Eficácia da utilização dos orçamentos de formação, tendo em conta o desenvolvimento de competências, com taxas de participação e de sucesso nas atividades da formação.
- **Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais**
 - Processamento de abonos (vencimentos, ajudas de custo, horas extraordinárias);
 - Controlo de assiduidade;
 - Aposentação, licenças e contagem de tempo (CGA)- apreciação geral do serviço prestado;
 - Pareceres/informações;
 - Rigor da informação processada;
 - Pertinência da informação disponibilizada;
 - Capacidade de esclarecimento das dúvidas;
 - Introdução de sistemas inovadores de planeamento e de custos;
 - Cumprimento do grau de realização dos objetivos financeiros e/ou orçamentais verificados nos indicadores de gestão orçamental;
 - Decisões de investimento e de controlo financeiro baseados em análise custo-benefício;
 - Pertinência da informação disponibilizada sobre faturação;
 - Apreciação geral sobre o serviço prestado na aquisição de bens e serviços;
 - Avaliação e monitorização sistemática do custo padrão dos produtos e serviços;
 - Manutenção e reparação da frota automóvel;
 - Apreciação geral sobre o serviço de gestão das viaturas;
 - Comunicações móveis (equipamentos e cartões)
 - Manutenção e reparação das instalações.
- **Assuntos Jurídicos e de Contencioso**
 - Intervenção em processos administrativos (elaboração de pareceres);
 - Adequação dos pareceres às solicitações;
 - Intervenção em processos judiciais;
 - Articulação com o autor do auto;
 - Celeridade na prestação dos serviços;
 - Apreciação geral sobre o serviço prestado.
- **Informação, Relações Públicas, Arquivo e Sistemas de Informação**
 - Diversidade e qualidade da informação disponibilizada;
 - Utilidade e atualização da informação no Portal da Saúde;
 - Utilidade e atualização da informação no Site da SG;
 - Utilidade e atualização da informação na Pulsar;
 - Prontidão aos pedidos de legislação;

- Diversidade e eficácia dos suportes de divulgação da informação (correio eletrónico, portais da internet, papel);
- Atendimento e serviço prestado pela central telefónica;
- Resposta a pedidos de informação diversa;
- Clareza e rigor na informação disponibilizada;
- Organização de reuniões e eventos;
- Gestão das salas de reuniões;
- Apoio de audiovisuais;
- Cortesia no atendimento e qualidade de informação prestada;
- Eficácia do serviço de arquivo;
- Celeridade na disponibilização de documentação em arquivo;
- Atendimento, apoio e acompanhamento na área de arquivos;
- Celeridade dos encaminhamentos do serviço de expedientes;
- Adequação da informação disponibilizada pelos sistemas de informação para a tomada de decisão;
- Integração das diferentes aplicações de forma a viabilizar o cruzamento da informação;
- Eficiência e eficácia da aplicação do sistema de gestão documental;
- Eficiência do serviço de apoio informático (helpdesk);
- Gestão dos equipamentos de comunicações fixas (telefones VOIP).

A taxa de resposta foi de 80% num universo de cinco dirigentes, respondendo ao questionário quatro.

Na tabela seguinte estão evidenciados os resultados da avaliação do desempenho da organização por áreas, agrupados por dimensões de análise.

Resultados da Avaliação do Desempenho da Organização pelos Dirigentes

Dimensões de Análise	Avaliação											
	Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Satisfeito Medianamente		Satisfeito		Muito Satisfeito		Não Aplicável	Média
1. Modernização e Qualificação												
	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	NA	
Simplificação de processos e procedimentos	0%	0	0%	0	0%	0	75%	3	25%	1	0%	4,25
Iniciativas na área da organização e qualidade	0%	0	0%	0	25%	1	75%	3	0%	0	0%	3,75
Meios expeditos na prestação de serviços (ex. uso das TIC e formulários na recolha de dados)	0%	0	0%	0	0%	0	75%	3	25%	1	0%	4,25
Divulgação do programa de formação	0%	0	0%	0	50%	2	25%	1	25%	1	0%	3,75
Programa/oferta de formação	0%	0	25%	1	0%	0	50%	2	25%	1	0%	3,75
Adequação das ações de formação às necessidades dos trabalhadores, para execução das funções e aquisição de novas competências	0%	0	25%	1	0%	0	25%	1	50%	2	0%	4,00
Avaliação dos programas de formação, através da análise custo-benefício	0%	0	0%	0	50%	2	25%	1	25%	1	0%	3,33
Eficácia da utilização dos orçamentos de formação, tendo em conta o desenvolvimento de competências, com taxas de participação e de sucesso nas atividades da formação	0%	0	33%	1	0%	0	67%	2	0%	0	0%	3,33
Média de Respostas (%) por Índice de Satisfação	0,0%		10,4%		15,6%		52,1%		21,9%		0%	3,80
2. Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais												
Processamento de Abonos (vencimentos, ajudas de custo, horas extraordinárias)	0%	0	0%	0	0%	0	50%	2	50%	2	0	4,50
Aposentação, licenças e contagem de tempo (CGA) - apreciação geral do serviço prestado	0%	0	0%	0	0%	0	50%	2	25%	1	25%	4,33
Pareceres/Informações	0%	0	0%	0	0%	0	50%	2	50%	2	0%	4,50
Rigor da informação processada	0%	0	0%	0	0%	0	50%	2	50%	2	0%	4,50
Pertinência da informação disponibilizada	0%	0	0%	0	25%	1	25%	1	50%	2	0%	4,25
Capacidade de esclarecimento das dúvidas	0%	0	0%	0	0%	0	50%	2	50%	2	0%	4,50
Introdução de sistemas inovadores de planeamento de custos	0%	0	0%	0	50%	2	50%	2	0%	0	0%	3,50

Cumprimento do grau de realização dos objetivos financeiros e/ou orçamentais verificados nos indicadores de gestão orçamental	0%	0	0%	0	0%	0	50%	2	25%	1	25%	4,33
Decisões de investimento e de controlo financeiro baseados em análise custo-benefício	0%	0	0%	0	25%	1	50%	2	25%	1	0%	4,00
Pertinência da informação disponibilizada sobre faturação	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	50%	2	50%	4,25
Apreciação geral sobre o serviço prestado na aquisição de bens e serviços	0%	0	0%	0	0%	0	75%	3	25%	1	0%	4,25
Avaliação e monitorização sistemática do custo padrão dos serviços	0%	0	0%	0	0%	0	50%	2	25%	1	25%	4,33
Manutenção e reparação da frota automóvel	0%	0	0%	0	0%	0	25%	1	25%	1	50%	4,33
Apreciação geral sobre o serviço de gestão das viaturas	0%	0	0%	0	0%	0	25%	1	25%	1	50%	4,50
Comunicações móveis (equipamentos e cartões)	0%	0	0%	0	0%	0	50%	2	50%	2	0%	4,50
Manutenção e reparação das instalações	0%	0	0%	0	50%	2	25%	1	25%	1	0%	3,75
Média de Respostas (%) por Índice de Satisfação	0,0%		0,0%		9,4%		42,2%		34,4%		14,1%	4,27
3. Assuntos Jurídicos e de Contencioso												
Intervenção em processos administrativos (elaboração de pareceres)	0%	0	0%	0	0%	0	25%	1	25%	1	50%	4,50
Adequação dos pareceres às solicitações	0%	0	0%	0	0%	0	50%	2	25%	1	25%	4,33
Intervenção em processos judiciais	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	100%	0,00
Articulação com o autor do auto	0%	0	0%	0	0%	0	50%	2	25%	1	25%	4,33
Celeridade na prestação dos serviços	0%	0	0%	0	0%	0	75%	3	25%	1	0%	4,25
Apreciação geral sobre o serviço prestado	0%	0	0%	0	0%	0	75%	3	25%	1	0%	4,25
Média de Respostas (%) por Índice de Satisfação	0%		0%		0%		46%		21%		33%	4,33
4. Áreas de Informação, Relações Públicas, Arquivo, Expediente e Sistemas de Informação												
Diversidade e qualidade da informação disponibilizada	0%	0	0%	0	0%	0	75%	3	25%	1	0%	4,25
Utilidade e atualização da informação no Portal da Saúde	0%	0	0%	0	0%	0	50%	2	50%	2	0%	4,50
Utilidade e atualização da informação no site da SG	0%	0	0%	0	0%	0	75%	3	25%	1	0%	4,25
Utilidade e atualização da informação na Pulsar	0%	0	0%	0	0%	0	75%	3	0%	0	25%	4,00
Prontidão aos pedidos de legislação	0%	0	0%	0	0%	0	25%	1	50%	2	25%	4,67
Diversidade e eficácia dos suportes de divulgação da informação (correio eletrónico, portais da internet, papel)	0%	0	0%	0	0%	0	25%	1	75%	3	0%	4,75
Atendimento e serviço prestado pela central telefónica	0%	0	0%	0	0%	0	75%	3	25%	1	0%	4,25
Resposta a pedidos de informação diversa	0%	0	0%	0	0%	0	50%	2	50%	2	0%	4,50
Organização de reuniões e eventos	0%	0	0%	0	0%	0	25%	1	75%	3	0%	4,75
Gestão das salas de reuniões	0%	0	0%	0	0%	0	25%	1	75%	3	0%	4,75
Apoio de audiovisuais	0%	0	0%	0	0%	0	25%	1	75%	3	0%	4,75
Cortesia no atendimento e qualidade de informação prestada	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	100%	3	0%	4,25
Eficácia do serviço de arquivo	0%	0	0%	0	0%	0	25%	1	50%	2	25%	4,67
Celeridade na disponibilização de documentação em arquivo	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	75%	3	25%	4,25
Atendimento, apoio e acompanhamento na área de arquivos	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	75%	3	25%	4,25
Celeridade dos encaminhamentos do serviço de expediente	0%	0	0%	0	0%	0	75%	3	25%	1	0%	4,25
Adequação da informação disponibilizada pelos sistemas de informação para a tomada de decisão	0%	0	0%	0	25%	1	75%	3	0%	0	0%	3,75
Integração das diferentes aplicações de forma a viabilizar o cruzamento da informação	0%	0	0%	0	50%	2	50%	2	0%	0	0%	3,50
Eficiência e eficácia da aplicação do sistema de gestão documental	0%	0	0%	0	0%	0	75%	3	25%	1	0%	4,25
Eficiência do serviço de apoio informático (helpdesk)	0%	0	0%	0	0%	0	25%	1	50%	2	25%	4,67
Gestão dos equipamentos de comunicações fixas (telefones VOIP)	0%	0	0%	0	0%	0	25%	1	50%	2	25%	4,67
Média de Respostas (%) por Índice de Satisfação	0,0%		0,0%		3,6%		41,7%		46,4%		8,3%	4,38

Relativamente à aplicabilidade e utilização dos serviços em cada área em avaliação, por parte dos dirigentes, os dados estão evidenciados na tabela e gráficos seguintes.

Relativamente à área de Modernização e Qualificação, o índice de aplicabilidade total. Quanto às áreas de Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais, o nível de utilização é de 86%, sendo que, na área dos Assuntos Jurídicos e de Contencioso, desce para 67%. Apenas 8,3% dos inquiridos não utilizam as áreas de Informação, Relações Públicas, Arquivo e Sistemas de Informação.

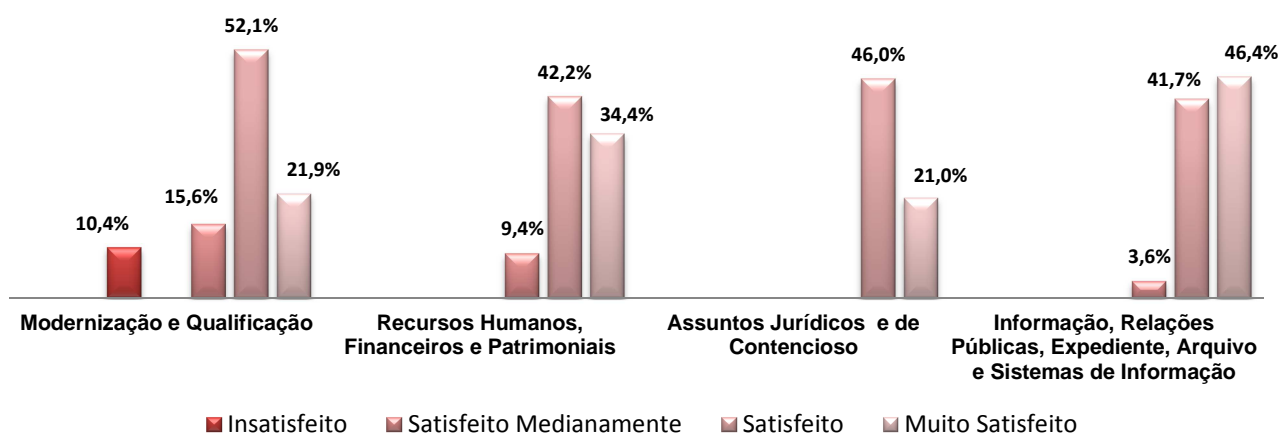
Não Aplicabilidade dos Serviços por Áreas

Não Aplicabilidade dos Serviços por Área	Não Aplicabilidade
Área da Modernização/Qualificação/Formação	0,0%
Área Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais	14,1%
Área de Assuntos Jurídicos e de Contencioso	33,0%
Área de Informação, Relações Públicas, Expediente, Arquivo e Sistemas de Informação	8,3%

Podem visualizar-se as médias globais dos níveis de satisfação dos dirigentes por áreas de serviços.

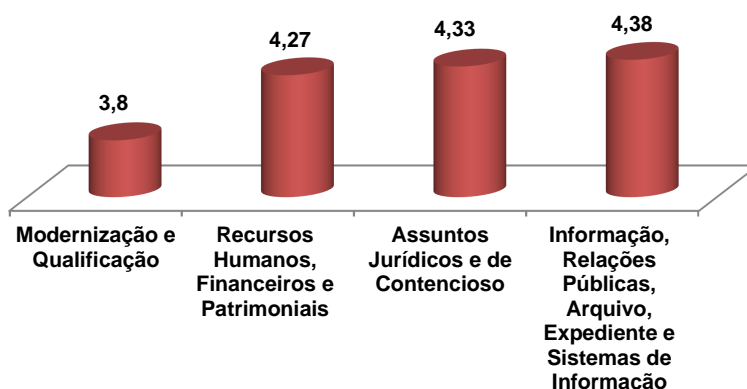
Áreas de Serviços	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito Medianamente	Satisfeito	Muito Satisfeito	Não Aplicável
Modernização e Qualificação	0,0%	10,4%	15,6%	52,1%	21,9%	0,0%
Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais	0,0%	0,0%	9,4%	42,2%	34,4%	14,1%
Assuntos Jurídicos e de Contencioso	0,0%	0,0%	0,0%	46,0%	21,0%	33,0%
Informação, Relações Públicas, Expediente, Arquivo e Sistemas de Informação	0,0%	0,0%	3,6%	41,7%	46,4%	8,3%

Média Global dos Dirigentes por áreas de serviços,



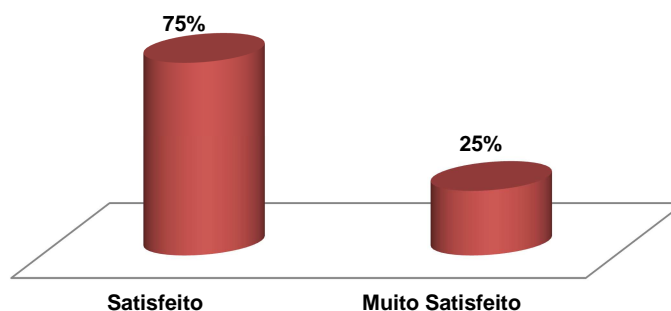
Globalmente, os dirigentes expressam maior satisfação com as áreas de Informação, Relações Públicas, Expediente, Arquivo e Sistemas de Informação, sendo na área de Modernização e Qualificação que evidenciam menor satisfação.

Média Global por Área de Atuação



Em termos globais, 75% dos dirigentes estão satisfeitos e 25% muito satisfeitos. Nos outros índices de satisfação não se registou qualquer valor. O índice de satisfação global médio foi de 4,25.

Índice Global de Satisfação dos Dirigentes



Quando questionados sobre a sua própria contribuição para a concretização do desempenho da SGMS, um dirigente afirmou-se medianamente satisfeito, ao passo que dois consideraram-se satisfeitos e apenas um muito satisfeito. Tais dados poderão indicar que alguns dirigentes sentem que poderão contribuir mais para a organização.

Dos resultados globais apurados, podemos concluir que a organização é percecionada de uma forma globalmente positiva por parte dos dirigentes, embora exista alguma insatisfação em vários indicadores. Apresenta-se, na tabela seguinte, os subindicadores que mereceram uma média de avaliação inferior a quatro e que, como tal, poderão apontar para alguma oportunidade de melhoria.

Oportunidades de Melhoria identificadas pelos Dirigentes

Dirigentes da SG (Parte I - Diagnóstico da Organização)	Oportunidades de Melhoria - I Parte
	Indicador 2 - Gestão e Liderança
	Planeamento das atividades tendo em conta as necessidades e expetativas da organização e das diferentes partes interessadas
	Monitorização de desempenho e resultados
	Marketing dos produtos e serviços-chave
	Indicador 3 - Gestão das Pessoas e Gestão dos Processos de Mudança
	Materialização dos objetivos estratégicos e operacionais em planos de atividades relevantes para as unidades orgânicas e pessoas da organização
	Desenvolvimento de um sistema de gestão da mudança
	Debate e comunicação da estratégia, incluindo o desenvolvimento das competências
	Indicador 4 - Planeamento e Estratégia
	Articulação de atividades e recursos e pressões de curto e longo prazo com as exigências das partes interessadas
	Existência de um sistema de gestão do conhecimento e de competências
	Promoção de mecanismos de participação e partilha de conhecimento e experiências
	Documentação das práticas existentes para melhorar a sua visibilidade e relevância na organização e incentivo ao desenvolvimento das mesmas
	Planeamento das mudanças conducentes ao processo de modernização e inovação (ex. criação de serviços online) com base no diálogo com as partes interessadas
	Monitorização sistemática dos indicadores internos da mudança e as exigências externas para a modernização e inovação
Dirigentes da SG (Parte II - Desempenho da Organização)	Oportunidades de Melhoria - II Parte
	Indicador 5 - Área da Modernização e Qualidade
	Iniciativas na área da organização e qualidade
	Divulgação do programa/oferta de formação
	Programa/oferta de formação
	Avaliação dos programas de formação, através da análise custo/benefício
	Eficácia da utilização dos orçamentos de formação, tendo em conta o desenvolvimento de competências, com taxas de participação e de sucesso nas atividades da formação
	Indicador 6 - Áreas de Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais
	Introdução de sistemas inovadores de planeamento e de custos
	Manutenção e reparação das instalações
	Indicador 8 - Áreas de Informação, Relações Públicas, Arquivo, Expediente e Sistemas de Informação
	Adequação da informação disponibilizada pelos sistemas de informação para a tomada de decisão
	Integração das diferentes aplicações de forma a viabilizar o cruzamento da informação

9. Análise Comparativa dos Resultados da Avaliação da SGMS 2010-2013

Comparando os resultados alcançados ao longo dos últimos quatro anos, encontramos uma evolução positiva, embora pouco significativa, em relação à avaliação dos serviços por parte dos clientes externos, com a robustez dos resultados a mostrarem maturidade e que a organização evolui na sua abordagem à perceção das necessidades dos seus clientes. Relativamente à avaliação por parte dos dirigentes intermédios, atingiu o máximo em 2011, recuou ligeiramente em 2012, mas apresenta, novamente, tendência favorável em 2013. Na avaliação por parte dos clientes externos, a avaliação nestes quatro anos foi alternada, mantendo a tendência de crescimento positiva.

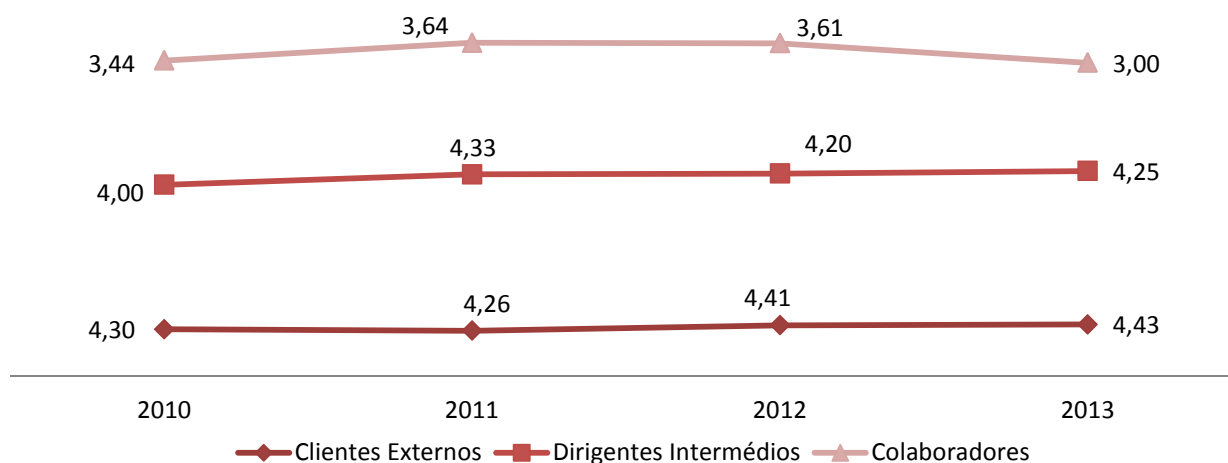
Análise comparativa dos Índices Médios de Satisfação por tipo de Cliente

Tipologia de Clientes	2010	2011	2012	2013	Resultado Médio por tipo de Clientes
Clientes Externos	4,30	4,26	4,41	4,43	4,35
Dirigentes Intermédios	4,00	4,33	4,20	4,25	4,20
Colaboradores	3,44	3,64	3,61	3,00	3,42
Índice Global Médio de Satisfação	3,91	4,08	4,07	3,89	3,99

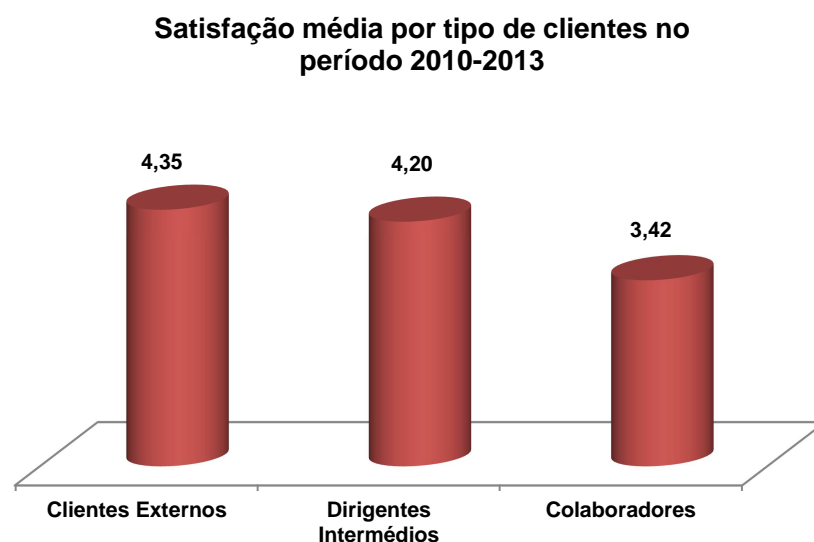
Dos resultados médios globais apurados, pode-se concluir que, apesar de existir algumas manifestações de insatisfação, a organização é percecionada de uma forma globalmente positiva por parte dos clientes externos e dirigentes, bem como pelos colaboradores, ainda que menos significativamente.

A evolução dos resultados da avaliação por todos os tipos de clientes (externos, dirigentes intermédios e colaboradores), ao longo dos quatro anos, é mostrada no gráfico seguinte, verificando-se evolução positiva por parte dos clientes externos, embora os índices médios de satisfação dos colaboradores tenham recuado ligeiramente. Quanto ao índice global médio de satisfação dos dirigentes intermédios, em 2013 aumentou ligeiramente relativamente a 2012.

Evolução do Índice Global de Satisfação por tipo de Clientes no Quadriénio



O gráfico seguinte dá-nos indicação de que a organização evolui na sua abordagem à perceção das necessidades dos seus clientes externos, já que apresenta um índice médio nos quatro anos superior ao dos colaboradores e dirigentes. O índice médio de satisfação global mais baixo no período em análise é o dos colaboradores, apresentando menos 0,93 pontos em relação aos clientes externos.



Dos resultados médios globais apurados, pode-se concluir que, apesar de existir algumas manifestações de insatisfação, a organização é percecionada de uma forma globalmente positiva por parte dos clientes externos e dirigentes, bem como pelos colaboradores, ainda que menos significativamente.

10. Avaliação do sistema de controlo interno

Questões	Aplicado			Fundamentação
	S	N	NA	
1 – Ambiente e Controlo				
1.1 Estão claramente definidas as especificações técnicas do sistema de controlo interno?	X			<ul style="list-style-type: none"> • Valorização de valores éticos e de integridade, equidade e transparência no âmbito da Administração Pública. • Existência de reuniões de acompanhamento da atividade desenvolvida entre a Secretária-Geral e os dirigentes intermédios. • Existência de controlos externos, designadamente através do Coordenador do Programa Orçamental da Saúde (ACSS), e da Direção-Geral do Orçamento.
1.2 É efetuada internamente uma verificação efetiva sobre a legalidade, regularidade e boa gestão?	X			
1.3 Os elementos da equipa de controlo e auditoria possuem a habilitação necessária para o exercício da função?			X	
1.4 Estão claramente definidos valores éticos e de integridade que regem o serviço (ex. códigos de ética e de conduta, carta do utente, princípios de bom governo)?			X	
1.5 Existe uma política de formação do pessoal que garanta a adequação do mesmo às funções e complexidade das tarefas?	X			
1.6 Estão claramente definidos e estabelecidos contactos regulares entre a direção e os dirigentes das unidades orgânicas?	X			
1.7 O serviço foi objeto de ações de auditoria e controlo externo?	X			
2 – Estrutura Organizacional				
2.1 A estrutura organizacional estabelecida obedece às regras definidas legalmente?	X			<ul style="list-style-type: none"> • Cumprimento estrito das competências constantes da Lei Orgânica da SGMS; • A atividade formativa é uma das prioridades da SGMS e está patente no QUAR 2013; • Avaliação dos colaboradores da SGMS foi efetuada no estrito cumprimento do SIADAP.
2.2 Qual a percentagem de colaboradores do serviço avaliados de acordo com o SIADAP 2 e 3?	100%			
2.3 Qual a percentagem de colaboradores do serviço que frequentaram pelo menos uma ação de formação?	100%			
3 – Atividades e Procedimentos de Controlo Administrativo Implementados no Serviço				
3.1 Existem manuais de procedimentos internos?	X			<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento e valorização dos fluxos de informação e comunicação; • Trabalho em <i>workflow</i> auditável, através da utilização de <i>software</i> de gestão; documental e <i>Gerfip</i>, traduzindo-se numa definição clara das competências e circuito de toda a informação; • Existência de manual de controlo interno da SGMS; • Definição clara da competência para autorização da despesa decorrente da Lei Orgânica; • Existência de um plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas desde 2009, publicado na página da SGMS, sendo o mesmo monitorizado.
3.2 A competência para autorização da despesa está claramente definida e formalizada?	X			
3.3 É elaborado anualmente um plano de compras?	X			
3.4 Está implementado um sistema de rotação de funções entre trabalhadores?	X			
3.5 As responsabilidades funcionais pelas diferentes tarefas, conferências e controlos estão claramente definidas e formalizadas?	X			
3.6 Há descrição dos fluxos dos processos, centros de responsabilidade por cada etapa e dos padrões de qualidade mínimos?	X			
3.7 Os circuitos dos documentos estão claramente definidos de forma a evitar redundâncias?	X			
3.8 Existe um plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas?	X			
3.9 O plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas é executado e monitorizado?	X			
4 – Fiabilidade dos Sistemas de Informação				
4.1 Existem aplicações informáticas de suporte ao processamento de dados, nomeadamente, nas áreas de contabilidade, gestão documental e tesouraria?	X			<p>As aplicações de suporte são as seguintes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>SMARTDOCS</i> – Gestão documental; - <i>GERFIP</i> – Gestão Patrimonial, Financeira e Contabilística; - <i>SRH</i> – Processamento de vencimentos para o pessoal colocado em SME; - <i>RHV</i> – Processamento de vencimentos da SGMS e dos Gabinetes Governamentais;
4.2 As diferentes aplicações estão integradas permitindo o cruzamento de informação?	X			
4.3 Encontra-se instituído um mecanismo que garanta a fiabilidade, oportunidade e utilidade dos outputs dos sistemas?	X			
4.4 A informação extraída dos sistemas de informação é	X			

Questões	Aplicado			Fundamentação
	S	N	NA	
utilizada nos processos de decisão?				<p>- <i>Moodle</i> – Para a Unidade Ministerial de Compras;</p> <p>- <i>SIIE</i> – Sistema de Informação dos Imóveis do Estado;</p> <p>- Plataformas eletrónicas de contratação pública – <i>Vortal</i> e <i>Costrulink</i>;</p> <p>-<i>WinTime</i> – Registo Biométrico de assiduidade e pontualidade dos trabalhadores;</p> <p>Quanto a integração da informação, esta fixou-se entre o <i>Gerfip</i>, o <i>SRH</i> e o <i>RHV</i>;</p> <p>Todos os sistemas anteriormente descritos dão garantia de fiabilidade, oportunidade e utilidade dos outputs;</p> <p>Implementação de mecanismos de <i>backups</i>;</p> <p>Segurança na troca de informação e <i>software</i>, sendo a rede informática certificada pelo CEGER.</p>
4.5 Estão instituídos requisitos de segurança para o acesso de terceiros a informação ou ativos do serviço?	X			
4.6 A informação dos computadores de rede está devidamente salvaguardada (existência de backups)?	X			
4.7 A segurança na troca de informações e software está garantida?	X			
5 – Outros				
(facultativo e quando aplicável)			•	

11. Medidas para Reforço Positivo do Desempenho

Apesar da continuidade das condicionantes ao nível das remunerações dos funcionários públicos, poder-se-á dizer que as mesmas tiveram fraca repercussão na atividade desenvolvida pela SGMS durante o ano de 2013, tendo até sido possível operacionalizar e concretizar várias ações de melhoria, com a finalidade de continuar a aumentar ou, pelo menos, a manter os níveis de eficácia, eficiência e qualidade na prestação dos serviços aos diversos clientes e utilizadores.

Assim, e a título exemplificativo, considerou-se prioritário assegurar, em tempo, formação técnica específica aos recursos humanos – a meta do objetivo QUAR foi, consequentemente, bastante ultrapassada -, para aquisição e aperfeiçoamento das competências detidas pelos trabalhadores, pelo que em 2014 terão continuidade as atividades de formação interna, de modo a abranger um leque mais alargado de trabalhadores. Providenciou-se pela organização de ações em instalações da SGMS ou de outros organismos do MS e agilizaram-se os procedimentos administrativos de inscrição e frequência de formação organizada externamente.

Em 2013 foram desenvolvidos pela UMC vários procedimentos de aquisição centralizada para as categorias de eletricidade, combustíveis rodoviários, papel, economato e mobiliário de escritório para todos os organismos do MS, incluindo Hospitais, num universo de 63 entidades.

Foram realizados 4 “Workshops” sobre compras públicas centralizadas com a presença de representantes de todos os organismos do MS com o objetivo de potenciar as compras centralizadas e explicar o funcionamento do SNCP e da ESPAP.

Em simultâneo, foi promovida a sensibilização dos organismos do MS para a necessidade de existência de planeamento atempado, de forma a coordenar as necessidades de bens e serviços com as existências

ou previsões orçamentais, tendo-se criado para o efeito uma plataforma eletrónica sustentada em *software* “*open source*”, que permitiu disciplinar e tornar mais eficiente e eficaz a comunicação entre os 63 organismos e a UMC.

No entanto a atividade da UMC poderá ser objeto de alargamento quer do ponto de vista da abrangência dos procedimentos, quer através da possibilidade de ser a própria UMC a celebrar Acordos Quadro para todos os organismos do MS. Os novos Acordos Quadro podem responder às necessidades de serviços de mudanças, comunicações postais, gás, higiene e segurança no trabalho, *printing*, entre outras.

A apreciação do desempenho da UMC não deve, ainda, deixar de considerar, como sustentáculo, essencial daqueles resultados, o esforço, a dedicação, a disponibilidade e o trabalho de mérito e excelência demonstrados pelos trabalhadores que compõem a equipa que, em estreita colaboração com os interlocutores dos diversos organismos vinculados, contribuíram para o bom desempenho da SGMS.

Ao nível da UGP, deverão ser tomadas iniciativas de reforço na verificação dos dados constantes no Sistema de Inventariação de Imóveis do Estado (SIIE), através de uma sistematização e notificação da informação em falta a todos os organismos. Deverão ainda ser promovidas duas reuniões regionais anuais, devendo estas ser de carácter mais alargado do ponto de vista dos participantes.

Relativamente ao acesso à informação e ao conhecimento, através de canais internos, onde se verifica existir alguma insatisfação, irão ser promovidas ações junto dos colaboradores para angariar sugestões no sentido de melhorar as formas de comunicação e informação existentes, por forma a colmatar eventuais lacunas nesta área.

12. Avaliação Final – Apreciação dos Resultados Alcançados

Apesar das condicionantes e do contexto difícil em que a SGMS desenvolveu a sua atividade, os elementos qualitativos e os dados quantitativos reunidos expressam os bons resultados atingidos, pese embora a significativa redução de recursos humanos e financeiros relativamente à previsão inicial.

A taxa de concretização global do Plano de Atividades de 2013 apresenta uma evolução positiva sustentada face aos dois anos precedentes, sendo de destacar, especificamente:

- a) O cumprimento de todos os objetivos inscritos no QUAR da SGMS para 2013, tendo sido superados 73% e atingidos 27%;
- b) A realização ou superação de 89,80% dos objetivos das Unidades Orgânicas;
- c) O desenvolvimento a 100% das atividades correntes;
- d) E ainda a execução de um vasto leque de atividades e ações, atividades e projetos não planeados.

12.1.Proposta de menção Qualitativa

Em conformidade com o disposto pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, o “Desempenho Bom” deverá ser atribuído ao serviço que atinja todos os objetivos, superando alguns.

Assim, nos termos do n.º 1 do artigo 18.º da referida Lei, como resultado da autoavaliação, proponho a atribuição da menção qualitativa de Desempenho de Bom.

A Secretária-Geral

Sandra Cavaca

13. Conclusões Prospetivas

A SGMS pretende prosseguir o caminho da excelência e consolidar a sua posição como serviço público de referência, pelo que, para além do cumprimento da sua missão e atribuições, irá continuar a privilegiar uma orientação estratégica centrada nas necessidades dos clientes e destinatários, procurando manter um alto nível de eficácia, qualidade, eficiência e fiabilidade no seu desempenho.

O investimento na formação dos recursos humanos será uma aposta e constante preocupação desta Secretaria-Geral, bem como a inovação e reconversão de procedimentos internos, fatores potenciadores de melhor organização e, conseqüentemente, de maior qualidade e celeridade nas respostas. A SGMS possui recursos humanos qualificados e motivados, duas componentes fundamentais para o sucesso da instituição e por isso agradece o empenho demonstrado por todos os colaboradores.

Procurar-se-á em contribuir para a eficiência da gestão financeira, elevando, nomeadamente, os níveis de poupança.

Continuar-se-á a dar continuidade a um conjunto substancial de atividades que, pela sua natureza e delicadeza, implicam um tratamento específico e nas quais se incluem o apoio técnico aos gabinetes ministeriais, assim como atividades que requerem uma maior fidedignidade e consistência da informação recolhida e disponibilizada no Portal da Saúde.

Irá prosseguir-se o esforço para melhorar o relacionamento com os clientes externos, sublinhando-se o empenho em dar resposta no menor prazo possível.

Manter-se-á o esforço de inovação, modernização e reconversão de procedimentos internos, redesenhando e simplificando processos, bem como na melhoria das competências dos trabalhadores, com reflexos na rapidez da resposta aos utilizadores internos e externos e com ganhos de economia, produtividade e qualidade.

Sempre que possível, pretende-se ainda operacionalizar algumas iniciativas de melhoria com impacto interno, nomeadamente:

- Realização de reuniões entre o dirigente de topo e as chefias intermédias e, entre estas e os colaboradores, com o objetivo de alinhar todos os colaboradores com a estratégia institucional e de valorizar o contributo de cada um;
- Realizar reuniões periódicas com entidades vinculadas e voluntárias ao SNCP no sentido de dinamizar, incrementando, a centralização das compras públicas;
- Elevar o empenhamento, a motivação e o desempenho dos recursos humanos, designadamente garantindo o acesso a formação técnica específica para aquisição e aprofundamento das competências exigíveis em cada posto de trabalho;

Pretende-se continuar a dinamizar o projeto de gestão integrada da informação, implementando um conjunto de boas práticas no domínio da gestão de documentos e criando condições para a salvaguarda sustentada do património arquivístico de todos os organismos do MS, envolvendo para tal colaboradores das próprias organizações, ministrando formação nas situações em que não existem quadros técnicos da área.

Os grupos de trabalho constituídos em 2013 nas áreas de normalização de processos e procedimentos, avaliação documental, estudo do processo clínico (requisitos, tipologias documentais e estrutura interna), gestão integrada da informação (ARS; ACES; Centros de Saúde), certificação ISO 9001:2008 em instituições hospitalares e boas práticas de gestão de documentos no MS terão continuidade em 2014.

Os resultados obtidos pela UMC não podem deixar de ser considerados relevantes para o alcance dos objetivos estratégicos da SGMS e para os quais concorrem. Ainda nível da sua atividade perspetiva-se um alargamento da sua área de intervenção às entidades voluntárias do SNCP.

Quanto à atividade desenvolvida na área da unidade de gestão patrimonial, deverá promover-se a intensificação do controlo e fiabilidade dos dados introduzidos pelos diversos organismos na plataforma do SIIE.

ANEXO A - Ficha de Autoavaliação – QUAR

ANEXO B - Análise Síntese do Balanço Social
