

MINISTÉRIO DA SAÚDE  
SECRETARIA-GERAL

# Relatório de Actividades

2010





# Índice

Siglas e Acrónimos .....	4
Sumário Executivo .....	5
Nota Introdutória .....	8
1. Caracterização da SGMS .....	9
2. Avaliação de Resultados .....	14
2.1. Objectivos da SGMS .....	14
2.2. Resultados por Objectivo Estratégico .....	15
2.3. Resultados por Perspectiva.....	26
2.4. Análise das Causas de Incumprimento dos Objectivos.....	27
3. Actividades Desenvolvidas .....	29
3.1. Actividades Não Planeadas.....	29
3.2. Unidades Produzidas .....	31
3.3. Documentos recebidos e expedidos .....	36
4. Avaliação Global do Grau de Utilização dos Meios .....	37
4.1. Recursos Humanos .....	37
4.2. Recursos Financeiros.....	40
4.3. Recursos Tecnológicos .....	41
5. Avaliação pelos Clientes.....	44
5.1. Avaliação pelos Clientes Externos .....	44
5.2. Avaliação pelos Colaboradores.....	52
5.3. Avaliação pelos Dirigentes Intermédios.....	61
6. Medidas para Reforço Positivo do Desempenho.....	69
7. Conclusões Prospectivas.....	70
Anexos.....	72

# *Siglas e Acrónimos*

---

ACS	Alto Comissariado da Saúde
AP	Administração Pública
ASST	Autoridade para os Serviços de Sangue e da Transplantação
DI	Divisão de Informática
DOI	Divisão de Organização e Informação
DARH	Divisão de Recursos Humanos
DRFP	Divisão de Recursos Financeiros e Patrimoniais
DSGR	Direcção de Serviços de Gestão de Recursos
DSJC	Direcção de Serviços Jurídicos e de Contencioso
ERP	<i>Entreprise Ressource Planning</i> (sistema integrado de gestão)
G2B	<i>Government to Business</i>
GEADAP	Gestão Integrada da Avaliação de Desempenho da Administração Pública
GeRFiP	Gestão de Recursos Financeiros Partilhada (software para gestão de recursos financeiros)
MCSP	Missão para os Cuidados de Saúde Primários
MS	Ministério da Saúde
PIDDAC	Programa de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central
QUAR	Quadro de Avaliação e Responsabilização
RH	Recursos Humanos
SGMS	Secretaria-Geral do Ministério da Saúde
SME	Situação de Mobilidade Especial
SNS	Serviço Nacional de Saúde
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
UMCCI	Unidade de Missão para os Cuidados Continuados Integrados

# *Sumário Executivo*

---

A SGMS é um organismo público inserido na administração directa do Estado. De acordo com o Decreto Regulamentar n.º 65/2007, de 29 de Maio de 2007, tem por missão assegurar o apoio técnico e administrativo aos gabinetes dos 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.

Tendo como visão ser um serviço de referência a nível da inovação, modernização e desenvolvimento organizacional, os seus resultados dependem da vontade e ambição dos seus profissionais, da isenção e do rigor do seu trabalho.

Em termos do modelo de organização dos serviços da SGMS, o ano de 2010 ficou marcado pela integração da gestão das unidades matriciais dedicadas ao património imobiliário do Estado e ao Portal da Saúde nas respectivas unidades orgânicas e pela reestruturação da Direcção de Serviços de Gestão de Recursos, que passou a ser constituída por três divisões: Divisão de Planeamento Estratégico, Divisão de Administração de Recursos Humanos e Divisão de Recursos Financeiros e Patrimoniais.

No que toca aos clientes externos, a SGMS viu a sua base alargada, passando a incluir as quatro Coordenações Nacionais (Coordenação Nacional para a Infecção VIH/Sida, Coordenação Nacional para a Saúde Mental, Coordenação Nacional para as Doenças Cardiovasculares e Coordenação Nacional para as Doenças Oncológicas) e a Coordenação Estratégica da Reforma dos Cuidados de Saúde Primários, que derivou da extinta Missão para os Cuidados de Saúde Primários.

Para a prossecução das suas actividades, a SGMS contava no início do ano com 87 trabalhadores. No entanto, em resultado do fluxo de entradas e saídas, no final do ano, apenas estavam em efectividade de funções 58 trabalhadores, representando uma variação de menos 29 profissionais. Esta diminuição deveu-se sobretudo à saída de trabalhadores da carreira técnica superior e de assistente técnico, mas, também, pelo facto de o pessoal afecto aos gabinetes ter deixado de ser considerado no cômputo dos recursos humanos da Secretaria-Geral.

No que toca à formação ministrada, em 2010, esta visou essencialmente a área de recursos humanos (4 acções) e a área da gestão pública/qualidade/comunicação organizacional (3 acções). No entanto, também foram realizadas 2 acções na área da contabilidade e orçamentação e outras 2 na área jurídica. Realizaram-se 13 participações individuais nas áreas de gestão pública e na área de informática. Embora, tenham sido previstas, no Plano de Formação, 20 acções de formação para um total de 93 formandos, foram realizadas 23 acções com 226 formandos. O grau de execução do plano de formação foi, portanto, de 115% relativamente ao número de acções e de 245% relativamente ao número de formandos.

A actividade da SGMS é norteadada por três objectivos estratégicos. O primeiro objectivo estratégico reflecte, na sua essência, a missão legalmente definida, ou seja, a prestação de serviços aos gabinetes dos membros do Governo, Alto Comissariado da Saúde, Autoridade para os Serviços de Sangue e da

Transplantação, Comissão Nacional da Saúde da Mulher, da Criança e do Adolescente, Coordenações Nacionais (as quatro acima referidas), Unidade de Missão para os Cuidados Continuados Integrados e Coordenação Estratégica da Reforma dos Cuidados de Saúde Primários. Maioritariamente enquadrado numa perspectiva de satisfação do cliente, 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.

O segundo objectivo estratégico 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 actantes no sector da saúde. O terceiro objectivo estratégico assume um carácter interno, direccionado para a optimização, eficiência e eficácia dos processos, numa lógica de melhoria de desempenho, apoiado essencialmente na formação dos recursos humanos.

Os objectivos estratégicos decompõem-se nos 19 objectivos específicos de cada unidade orgânica, definidos de acordo com as perspectivas do cliente, financeira, processos internos e aprendizagem e crescimento, que reflectem a visão e a estratégia da SGMS segundo o modelo do Balanced Scorecard. A partir dos objectivos específicos foram delineados 52 objectivos operacionais, cujos resultados são agora medidos através de 58 indicadores e respectivas fontes de verificação. Os objectivos operacionais são ainda caracterizados consoante a sua natureza: eficácia, eficiência e qualidade.

No ano transacto, dos 52 objectivos operacionais da SGMS, 60% foram superados, 36% foram atingidos, 2% foram parcialmente atingidos e 2% não foram atingidos. Acresce ainda a concretização de 21 actividades não planeadas, demonstrando a flexibilidade e a abertura da organização aos novos desafios colocados por uma realidade sempre em mutação, mas também alguma dificuldade na integração desse devir nos instrumentos de gestão.

No âmbito do objectivo estratégico 1, foram superados 44% dos objectivos operacionais, atingidos outros 44%, parcialmente atingidos 4% e não atingidos 8%. No que toca ao objectivo estratégico 2, os indicadores foram maioritariamente superados (67%) e os restantes foram atingidos (33%). No objectivo estratégico 3, a taxa de superação correspondeu a 52%, sendo que os restantes 48% remetem para indicadores atingidos.

Durante o ano, a SGMS desenvolveu ainda 16 actividades que não estavam previstas no Plano de Actividades, o que representou 22% do total das actividades desenvolvidas.

No contexto do Balanced Scorecard, verifica-se que, na perspectiva do cliente, a mais exigente, com o total de 29 objectivos operacionais, 52% foram superados, 41% atingidos e 7% não atingidos. Na perspectiva de processos, 50% dos objectivos operacionais foram superados e os restantes atingidos. A perspectiva financeira, que contou apenas com quatro objectivos operacionais, exibiu um objectivo superado, dois atingidos e outro parcialmente atingido. No que toca à perspectiva da aprendizagem, 60% dos objectivos foram superados e os restantes 40% atingidos.

A estimativa corrigida do orçamento geral da SGMS para 2010 apontava para 6.550.098 €, sendo este composto por duas grandes áreas: orçamento de funcionamento, com um *plafond* de 3.940.113 €, e orçamento para o SME, com o montante de 2.609.985 €. No final do ano a despesa paga representou um

valor total de menos 431.888 €, representando um desvio negativo de cerca de 11% relativamente à despesa corrigida. Este desvio deveu-se, sobretudo, às despesas com o pessoal, em que a SGMS gastou menos 11% do que o previsto.

No ano de 2010, foram reconhecidas como medidas para reforço positivo do desempenho: o reposicionamento dos trabalhadores na carreira por opção gestionária do dirigente máximo, a implementação de uma plataforma colaborativa na Internet, a divulgação do Boletim Informativo da SGMS e o melhoramento do espaço social da SGMS, contribuindo para a melhoria do ambiente e para o reforço da cultura organizacional.

Findo o ano de 2010, foram realizados inquéritos de avaliação da satisfação dos clientes externos, dos colaboradores e dos dirigentes da SGMS. Teve por base uma escala de avaliação comum (tipo Likert) para cada indicador subdividido em vários indicadores.

Dos resultados apurados, conclui-se que os clientes externos reflectem elevada satisfação relativamente à imagem global e aos serviços oferecidos pela organização. Relativamente ao índice de satisfação global, 70% dos clientes externos estão satisfeitos e 30% muito satisfeitos, numa avaliação média de 4,3. No que toca aos colaboradores, o índice de satisfação global é de 3,44, sendo que 9% dos inquiridos se mostraram muito insatisfeitos e 4% insatisfeitos, enquanto 48% estão satisfeitos com os serviços prestados pela SG e 9% muito satisfeitos. No que toca aos dirigentes intermédios, os questionários revelaram alguma unanimidade, com todos os dirigentes a manifestarem satisfação com o diagnóstico e o desempenho da organização, num índice global de 4.

# *Nota Introdutória*

---

No âmbito da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, que estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na administração pública, a Secretaria-Geral do Ministério da Saúde elabora o Relatório de Actividades de 2010, encerrando assim o ciclo de gestão relativo ao ano em apreço.

No documento agora apresentado, é realizada a demonstração qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados, estando ainda anexos o relatório de auto-avaliação do QUAR, o balanço social e o relatório de avaliação da formação.

O relatório procura detalhar como a organização atinge os seus objectivos estratégicos, mediante a prossecução de objectivos operacionais integrados em objectivos específicos, consubstanciando o modelo em cascata preconizado pelo diploma legal acima referido, tendo em conta a missão, as atribuições, os objectivos estratégicos plurianuais determinados superiormente, os compromissos assumidos na carta de missão pelo dirigente máximo e as disponibilidades orçamentais.

Numa perspectiva sectorial, a actuação da organização tem vindo a pautar-se pelas orientações estratégicas, prioridades e metas definidas pelo Plano Nacional de Saúde 2004-2010, atravessando agora um período de realinhamento face à construção – em curso – do Plano Nacional de Saúde 2011-2016. Rege-se ainda pelo programa dos governos em exercícios de funções.

No relatório que agora se apresenta, procura-se, a partir da caracterização da SGMS, avaliar os resultados por objectivo estratégico e por perspectiva (de acordo com o modelo do Balanced Scorecard), analisar e detalhar as causas de incumprimento dos objectivos, as actividades desenvolvidas, as actividades não planeadas, as unidades produzidas e os documentos recebidos e expedidos. Apresenta-se ainda as medidas levadas a cabo, em 2010, para reforço positivo do desempenho. E, finalmente, é avaliado o grau de utilização dos recursos humanos, financeiros e tecnológicos.

Para encerrar o relatório, são apresentados os resultados dos inquéritos de avaliação realizados aos clientes externos, colaboradores e dirigentes intermédios, que visaram aferir a forma como estes percebem a organização, o ambiente e o seu desempenho. Face aos resultados da actividade e dos inquéritos de avaliação da satisfação, é ainda proposto, no âmbito das conclusões prospectivas, um plano de melhoria.



# *1. Caracterização da SGMS*

---

A SGMS, enquanto organismo público inserido na administração directa do Estado e à semelhança de outros organismos com a mesma natureza, tem a sua missão e as suas atribuições definidas em termos legislativos, de acordo com o artigo 2.º do Decreto Regulamentar n.º 65/2007, de 29 de Maio de 2007.

## **Missão**

A Secretaria-Geral tem por missão assegurar o apoio técnico e administrativo aos gabinetes dos 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.

## Atribuições

Apoiar administrativa, técnica e juridicamente os gabinetes dos membros do Governo integrados no MS, bem como os órgãos, serviços, comissões e grupos de trabalho que não disponham de meios apropriados, e assegurar os serviços de apoio jurídico-contencioso do MS.

Assegurar as actividades do MS no âmbito da comunicação e relações públicas, proceder à recolha, tratamento e difusão de informação, facilitando, em articulação com os serviços e organismos do MS, o seu acesso aos cidadãos e profissionais da saúde, bem como gerir a documentação e informação técnica dos arquivos dos gabinetes dos membros do Governo integrados no MS e da SG.

Assegurar a elaboração do orçamento de funcionamento do MS, bem como acompanhar a respectiva execução e a do orçamento de investimento.

Gerir os contratos de prestação de serviços de suporte, não integrados em entidades públicas prestadoras de serviços partilhados.

Promover a aplicação das medidas de política de organização e de recursos humanos definidas para a Administração Pública, coordenando e apoiando os serviços e organismos do MS na respectiva implementação, bem como emitir pareceres em matéria de organização, recursos humanos e criação ou alteração de quadros de pessoal.

Praticar os actos de administração relativos ao pessoal em situação de mobilidade especial que lhe seja afecto e assegurar a articulação com a entidade gestora da mobilidade, nos termos legais.

Estudar, programar e coordenar a aplicação de medidas tendentes a promover, de forma permanente e sistemática, a inovação, modernização e a política de qualidade na administração, no âmbito do MS, sem prejuízo das atribuições cometidas por lei a outros serviços, bem como assegurar a articulação com os organismos com atribuições interministeriais nestas áreas.

Assegurar o desenvolvimento dos sistemas de avaliação de serviços no âmbito do MS, coordenar e controlar a sua aplicação e exercer as demais competências que lhe sejam atribuídas na lei sobre esta matéria.

Assegurar o normal funcionamento do MS nas áreas que não sejam da competência específica de outros serviços, designadamente em matéria de instalações e equipamentos.

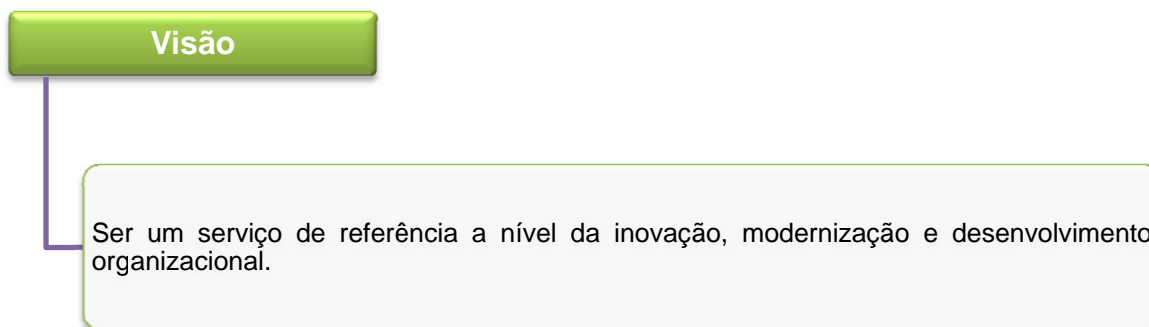
Assegurar as funções de unidade ministerial de compras, sem prejuízo das atribuições de outras entidades do MS nesta matéria.

Gerir o edifício sede do MS, bem como outras instalações que lhe estejam afectas, coordenar as acções referentes à organização, preservação e actualização do cadastro do património do MS e coordenar o cadastro das entidades por ele tuteladas, assegurando a correcta articulação com os serviços do património do Estado.

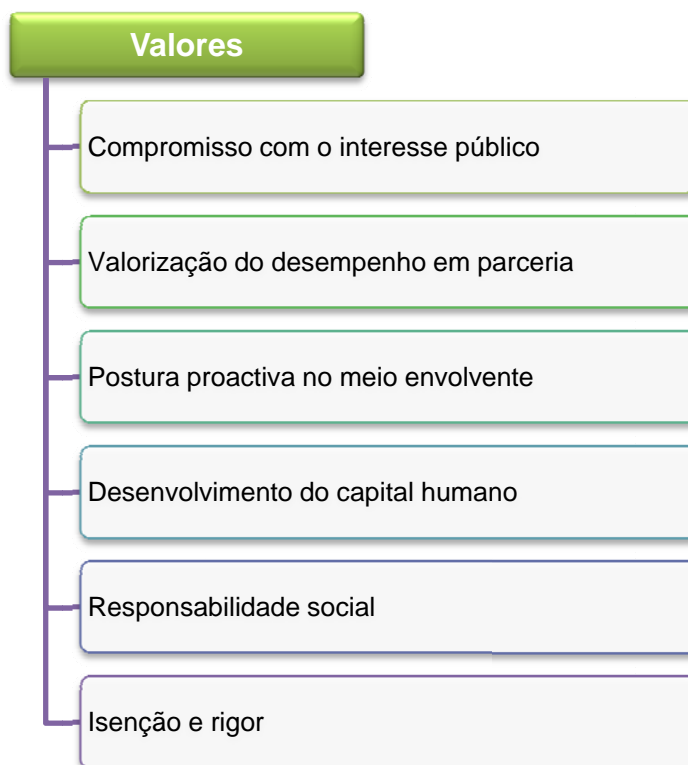
Promover boas práticas de gestão de documentos nos serviços e organismos do MS, procedendo à recolha, tratamento, conservação e comunicação dos arquivos que deixem de ser de uso corrente por parte dos organismos produtores.

Prestar apoio logístico e administrativo aos serviços, organismos e órgãos do MS cujos diplomas orgânicos assim o determinem.

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

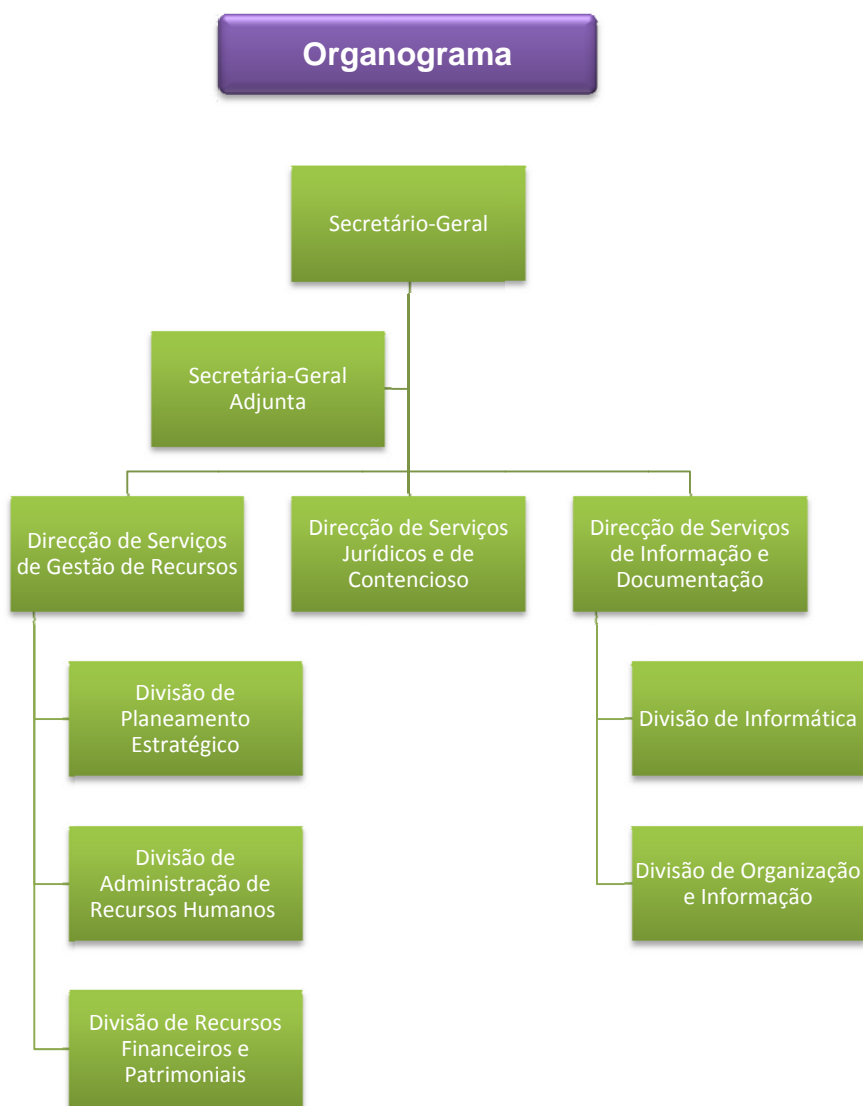


Os valores pelos quais se rege a SGMS caracterizam a organização no âmbito da execução da actividade e correspondem ao que é exigido, no contexto da actuação dos seus profissionais, nas diversas matérias.



A SGMS é dirigida pelo Secretário-Geral, coadjuvado por uma Secretária-Geral Adjunta. A organização interna dos serviços obedece ao modelo de estrutura hierarquizada, claramente fixada nos diplomas orgânicos: Portaria n.º 643/2007, de 30 de Maio, que estabelece a estrutura nuclear da Secretaria-Geral do Ministério da Saúde e as competências das unidades orgânicas, Despacho n.º 13834/2007, de 29 de Junho, que cria as unidades orgânicas flexíveis da Secretaria-Geral do Ministério da Saúde, e Despacho n.º 8782/2010, de 24 de Maio, que cria três divisões na Direcção de Serviços de Gestão de Recursos.

Em 2010, operou-se uma alteração ao modelo de organização dos serviços da SGMS, com a integração da gestão das unidades matriciais dedicadas ao património imobiliário do Estado e ao Portal da Saúde nas respectivas unidades orgânicas e com a reestruturação da Direcção de Serviços de Gestão de Recursos, que passou a ser constituída por três divisões: Divisão de Planeamento Estratégico, Divisão de Administração de Recursos Humanos e Divisão de Recursos Financeiros e Patrimoniais.



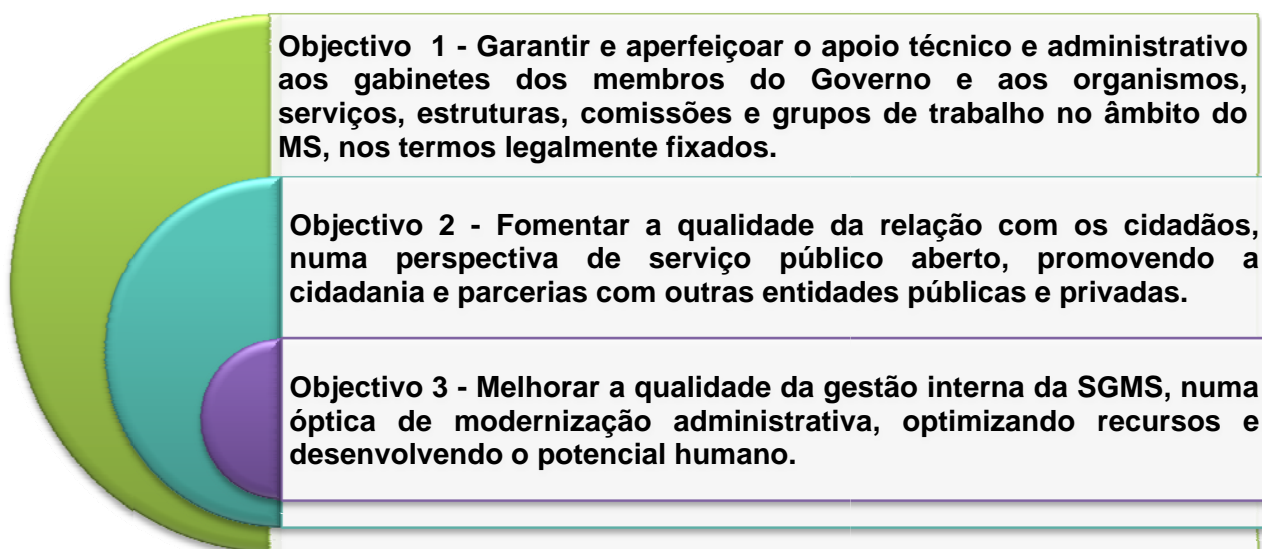
O ano de 2010 ficou ainda marcado pelo alargamento da base de clientes externos da SGMS, que passou a incluir a Comissão Nacional para o Registo de Saúde Electrónico, as quatro Coordenações Nacionais (Coordenação Nacional para a Infecção VIH/Sida, Coordenação Nacional para a Saúde Mental, Coordenação Nacional para as Doenças Cardiovasculares e Coordenação Nacional para as Doenças Oncológicas) e a Coordenação Estratégica da Reforma dos Cuidados de Saúde Primários, que derivou da extinta Missão para os Cuidados de Saúde Primários.

<b>Clientes internos</b>
➤ Trabalhadores da SG
➤ Trabalhadores colocados em situação de mobilidade especial
<b>Clientes externos</b>
➤ Membros do Governo e respectivos gabinetes;
➤ Órgãos, serviços e organismos do MS;
➤ Órgãos, serviços, comissões e grupos de trabalho do MS que não dispõem de meios apropriados: ACS, ASST, Comissão Nacional da Saúde Materna, da Criança e do Adolescente; Comissão Nacional para o Registo de Saúde Electrónico; Coordenação Estratégica da Reforma dos Cuidados de Saúde Primários; Coordenação Nacional para a Infecção VIH/Sida; Coordenação Nacional para a Saúde Mental; Coordenação Nacional para as Doenças Cardiovasculares; Coordenação Nacional para as Doenças Oncológicas; UMCCI;
➤ Cidadãos, empresas e sector social.

## 2. Avaliação de Resultados

---

### 2.1. Objectivos da SGMS



Os três objectivos estratégicos da SGMS derivam da orientação estratégica da organização, no sentido de executar a missão, tendo em conta a visão e a análise ao meio envolvente.

O **objectivo 1** reflecte, na sua essência, a missão legalmente definida para a SGMS, ou seja, a prestação de serviços aos gabinetes dos membros do Governo, Alto Comissariado da Saúde, Autoridade para os Serviços de Sangue e da Transplantação, Unidade de Missão para os Cuidados Continuados Integrados e Coordenação Estratégica da Reforma dos Cuidados de Saúde Primários.

Este objectivo, maioritariamente enquadrado numa perspectiva de satisfação do cliente, 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.

O **objectivo 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 actuates no sector da saúde.

O **objectivo 3** assume um carácter interno, direccionado para a optimização, eficiência e eficácia dos processos, numa lógica de melhoria de desempenho, apoiado essencialmente na formação dos recursos humanos.

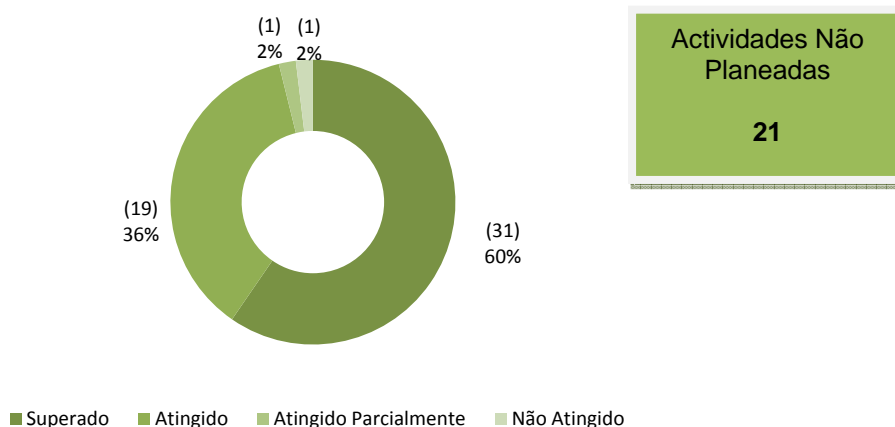
Os objectivos estratégicos decompõem-se nos **objectivos específicos** de cada unidade orgânica, definidos de acordo com as perspectivas do cliente, financeira, processos internos e aprendizagem e crescimento, que reflectem a visão e a estratégia da SGMS segundo o modelo do Balanced Scorecard.

A partir dos objectivos específicos foram delineados **objectivos 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 objectivos são ainda caracterizados consoante a sua natureza: eficácia, eficiência e qualidade.

<b>OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS</b> N= 3	<b>OBJECTIVOS ESPECÍFICOS</b> N= 19	<b>OBJECTIVOS OPERACIONAIS</b> N= 52	<b>INDICADORES DA ACTIVIDADE</b> N= 58
--------------------------------------------	--------------------------------------------	---------------------------------------------	-----------------------------------------------

### Avaliação qualitativa da actividade da SGMS

N= 52 Objectivos Operacionais



## 2.2. Resultados por Objectivo Estratégico

### Objectivo Estratégico 1

Garantir e aperfeiçoar o apoio técnico e administrativo aos gabinetes dos membros do Governo e aos organismos, serviços, estruturas, comissões e grupos de trabalho no âmbito do MS, nos termos legalmente fixados.

#### DSJC

**Objectivo Específico – Prestar assessoria jurídica e legislativa aos gabinetes dos membros do Governo e outras estruturas – Perspectiva do Cliente**

Objectivos Operacionais	Peso no Objectivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Peso no Objectivo Operacional	Metas	Tipo de Objectivo	Resultado
1. Elaborar estudos, pareceres e informações solicitados pela SG e pelos membros do Governo	40%	N.º processos saídos / N.º processos jurídicos entrados devidamente instruídos	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%	100%	Eficácia	Atingido
2. Emitir pareceres em processos de recursos administrativos	30%	Data de saída do processo-Data de entrada do processo devidamente instruído	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%	30 dias	Eficiência	Não Atingido
3. Emitir pareceres sobre projectos de diplomas	30%	N.º projectos diplomas elaborados/N.º projectos solicitados	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%	100%	Eficiência	Atingido

**Objectivo Específico – Assegurar a representação do MS em contencioso administrativo – Perspectiva do Cliente**

Objectivos Operacionais	Peso no Objectivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Peso no Objectivo Operacional	Metas	Tipo de Objectivo	Resultado
4. Elaborar peças processuais e informações relativas a processos judiciais	50%	N.º peças exigíveis e informações elaboradas/N.º solicitações do tribunal após entrada da DSJC	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%	100%	Eficácia	Atingido
5. Representar o Ministério da Saúde em juízo	50%	N.º presenças obrigatórias em tribunal/N.º solicitações em tribunal	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%	100%	Eficácia	Atingido

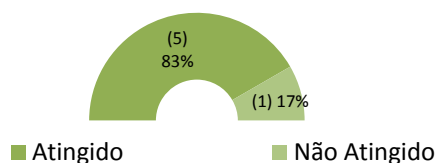
**Objectivo Específico – Assegurar a definição das políticas do Governo na área legislativa – Perspectiva do Cliente**

Objectivos Operacionais	Peso no Objectivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Peso no Objectivo Operacional	Metas	Tipo de Objectivo	Resultado
6. Elaborar projectos de diplomas	100%	Nº projectos elaborados/Nº de solicitações	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%	90%	Eficácia	Atingido



## Avaliação qualitativa da actividade da DSJC sobre o Objectivo Estratégico 1

N= 6 Objectivos Operacionais



### DSGR

**Objectivo Específico – Assegurar a gestão e o apoio técnico e administrativo nos termos legalmente estabelecidos – Perspectiva do Cliente**

Objectivos Operacionais	Unidade Orgânica	Peso no Objectivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Peso no Objectivo Operacional	Metas	Tipo de Objectivo	Resultado
1. Executar os procedimentos inerentes à gestão e administração dos recursos humanos da SG e dos organismos aos quais presta apoio	DARH	30%	Nº de procedimentos executados/Nº de procedimentos exigíveis	RELATÓRIO SMARTDOCS	30%	100%	Eficácia	Superado
			Um mapa mensal de assiduidade	RELATÓRIO WINTIME	10%	Até 10.º dia útil de cada mês	Eficácia	
			Um mapa mensal de Recursos Humanos e Vencimentos	RELATÓRIO RHV, SRH	60%	Até 5.º dia útil de cada mês	Eficácia	
2. Emitir pareceres em matéria de organização, recursos humanos e alteração de mapas de pessoal.	DARH	15%	Data da conclusão do processo - Data de entrada do pedido	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%	30 dias	Eficiência	Superado
3. Executar e organizar procedimentos de contratação de pessoal	DARH	20%	Data da conclusão do processo - Data de entrada do pedido	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%	45 dias	Eficiência	Superado
4. Implementar e Gerir o Programa de Gestão do Património Imobiliário afecto a todo o Ministério da Saúde, no âmbito da UGP	DRFP	15%	N.º de imóveis registados/N.º total de imóveis a registar	SIIE	100%	80%	Eficácia	Superado

5. Apreciação de processos patrimoniais, relativos a regularizações jurídico-registrais do património imobiliário do MS, assegurando a devida articulação com a Direcção-Geral do Tesouro e Finanças	DRFP	20%	Data de saída do processo - Data de entrada do processo devidamente instruído	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%	15 dias úteis	Eficácia	Atingido
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------	-----	-------------------------------------------------------------------------------	---------------------	------	---------------	----------	----------

**Objectivo Específico – Promover a aplicação das medidas de política de organização e de recursos humanos definidas para a AP – Perspectiva do Cliente**

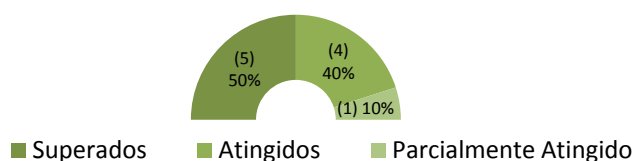
Objectivos Operacionais	Unidade Orgânica	Peso no Objectivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Peso no Objectivo Operacional	Metas	Tipo de Objectivo	Resultado
6. Coordenar e assegurar todos os actos e procedimentos relativos à gestão do pessoal em SME	DARH	40%	Data de conclusão - data de entrada do pedido na SG	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%	Redução para 12 dias úteis	Eficiência	Atingido
7. Elaborar relatório síntese do SIADAP 2 e 3 dos serviços de administração directa e indirecta do MS	DARH	30%	Um relatório	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%	25-05-2010	Eficácia	Atingido
8. Emitir pareceres em matéria de mobilidade geral	DARH	30%	Data da conclusão do processo - Data de entrada do pedido	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%	10 dias úteis	Eficiência	Superado

**Objectivo Específico – Elaborar e acompanhar os orçamentos dos Serviços não pertencentes ao SNS – Perspectiva Financeira**

Objectivos Operacionais	Unidade Orgânica	Peso no Objectivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Peso no Objectivo Operacional	Metas	Tipo de Objectivo	Resultado
12. Assegurar e acompanhar a execução do orçamento de investimento dos serviços e organismos não integrados no SNS	DRFP	50%	Data de saída do parecer para o Coordenador de Programa - Data de entrada do pedido	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%	Reduzir prazo para 7 dias	Eficiência	Atingido
13. Assegurar o acompanhamento da execução orçamental dos serviços e organismos do MS não integrados no SNS	DRFP	50%	Um relatório trimestral de execução orçamental	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%	15 dias após final do trimestre	Eficácia	Parcialmente atingido

## Avaliação qualitativa da actividade da DSGR sobre o Objectivo Estratégico 1

N= 10 Objectivos Operacionais



### DSID

**Objectivo Específico – Prestar informação aos membros do Governo e outras estruturas, respeitando critérios de qualidade – Perspectiva do Cliente**

Objectivos Operacionais	Unidade Orgânica	Peso no Objectivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Peso no Objectivo Operacional	Metas	Tipo de Objectivo	Resultado
1. Manter prazos reduzidos de resposta às necessidades informativas	DOI	80%	Data de resposta-data de entrada do pedido	REGISTO PRÓPRIO	100%	≤ 48 horas	Eficiência	Superado
2. Fazer o acompanhamento das ocorrências de greve	DOI	20%	Data de resposta aos utilizadores do sistema-data de entrada do pedido	PROGRAMA DGAEP E E-MAIL	100%	1 hora	Eficiência	Atingido

**Objectivo Específico – Garantir a qualidade dos serviços prestados na divulgação de orientações, comunicação e relações públicas – Perspectiva do Cliente**

Objectivos Operacionais	Unidade Orgânica	Peso no Objectivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Peso no Objectivo Operacional	Metas	Tipo de Objectivo	Resultado
3. Divulgar, de imediato, informação com origem nos gabinetes dos membros do Governo e estruturas às quais a SG dá apoio (DR, circulares, portais web, presencial)	DOI	40%	Data de resposta-data de entrada do pedido de divulgação	PORTAL DA SAÚDE, SÍTIO DA SG E E-MAIL	100%	≤ 48 horas	Eficiência	Superado
4. Assegurar a realização de reuniões, eventos e cerimónias	DOI	30%	Nº de falhas reportadas por ocorrência	FOLHA DE REGISTO PRÓPRIA	100%	≤ 3	Qualidade	Atingido

5. Produzir informação estatística sobre relação MS/Cidadão	DOI	30%	Relatórios - Tratamento das Reclamações do "Livro amarelo" (1) e Movimento das Lojas do Cidadão (2)	RELATÓRIO PRODUZIDO	80%	Até 01-07-2010 e 02-12-2010	Eficiência	Superado
			Relatório - Reclamações recebidas na SG (1)	RELATÓRIO PRODUZIDO	20%	30-05-2010	Eficiência	

**Objectivo Específico – Promover as boas práticas de gestão documental nos serviços de âmbito central do MS – Perspectiva do Cliente**

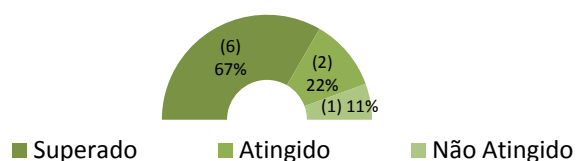
Objectivos Operacionais	Unidade Orgânica	Peso no Objectivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Peso no Objectivo Operacional	Metas	Tipo de Objectivo	Resultado
6. Implementar o sistema de gestão documental no ACS	DOI	40%	Entrada em produção	SMARTDOCS	100%	31-12-2010	Qualidade	Superado
7. Garantir as condições para incorporação de massas documentais	DOI	35%	N.º concretizações/n.º de pedidos	FOLHA DE REGISTO PRÓPRIA	100%	90%	Eficiência	Superado
8. Iniciar projecto de elaboração de portaria de gestão documental Gabinetes, SG, ACS e ASST	DOI	25%	Plano de trabalhos	DOCUMENTOS PRODUZIDOS	100%	30-12-2010	Eficácia	Não Atingido

**Objectivo Específico – Melhorar a adequação das infra-estruturas tecnológicas de informação e comunicação – Perspectiva do Cliente**

Objectivos Operacionais	Unidade Orgânica	Peso no Objectivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Peso no Objectivo Operacional	Metas	Tipo de Objectivo	Resultado
9. Prestar apoio aos utilizadores para suporte e resolução de problemas técnicos em informática, comunicações e tecnologias de informação (Helpdesk)	DI	100%	Data de resposta-data de entrada do pedido	REGISTO PRÓPRIO/ PERFIL SMARTDOCS	100%	≤ 48 horas	Eficiência	Superado

## Avaliação qualitativa da actividade da DSID sobre o Objectivo Estratégico 1

N= 9 Objectivos Operacionais



### Objectivo Estratégico 2

Fomentar a qualidade da relação com os cidadãos, numa perspectiva de serviço público aberto, promovendo a cidadania e parcerias com outras entidades públicas e privadas.

#### DSID

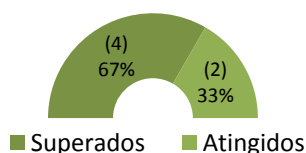
#### Objectivo Específico – Incrementar a qualidade da informação prestada ao cidadão – Perspectiva do Cliente

Objectivos Operacionais	Unidade Organica	Peso no Objectivo Especifico	Indicadores	Fonte de verificação	Peso no Objectivo Operacional	Metas	Tipo de Objectivo	Resultado
10. Responder às exposições e aos pedidos de informação do cidadão	DOI	25%	Data de resposta à exposição-data de entrada da exposição por carta	RELATÓRIO SMARTDOCS	50%	≤ 30 dias	Eficiência	Superado
			Data de resposta à exposição-data de entrada da exposição por e-mail	OUTLOOK	50%	≤72 horas	Eficiência	
11. Assegurar a actualização de conteúdos diários a disponibilizar via web	DOI	20%	N.º de conteúdos/dia	PORTAL DA SAÚDE	70%	≥ 3	Qualidade	Superado
			Interacção com todos os parceiros a nível nacional	ACTA DE REUNIÃO	30%	1 reunião	Qualidade	
12. Dinamizar localmente o projecto dos microsites	DOI	15%	Realização de acções de âmbito regional	ACTAS	100%	5 acções	Eficácia	Superado
13. Oferecer dois novos serviços no Portal da Saúde (dependente dos meios disponibilizados pela ACSS)	DOI	15%	Oferta de serviços	PORTAL DA SAÚDE	100%	2 serviços	Qualidade	Superado
14. Promover o novo design gráfico do Portal da Saúde	DOI	10%	Novo design	PORTAL DA SAÚDE	100%	03-12-2010	Qualidade	Atingido

15. Implementar novas versões do SIIP e do SIIF	DOI	15%	Disponibilização aos clientes do SIIF	PORTAL DA SAÚDE	50%	30-06-2010	Eficácia	Atingido
			Disponibilização aos clientes do SIIP	PORTAL DA SAÚDE	50%	30-09-2010	Eficácia	

### Avaliação qualitativa da actividade da DSID sobre o Objectivo Estratégico 2

**N= 6 Objectivos Operacionais**



### Objectivo Estratégico 3

Melhorar a qualidade da gestão interna da SGMS, numa óptica de modernização administrativa, optimizando recursos e desenvolvendo o potencial humano.

#### DSJC

**Objectivo Específico – Assegurar o desenvolvimento e formação dos profissionais nas suas áreas de competência – Perspectiva Aprendizagem e Crescimento**

Objectivos Operacionais	Peso no Objectivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Peso no Objectivo Operacional	Metas	Tipo de Objectivo	Resultado
7. Analisar necessidades e propostas de áreas de desenvolvimento	100%	Uma proposta global para o serviço	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%	20-11-2010	Qualidade	Atingido

#### DSGR

**Objectivo Específico – Promover a racionalização de processos, tendo em vista a redução de custos de funcionamento, bem como o desenvolvimento dos recursos humanos – Perspectiva de Processos**

Objectivos Operacionais	Unidade Orgânica	Peso no Objectivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Peso no Objectivo Operacional	Metas	Tipo de Objectivo	Resultado
9. Desenvolver procedimentos de aquisição de bens e serviços no âmbito da UMC, com vista à redução de custos	DRFP	60%	Taxa de poupança gerada, face aos valores de mercado	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%	5%	Eficácia	Superado
10. Preparar a implementação do GERFIP	DRFP	20%	Implementação completa	GERFIP	100%	20-12-2010	Eficácia	Atingido
11. Assegurar a realização dos procedimentos necessários à avaliação do desempenho dos funcionários da SG	DARH	20%	Carregamento no GEADAP dos objectivos para 2010	GEADAP	100%	28-02-2010	Eficácia	Atingido

**Objectivo Específico – Elaborar e acompanhar a execução dos orçamentos da SG e Gabinetes – Perspectiva Financeira**

Objectivos Operacionais	Unidade Orgânica	Peso no Objectivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Peso no Objectivo Operacional	Metas	Tipo de Objectivo	Resultado
14. Elaborar e executar o orçamento de funcionamento da SG, dos gabinetes dos membros do Governo e demais organismos aos quais a SG presta apoio.	DRFP	70%	Orçamentos e Mapas de Execução orçamental	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%	Até ao dia 10 de cada mês	Eficácia	Superado
15. Elaborar e gerir os processos de candidaturas aos fundos comunitários	DRFP	30%	Apresentar candidaturas de projectos geridos pela SG	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%	Prazo/Regulamento	Eficácia	Atingido

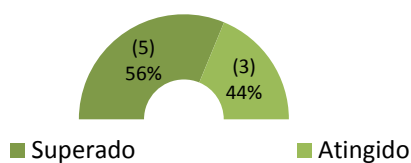
**Objectivo Específico – Assegurar o desenvolvimento e formação dos profissionais da SG nas suas áreas de competências – Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento**

Objectivos Operacionais	Unidade Orgânica	Peso no Objectivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Peso no Objectivo Operacional	Metas	Tipo de Objectivo	Resultado
16. Avaliar necessidades de desenvolvimento e formação da unidade orgânica	DPE	20%	Uma proposta global para o serviço	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%	20-12-2010	Qualidade	Superado

17. Planificar as necessidades de formação para a SG	DPE	40%	Elaboração de 1 plano de formação	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%	04-02-2011	Qualidade	Superado
18. Administração de acções de formação nos termos do plano	DPE	40%	N.º acções de formação realizadas / N.º total de acções de formação previstas	MOODLE	100%	60%	Eficácia	Superado

### Avaliação qualitativa da actividade da DSGR sobre o Objectivo Estratégico 3

N= 8 Objectivos Operacionais



## DSID

### Objectivo Específico – Incrementar o sistema de gestão documental – Perspectiva de Processos

Objectivos Operacionais	Unidade Orgânica	Peso no Objectivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Peso no Objectivo Operacional	Metas	Tipo de Objectivo	Resultado
16. Responder aos pedidos de consulta ao arquivo e de incorporação de documentos	DOI	30%	Data de resposta-data de entrada do pedido	REGISTO PRÓPRIO	100%	100%	Eficiência	Superado
17. Elaborar o regulamento de arquivo	DOI	30%	Regulamento elaborado	REGULAMENTO	100%	100%	Eficácia	Atingido
18. Gerir as publicações remetidas ao Núcleo de Documentação	DOI	20%	Nº de obras tratadas material e intelectualmente	DOCBASE	100%	100%	Eficiência	Superado

### Objectivo Específico – Incrementar a produção, utilização e partilha de informação na SG – Perspectiva de Processos

Objectivos Operacionais	Unidade Orgânica	Peso no Objectivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Peso no Objectivo Operacional	Metas	Tipo de Objectivo	Resultado
19. Implementar a Intranet (Pulsar)	DOI	35%	Atribuição de acesso	ACESSOS ATRIBUÍDOS	100%	31-03-2010	Eficácia	Atingido



20. Editar o boletim informativo SG Saúde	DOI	30%	N.º de boletins produzidos	BOLETINS	100%	4	Eficiência	Atingido
21. Elaborar Relatório de Actividades (RA) da SG	DOI	35%	Produção do RA	RA	100%	28-02-2010	Eficácia	Atingido

**Objectivo Específico – Gerir os recursos informáticos e otimizar os sistemas de comunicação e informação da infra-estrutura da SG – Perspectiva de Processos**

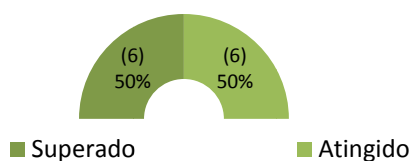
Objectivos Operacionais	Unidade Orgânica	Peso no Objectivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Peso no Objectivo Operacional	Metas	Tipo de Objectivo	Resultado
22. Gerir equipamentos informáticos e de comunicações, a rede informática e as demais infra-estruturas tecnológicas de informação e comunicação	DI	20%	Nº de falhas resolvidas/nº de falhas detectadas	REGISTO PRÓPRIO	100%	80%	Eficiência	Atingido
23. Prestar apoio aos utilizadores para suporte e resolução de problemas técnicos em informática, comunicações e tecnologias de informação (Helpdesk)	DI	25%	Data de resposta-data de entrada do pedido	REGISTO PRÓPRIO/ PERFIL SMARTDOCS	100%	≤ 48 horas	Eficiência	Superado
24. Assegurar o acesso e as condições técnicas internas necessárias ao bom funcionamento das várias aplicações informáticas utilizadas na infra-estrutura da SG e garantir o suporte ao utilizador	DI	25%	Data de resposta-data de entrada do pedido	REGISTO PRÓPRIO/ PERFIL SMARTDOCS	100%	≤24 horas	Eficiência	Superado
25. Iniciar o processo de evolução tecnológica da infra-estrutura central de servidores e serviços de rede da SG, promovendo a melhoria da prestação dos mesmos	DI	20%	Instalação de um novo servidor	SERVIDOR INSTALADO	100%	31-12-2010	Eficácia	Superado
26. Promover a criação de um único ponto de contacto dos utilizadores com a equipa de TI para registo e acompanhamento dos incidentes	DI	10%	Entrada em produção do perfil Helpdesk no SmartDocs	SMARTDOCS	100%	31-10-2010	Eficácia	Superado

**Objectivo Específico – Assegurar o desenvolvimento e formação dos profissionais nas suas áreas de competência – Perspectiva Aprendizagem e Crescimento**

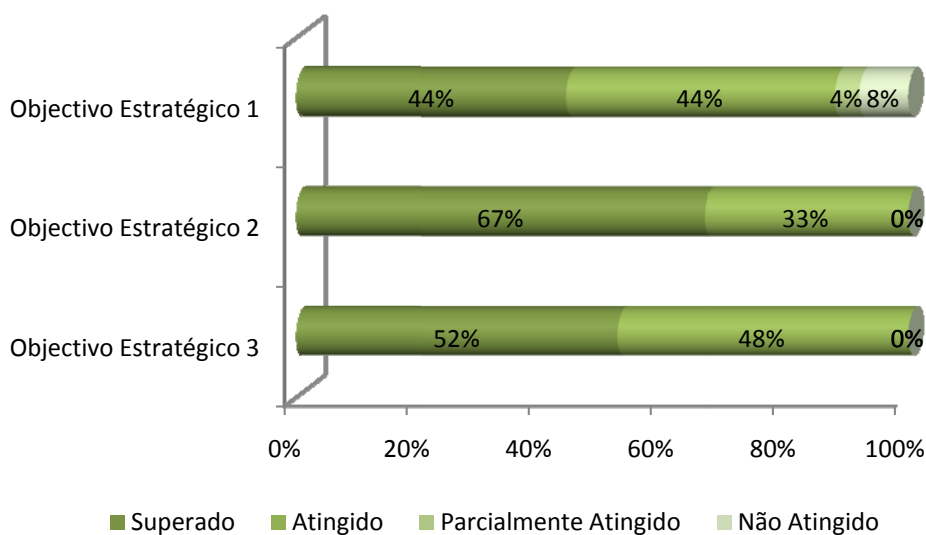
Objectivos Operacionais	Unidade Orgânica	Peso no Objectivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Peso no Objectivo Operacional	Metas	Tipo de Objectivo	Resultado
27. Avaliar necessidades de desenvolvimento e formação da unidade orgânica	DOI	100%	Uma proposta global para o serviço	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%	20-11-2010	Qualidade	Atingido

### Avaliação qualitativa da actividade da DSID sobre o Objectivo Estratégico 3

N= 12 Objectivos Operacionais



No gráfico seguinte, vemos ainda o grau de concretização dos objectivos operacionais da SGMS no conjunto das unidades orgânicas.

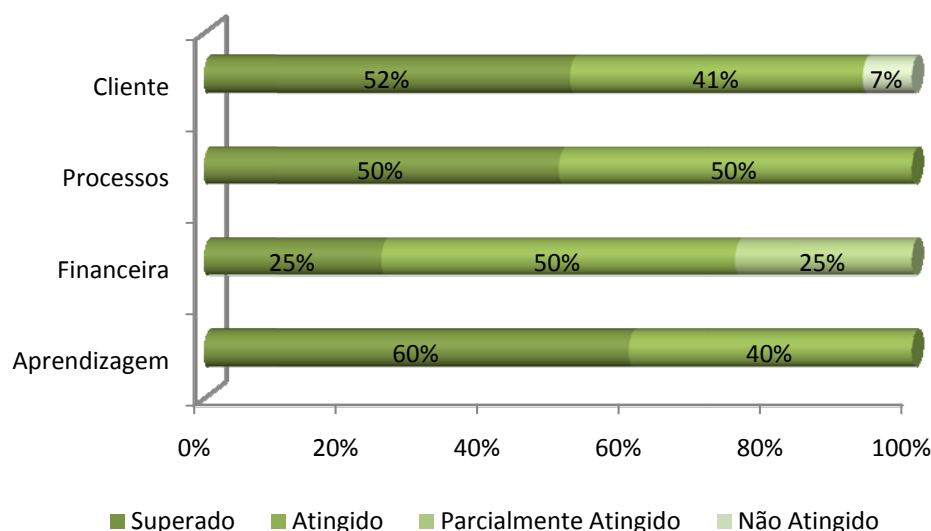


## 2.3. Resultados por Perspectiva

	SUPERADO	ATINGIDO	PARCIALMENTE ATINGIDO	NÃO ATINGIDO
CLIENTE	15	12		2

PROCESSOS	7	7		
FINANCEIRA	1	2	1	
APRENDIZAGEM	3	2		

No gráfico seguinte, vemos o grau de concretização dos objectivos operacionais da SGMS de acordo com as diferentes perspectivas assumidas pelo modelo do Balanced Scorecard.



## 2.4. *Análise das Causas de Incumprimento dos Objectivos*

### Objectivo Estratégico 1

Garantir e aperfeiçoar o apoio técnico e administrativo aos gabinetes dos membros do Governo e aos organismos, serviços, estruturas, comissões e grupos de trabalho no âmbito do MS, nos termos legalmente fixados.

### DSJC

**Objectivo Específico – Prestar assessoria jurídica e legislativa aos gabinetes dos membros do Governo e outras estruturas – Perspectiva do Cliente**

Objectivos Operacionais	Peso no Objectivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Peso no Objectivo Operacional	Metas	Tipo de Objectivo	Resultado	Fundamentação
2. Emitir pareceres em processos de recursos administrativos	30%	Data de saída do processo-Data de entrada do processo	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%	30 dias	Eficiência	Não Atingido	Pressão exercida pela frequente necessidade de

		devidamente instruído						intervenção em processos judiciais, considerados prioritários face aos recursos administrativos.
--	--	--------------------------	--	--	--	--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## DSID

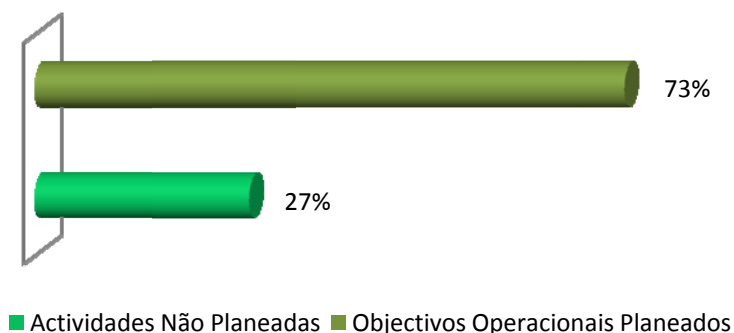
### Objectivo Específico – Promover as boas práticas de gestão documental nos serviços de âmbito central do MS – Perspectiva do Cliente

Objectivos Operacionais	Unidade Orgânica	Peso no Objectivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Peso no Objectivo Operacional	Metas	Tipo de Objectivo	Resultado	Fundamentação
7. Garantir as condições para incorporação de massas documentais	DOI	35%	N.º concretizações/ n.º de pedidos	FOLHA DE REGISTO PRÓPRIA	100%	90%	Eficiência	Superado	Objectivo suspenso, na sequência de acordo com a ACSS para projecto conjunto. Não foi formalmente revisto em tempo útil.

## 3. Actividades Desenvolvidas

### 3.1. Actividades Não Planeadas

Durante o ano, a SGMS desenvolveu mais 21 actividades que não estavam previstas no Plano de Actividades, o que representou 27% do total das actividades desenvolvidas.



#### Objectivo Estratégico 1

Garantir e aperfeiçoar o apoio técnico e administrativo aos gabinetes dos membros do Governo e aos organismos, serviços, estruturas, comissões e grupos de trabalho no âmbito do MS, nos termos legalmente fixados.

#### DSGR

**Objectivo Específico – Assegurar a gestão e o apoio técnico e administrativo nos termos legalmente estabelecidos – Perspectiva do Cliente**

- Apoio à Coordenação Nacional para a Infecção VIH/Sida, Coordenação Nacional para a Saúde Mental, Coordenação Nacional para as Doenças Cardiovasculares, Coordenação Nacional para as Doenças Oncológicas e Comissão Nacional para o Registo de Saúde Electrónico ao nível dos recursos financeiros, nomeadamente, na abertura e desenvolvimento de procedimentos de aquisição de bens e serviços, nas Plataformas Electrónicas de Contratação Pública e acompanhamento dos respectivos orçamentos. Salienta-se que as actividades ora descritas implicam, quer em termos financeiros, quer em termos processuais, o triplo dos movimentos realizados na SGMS e nos gabinetes ministeriais, constituindo, assim, um substancial acréscimo à actividade normal da organização, tendo em atenção os recursos humanos, tecnológicos e financeiros que lhe estão afectos.

- Reunião sectorial para transmissão de orientações estratégicas ao nível da Unidade Ministerial de Compras para todos os serviços e organismos da Administração Directa e Indirecta.
- Registo da frota automóvel do Estado no Inventário do Parque de Veículos do Estado no Sistema de Gestão do Parque de Veículos do Estado (SGPVE).
- Inventariação dos bens móveis existentes na ex-Missão para os Cuidados de Saúde Primários.
- Apoio na gestão e recrutamentos dos recursos humanos das quatro Coordenações Nacionais e na Comissão Nacional para o Registo de Saúde Electrónico.
- Participação nas reuniões interministeriais da Agência Nacional das Compras Públicas, EPE.
- Participação no Grupo de Trabalho de Benchmarking entre as Secretarias-Gerais de todos os Ministérios cujo objectivo é a comparação das práticas de uma organização com organizações similares no âmbito dos processos e dos resultados, com vista à identificação de oportunidades para melhorar o desempenho dos serviços e/ou reduzir os custos.
- Recepção, análise e submissão à Direcção-Geral do Tesouro e Finanças de Candidaturas ao Fundo de Conservação e Reabilitação de Património do Estado enviadas à SGMS pelos 86 serviços e organismos que integram o MS.

## **DSID**

### **Objectivo Específico – Garantir a qualidade dos serviços prestados na divulgação de orientações, comunicação e relações públicas – Perspectiva do Cliente**

- Gestão de projecto e conteúdos do site da Unidade de Missão para os Cuidados Continuados Integrados. O site foi lançado a 20/05/2010.

### **Objectivo Específico – Promover as boas práticas de gestão documental nos serviços de âmbito central do MS – Perspectiva do Cliente**

- Estabelecimento de colaboração com a Administração Central do Sistema de Saúde no âmbito da Gestão Documental.
- Preparação de projecto de externalização de custódia dos Fundos dos Gabinetes Ministeriais da Saúde à guarda da SGMS.
- Participação no Grupo de Trabalho de Revisão da Portaria de Gestão Documental dos Hospitais (Portaria n.º 247/2000), em conjunto com representantes de unidades hospitalares e da Direcção-Geral de Arquivos.
- Participação e coordenação intraministerial no projecto de avaliação da situação dos Arquivos da Administração Central do Estado. Elaboração de documento técnico de apreciação do relatório da Direcção-Geral de Arquivos.
- Participação no projecto de levantamento de processos da Administração Central do Estado com vista à elaboração de uma Macro Estrutura Funcional.
- Participação no projecto interministerial de definição da estratégia para os arquivos das Secretarias-Gerais (2011-2014).

## Objectivo Estratégico 2

Fomentar a qualidade da relação com os cidadãos, numa perspectiva de serviço público aberto, promovendo a cidadania e parcerias com outras entidades públicas e privadas.

### DSID

#### Objectivo Específico – Incrementar a qualidade da informação prestada ao cidadão – Perspectiva do Cliente

- Participação no projecto Registo Nacional de Entidades (Administração Central do Sistema de Saúde).
- Participação no projecto intersectorial Portal das Organizações da Sociedade Civil (Direcção-Geral da Saúde).
- Colaboração na publicação “*Webtrends - 10 cases made in web 2.0*”, Gomes, Ana Sofia (coord.), Edições Sílabo, Gaia, 2010.
- Contribuição para o Plano Nacional de Saúde 2011-2016, no âmbito do Conselho Consultivo do Plano Nacional de Saúde.
- Levantamento das unidades de cuidados de saúde primários que disponibilizam marcação de consulta através das Lojas do Cidadão.

## Objectivo Estratégico 3

Melhorar a qualidade da gestão interna da SGMS, numa óptica de modernização administrativa, otimizando recursos e desenvolvendo o potencial humano.

### DSGR

#### Objectivo Específico – Assegurar o desenvolvimento e formação dos profissionais da SG nas suas áreas de competências – Perspectiva da Aprendizagem

- Organização de 3 sessões formativas subordinadas ao tema “GEADAP - Sistema de Gestão da Avaliação de Desempenho na Administração Pública”, uma nas instalações da Secretaria-Geral e as outras duas, em Coimbra e Porto. Nestas sessões contou-se com a presença de 162 participantes de todos os serviços e organismos do Ministério da Saúde, incluindo hospitais e agrupamentos de centros de saúde. Nestas sessões também estiveram presentes profissionais da Secretaria-Geral.

## 3.2. Unidades Produzidas

As actividades desenvolvidas pelas diferentes unidades orgânicas da SGMS, que concorrem para o cumprimento dos objectivos da organização, consubstanciam-se em produtos, divergindo estes de

acordo com as respectivas competências. Apresenta-se, por isso, um quadro resumo dos produtos das actividades desenvolvidas.

Tipo de produto	DSJC	DSID	DOI	DI	DSGR	DARH	DRFP	DPE	TOTAL
Atendimento Presencial		48	100			250	120		<b>518</b>
Atendimento Telefónico	6.657	6.987	3.376	4.314	1.650	5.193	7.938	541	<b>36.656</b>
Boletins SG		4							<b>4</b>
Certidões e Declarações						109	39	256	<b>404</b>
Circulares			11			2			<b>13</b>
Despachos/Projectos Diploma	21					6			<b>27</b>
Documentos Fornecidos		79					18		<b>97</b>
Estudos, Manuais e Relatórios		2	7						<b>9</b>
Informações e Pareceres	342	7	18	19		99	549		<b>1.034</b>
E-mails Recebidos e Respondidos		9.898	5.680	3.413	2.703	2.493	3.650	817	<b>28.654</b>
Reuniões Apoiadas		143							<b>143</b>
Ofícios	1.064	1.836	45	24		1.153	821	134	<b>5.077</b>
Peças Processuais	569						661		<b>1.230</b>
Pedidos de Apoio Informático				2.770					<b>2.770</b>
Pedidos de Consulta ao Arquivo			141						<b>141</b>
Processos de Atribuição de Comunicações Móveis (voz e dados)				52					<b>52</b>
Processos de Greve			12						<b>12</b>
Processos de Medalhas e Louvores			33						<b>33</b>
Processos de Publicação de Diplomas em DR			366						<b>366</b>

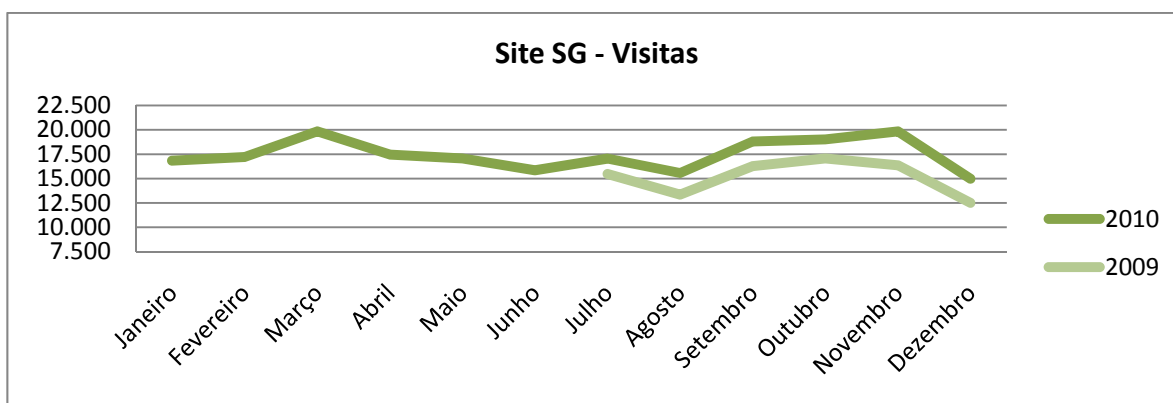
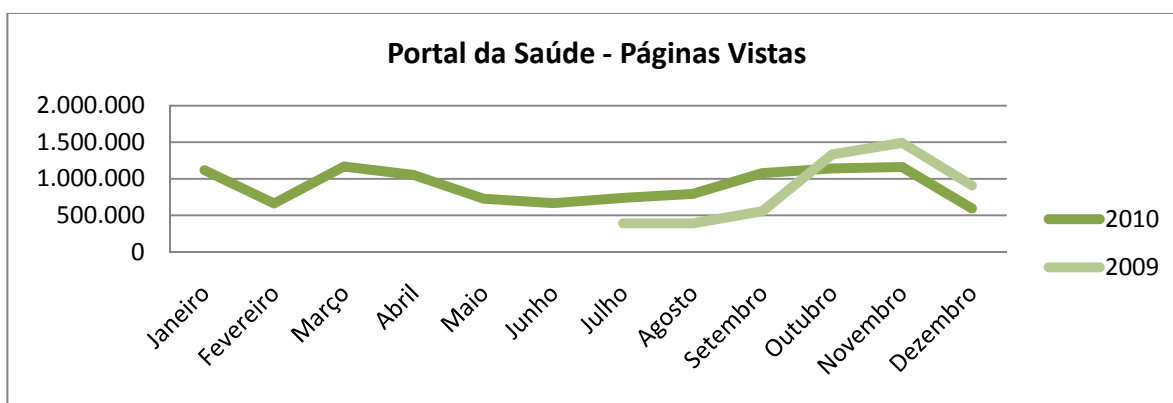
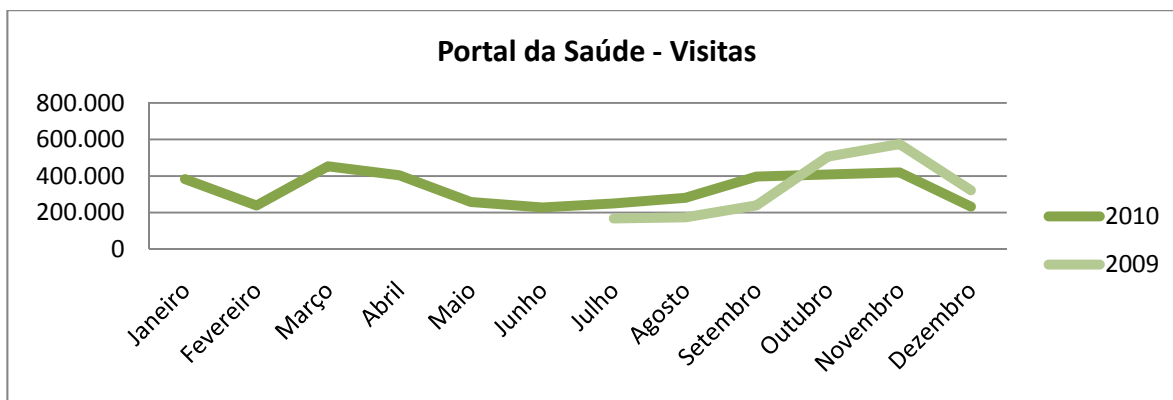
No âmbito da DSID, importa ainda aqui referir os resultados das actividades relacionadas com a **gestão dos arquivos**.

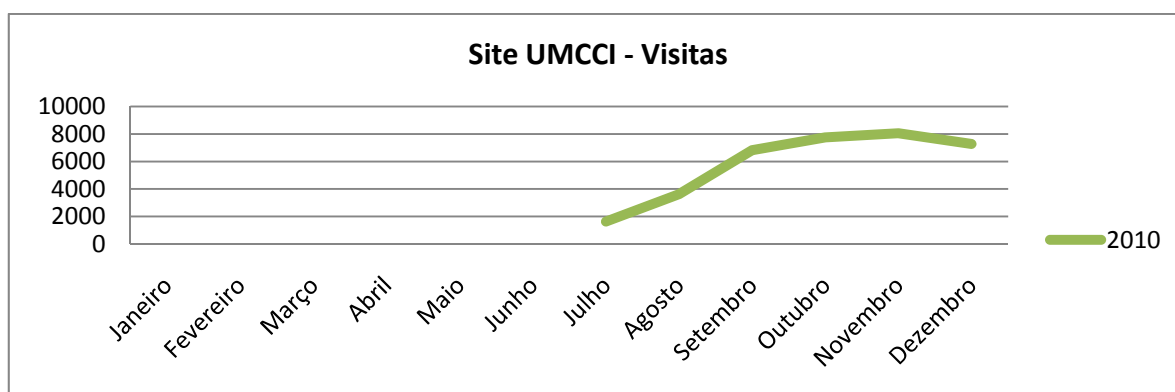
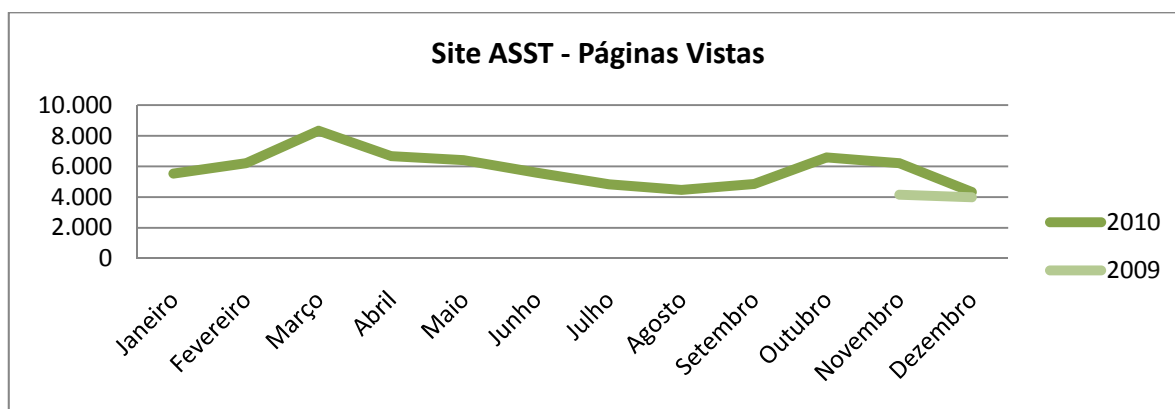
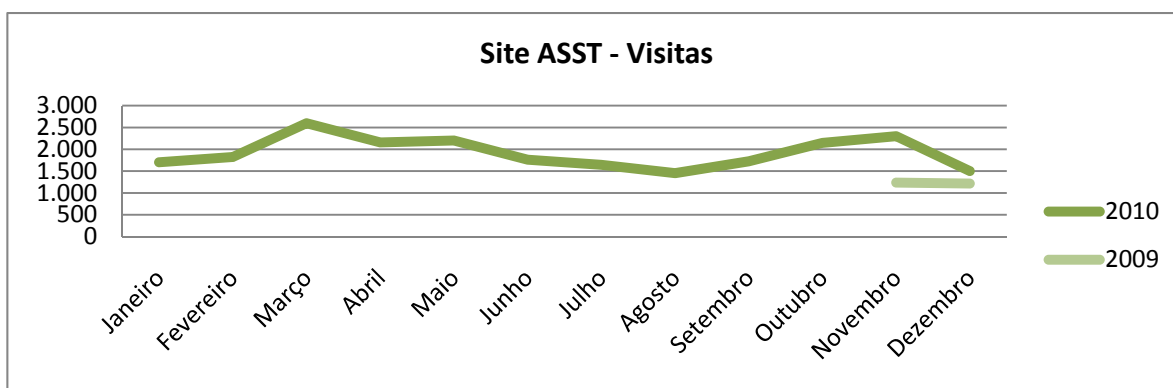
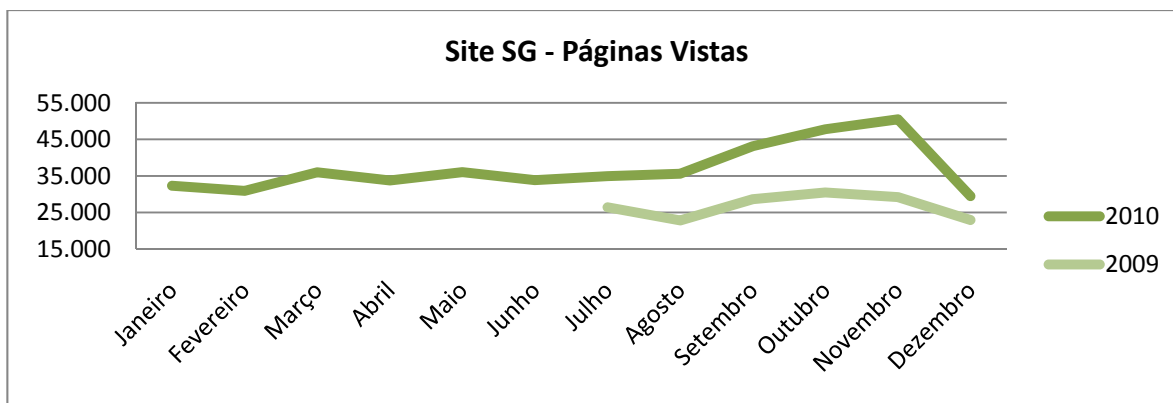
Incorporações	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre	Total Anual
N.º de incorporações	8	12	3	9	32
N.º de unidades de instalação incorporadas	417	226	48	604	1295
Metros Lineares incorporados (M.L.)	32,25	19,60	4,80	56,80	113,45

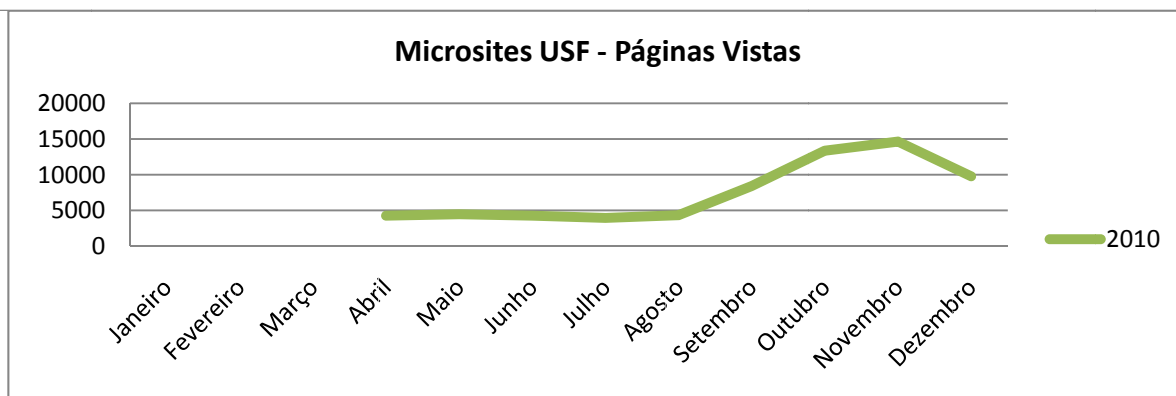
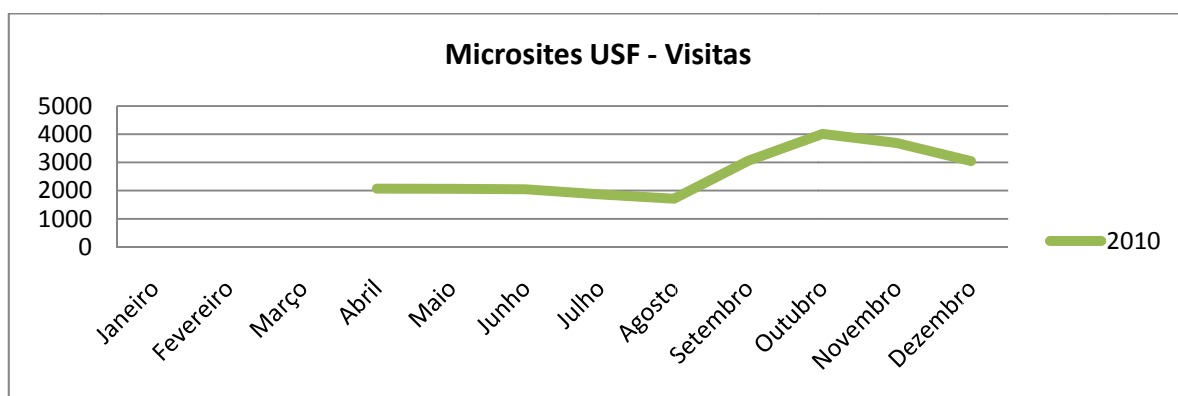
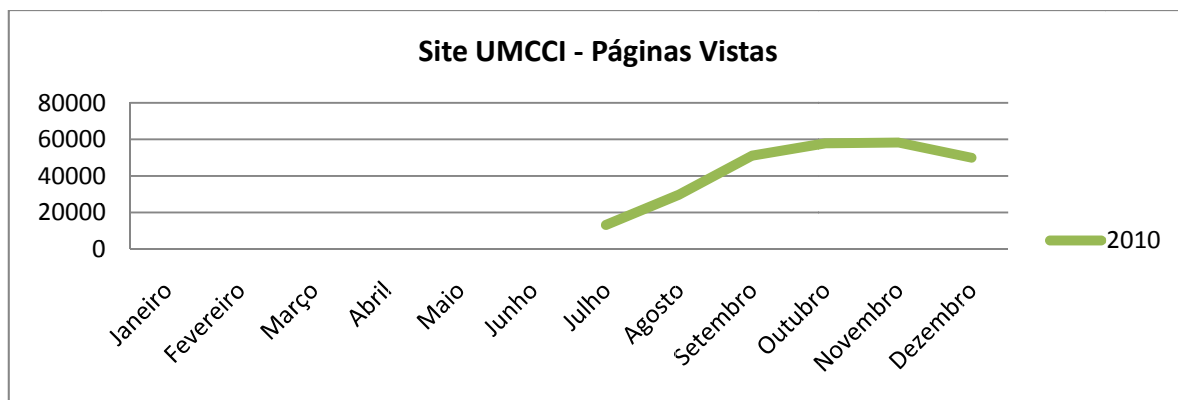


Acresce referir que foram eliminados 39,60 metros lineares de documentação acumulada. A dimensão dos arquivos intermédios da Secretaria-Geral é, actualmente, de 6.526 unidades de instalação na Casa Forte, num acréscimo superior a 15%, face ao fecho do ano de 2009.

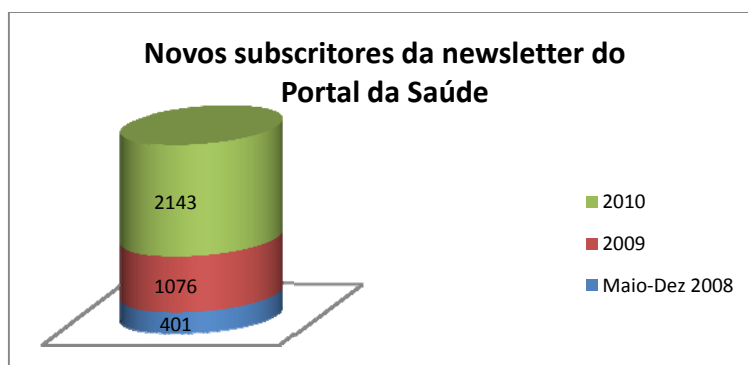
No âmbito da **gestão de sítios de Internet**, apresentamos alguns gráficos com o número de visitas e de páginas vistas em 2010 e a respectiva flutuação face ao período anterior (nos casos em que tal é aplicável).







Acresce referir que, no âmbito do Portal da Saúde, foram enviadas *newsletters* semanais, no total anual de 52 edições, cujo número de subscritores registou um aumento de 199%, no ano em análise, perfazendo o total de 3.620 subscritores a 31 de Dezembro de 2010, conforme o gráfico seguinte.



### 3.3. Documentos recebidos e expedidos

De acordo com os registos extraídos do sistema de gestão documental da SGMS, no Serviço de Expediente deram entrada 14.353 documentos, registando-se a saída de 7.091. Salienta-se que parte deste volume de documentação se deve aos serviços e organismos aos quais a SGMS presta apoio, com destaque para o ACS e para a ASST, os quais contribuíram, respectivamente, com 833 e 2.169 entradas, às quais se adicionam 446 e 1.062 saídas.

Unidade Orgânica	Entradas		Saídas	
	N.º Total	%	N.º Total	%
DIRECÇÃO	157	1,4%	16	0,3%
DSJC	612	5,5%	1.173	21,5%
DSGR	2.449	22,0%	236	4,3%
DPE	0	0,0%	134	2,5%
DARH	166	1,5%	1.153	21,1%
DRFP	5.359	48,2%	821	15,0%
DSID	2.293	20,6%	1.855	34,0%
DOI	1	0,0%	45	0,8%
DI	71	0,6%	24	0,4%
<b>Total</b>	<b>11.108</b>	<b>100%</b>	<b>5.457</b>	<b>100%</b>

## 4. Avaliação Global do Grau de Utilização dos Meios

### 4.1. Recursos Humanos

Para a prossecução das suas actividades a SGMS contava no início do ano com 87 trabalhadores, no entanto, em resultado do fluxo de entradas e saídas, no final do ano, apenas estavam em efectividade de funções 58 trabalhadores, representando uma variação de menos 29 profissionais. Esta diminuição deveu-se sobretudo à saída de trabalhadores da carreira técnica superior e de assistente técnico (11). Por determinação superior o pessoal afecto aos gabinetes (18) deixou de ser considerado no cômputo dos recursos humanos a exercer funções na SGMS.

CARGO/CARREIRA	01-01-2010	31-12-2010	Δ Fim/Início 2010 **
Dirigente Superior *	3	2	-1
Dirigente Intermédio	7	7	0
Téc. Sup.	23	18	-5
Informático	2	3	1
Ass. Técnico	27	17	-10
Ass. Operac.	25	11	-14
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>58</b>	<b>-29</b>

\* No Balanço Social de 2009 foi contabilizado o Controlador Financeiro na SGMS

\*\* Inclui o pessoal afecto aos Gabinetes que deixou de ser considerado na SGMS

O quadro seguinte espelha o número de trabalhadores por Unidade Orgânica. A Direcção de Serviços de Informação, subdividida em duas divisões, detinha, a 31 de Dezembro, o maior número de efectivos (23), maioritariamente da carreira de assistente operacional. Por seu turno, a Direcção de Serviços de Gestão de Recursos, com mais uma divisão, criada no decurso do ano, totaliza 18 trabalhadores, em que os assistentes técnicos estão em maior número.

UNIDADES ORGANICAS/ CARREIRAS	Dirigentes	Téc. Sup.	Inform.	Ass. Técnico	Ass. Oper.	Total
DIRECÇÃO	2			2	1	5
DSJC	1	8		3		12
DSGR	1					1
DRH	1	1		3		5
DRFP	1	4		4		9
DPE	1	1		1		3
DSID		2		2	1	5
DOI	1	2		1	9	13
DI	1		3	1		5
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>18</b>	<b>3</b>	<b>17</b>	<b>11</b>	<b>58</b>

### 4.1.1.Caracterização

Face à necessidade de melhor caracterizar os recursos humanos da SGMS em 2010, segue-se a seguinte tabela com alguns dos indicadores sociais mais relevantes.

Nível etário médio (anos)	45,87
Nível de antiguidade média (anos)	20,11
Taxa de feminização (%)	80
Taxa de enquadramento (pessoal dirigente) (%)	17
Taxa de tecnicidade (sentido lato) (%)	48
Taxa de pessoal com vínculo definitivo (%)	100
Taxa de alteração de posicionamento remuneratório (%)	30
Taxa de admissão (%)	7,41
Taxa de saídas (%)	59,26
Taxa de cobertura (%)	12,50
Taxa geral de absentismo (%)	8
Taxa de absentismo por doença (%)	6
Taxa de habilitação básica (%)	28
Taxa de habilitação secundária (%)	28
Taxa de habilitação superior (%)	44
Taxa geral de greve (%)	0,3
Potencial de Trabalho(TADT) em dias	12.096

### 4.1.2. Formação Profissional

A formação ministrada em 2010 visou essencialmente a área de recursos humanos (4 acções) e a área da gestão pública/qualidade/comunicação organizacional (3 acções). No entanto, também foram realizadas 2 acções na área da contabilidade e orçamentação e outras 2, na área jurídica. Realizaram-se 13 participações individuais nas áreas de gestão pública e na área de informática.

Embora, tenham sido previstas, no Plano de Formação, 20 acções de formação para um total de 93 formandos, efectivamente foram realizadas 23 acções com 226 formandos. Isto deveu-se à acção não planeada, atrás referida, sobre o GEADAP, que se realizou em 3 sessões e que contou com 162 participantes provenientes dos vários serviços e organismos a que a SGMS dá apoio. Refira-se que neste ano 70,69% dos formandos (valor deduzido das participações do GEADAP) foram externos à SGMS. Os formandos internos representaram uma taxa de participação de cerca de 29%.

A unidade orgânica com maior número de participantes nas acções de formação foi a DSID, com 9 participações, seguida da DSJC (7), da DARH (6) e da DRFP (4).

O grau de execução do plano de formação foi de 115%, relativamente ao número de acções, e de 245,16%, relativamente ao nº de formandos. No quadro seguinte podemos observar os custos directos (valor pago aos formadores) por cada unidade orgânica e curso de formação.

ACÇÃO DE FORMAÇÃO	GRUPOS PROFISSIONAIS				UNIDADE ORGÂNICA	CUSTOS
	DIRIGENTES	TÉC. SUP.	ASS. TÉCNICO	ASS. OPER		
INTELIGÊNCIA EMOCIONAL				3	DSID	2.160,00 €
GESTÃO DE PROJECTOS		1			DSJC	340,31 €
GESTÃO DE PROJECTOS		1			DSID	340,31 €
GESTÃO DE PROJECTOS		2			DARH	680,62 €
GESTÃO DE PROJECTOS		2			DRFP	680,62 €
GESTÃO DE PROJECTOS		2			EXTERNOS	680,62 €
CONTABILIDADE		1			DRFP	272,25 €
CONTABILIDADE		1	4		EXTERNOS	1.361,25 €
PLANEAMENTO E ORÇAMENTAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS LVCR		1	2		1 - DSJC 2 - DARH	618,75 €
PLANEAMENTO E ORÇAMENTAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS LVCR	1	4			EXTERNOS	1.031,25 €
GESTÃO ORÇAMENTAL		4	3		EXTERNOS	907,50 €
CONTENCIOSO DOS CONTRATOS PÚBLICOS		1			DSJC	363,00 €
CONTENCIOSO DOS CONTRATOS PÚBLICOS		3	3		EXTERNOS	2.178,00 €
LEI DOS VÍNCULOS CARREIRAS E REMUNERAÇÕES			2		DARH	396,00 €
LEI DOS VÍNCULOS CARREIRAS E REMUNERAÇÕES		1			DRFP	198,00 €
LEI DOS VÍNCULOS CARREIRAS E REMUNERAÇÕES		4			DSJC	792,00 €
LEI DOS VÍNCULOS CARREIRAS E REMUNERAÇÕES			1		DIRECÇÃO	198,00 €
LEI DOS VÍNCULOS CARREIRAS E REMUNERAÇÕES		4			EXTERNOS	792,00 €
7 JORNADAS CHEFIAS E QUADROS ADMINIST	2				DSRFP	200,00 €
COMO ELABORAR UM PLANO DE COMUNICAÇÃO		1			DSID	250,00 €
HARDWARE – CONFIGURAÇÃO E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS NÍVEL 1 e 2			2		DI	960,00 €
INTRODUÇÃO A ADMINISTRAÇÃO DE SISTEMAS (WINDOWS 2003)			1		DI	500,00 €
IMPLEMENTAÇÃO ADMIN. DO SERV. DIRECTORIO MS WIN2003			1		DI	400,00 €
FORGEP	6				SGMS	0,00 €
GEADAP	29	86	47		EXTERNOS	0,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>119</b>	<b>66</b>	<b>3</b>		<b>16.300,48 €</b>

A Gestão de Projectos, o Contencioso dos Contratos Públicos, a Lei dos Vínculos Carreiras e Remunerações foram, por ordem decrescente, os cursos que apresentaram maior encargo.

ACÇÃO DE FORMAÇÃO	CUSTOS
INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	2.160,00 €
GESTÃO DE PROJECTOS	2.722,48 €
CONTABILIDADE	1.633,50 €
PLANEAMENTO E ORÇAMENTAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS LVCR	1.650,00 €
GESTÃO ORÇAMENTAL	907,50 €
CONTENCIOSO DOS CONTRATOS PÚBLICOS	2.541,00 €
LEI DOS VINCULOS CARREIRAS E REMUNERAÇÕES	2.376,00 €
7 JORNADAS CHEFIAS E QUADROS ADMINIST	200,00 €
COMO ELABORAR UM PLANO DE COMUNICAÇÃO	250,00 €
HARDWARE – CONFIGURAÇÃO E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS NÍVEL 1 e 2	960,00 €
INTRODUÇÃO A ADMINISTRAÇÃO DE SISTEMAS (WINDOWS 2003)	500,00 €
IMPLEMENTAÇÃO ADMIN. DO SERV. DIRECTORIO MS WIN2003	400,00 €
FORGEP	0,00 €
GEADAP	0,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>16.300,48 €</b>

## 4.2. Recursos Financeiros

O orçamento geral da SGMS, que foi inicialmente estimado em 6.434.338 € e depois corrigido para 6.550.098 €, foi composto, em 2010, por duas grandes áreas: orçamento de funcionamento, com um *plafond* de 3.940.113 €, e orçamento para o SME, com o montante de 2.609.985 €.

No final do ano a despesa paga representou um valor total de 6.118.210 €, com um desvio de menos 431.888 € e uma taxa de execução de 93% relativamente ao orçamento corrigido. O desvio deveu-se sobretudo às despesas com o pessoal, em que a SGMS gastou menos 11% do que o previsto, e à aquisição de serviços, cuja taxa de execução se ficou pelos 89%.

O único desvio positivo foi observado na rubrica destinada às reservas e transferências (747 euros), com uma taxa de execução de 103%.

Agrupamento Económico	Orçamento Inicial (€)	Orçamento Corrigido (€)	Despesa Paga (€)	Desvio (€)	Grau de Execução
Pessoal	2.297.672	2.253.776	2.014.919	-238.857	89%
Aquisição de Bens	84.700	56.929	48.717	-8.212	86%
Aquisição de Serviços	1.369.304	1.520.820	1.351.139	-169.681	89%



<b>Reservas e Transferências</b>	99.299	25.300	26.047	747	103%
<b>Aquisição de Bens de Capital</b>	1.000	83.288	67.403	-15.885	81%
<b>Funcionamento</b>	3.851.975	3.940.113	3.508.225	-431.888	89%
<b>PIDDAC</b>	74.000	0	0	0	-
<b>Despesas com Pessoal SME</b>	2.508.363	2.609.985	2.609.985	0	100%
<b>TOTAL</b>	6.434.338	6.550.098	6.118.210	-431.888	93%

### **4.3. Recursos Tecnológicos**

Na infra-estrutura da SGMS encontram-se todas as entidades às quais a organização dá apoio, com excepção da Coordenação Nacional para a Infecção VIH/sida, cuja adesão depende dos trabalhos – já em curso – na Rede Informática da Saúde. São portanto cerca de oito centenas de equipamentos diversos, desde servidores à central telefónica, em cinco localizações diferentes da cidade de Lisboa. Acresce que a SGMS presta ainda apoio aos equipamentos que estão integrados na Rede Informática do Governo.

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

### Serviços

- Acesso móvel ao mail (Mobile ActiveSync)
- Correio electrónico
- Partilha de ficheiros e impressoras
- Telefonia IP
- Webmail

### Mecanismos de segurança

- Actualização automática dos sistemas Windows (WSUS)
- Anti-vírus (CA e-Trust)
- Dispositivo de protecção da rede local da SG (Firewall)
- Filtragem de anti-vírus e anti-SPAM do mail (Antigen, IMF)
- Infra-estrutura de salvaguarda da informação (Symantec)
- Plataforma de acesso à internet (ISA)

### Aplicações

- Bases de dados de legislação e publicações (LegiX e DocBase)
- Gestão documental (SmartDocs)
- Gestão da assiduidade e controlo dos funcionários (Wintime)
- Gestão de stocks (GEMA)
- Inventário (Primavera)
- RHV - Recursos Humanos e Vencimentos

### Aplicações web

- Aplicações da CGD e da Segurança Social
- Diário da República Electrónico e DIGESTO
- Gestão das Greves (DGAEP)
- SIPIDDAC
- SIPVE (Sistema de Informação Parque Viaturas do Estado)
- GALP Frota (Sistema de Gestão de Abastecimentos)
- SIPIDDAC (Sistema de Informação PIDDAC)
- SIC contabilidade (Sistema de Informação Contabilístico)
- SIGAme - Sistema Integrado de Gestão e Apoio à Mobilidade Especial
- SIC SME e SRH SME (Mobilidade Especial)
- SIIF - Sistema Integrado de Informação de Farmácias
- SIIP - Sistema Integrado de Informação de Prestadores

	Organismos na Infra-estrutura de Rede de Dados e Comunicações Fixas da SG							Organismo com Infra-estrutura de Rede de Dados da SG - Comunicações de Voz Fixa Própria		Organismo com Infra-estrutura Própria		Total de Equipamentos Rede SG		Total de Equipamentos Rede GOVERNO		Total de Equipamentos que presta apoio
Recursos Tecnológicos em Uso	SG	ACS	ASST	CNDO	CNDCV	CNSM		UMCCI		CNVIHsida						
Equipamentos Activos de Rede	33	0	0	0	0	2		2				37		0		37
Servidores	14	2	0	0	0	0		0		1		17		0		17
Computadores	82	36	14	5	2	15		20		14		188		56		244
Portáteis	12	5	6	1	1	1		8		2		36		8		44
Equipamentos Impressão e Cópia	39	13	6	1	1	3		7				70		45		115
Projectores Portáteis	4	1	1	0	0	1		0				7		1		8
Projectores Fixos	3	0	0	0	0	0		1				4		0		4
Telefones VOIP	73	43	12	4	2	15						149		54		203
Gateway Central Telefónica	1							1		1		1		1		2
Videoconferência Ministério																
Rede Wireless Ministério (com suporte para dados e voz)																
Rede Wireless CNSM																

## ***5. Avaliação pelos Clientes***

---

### ***5.1. Avaliação pelos Clientes Externos***

O questionário de avaliação da satisfação dos clientes externos da SGMS foi aplicado entre os dias 3 de Fevereiro e 16 de Março do corrente ano. Foi enviado por correio electrónico, sendo as respostas também recolhidas por essa via. Teve por base uma escala de avaliação comum (tipo Likert) para cada indicador subdividido em vários indicadores.

Optou-se por uma amostra composta apenas pelos serviços/organismos a quem a SGMS presta apoio, bem como pelos Gabinetes Ministeriais, recorrendo a métodos amostrais não aleatórios intencionais. A utilização deste método teve como objectivo a obtenção de uma amostra de dimensões reduzidas, mas fiável e representativa, do universo em análise.

#### **5.1.1. Metodologia adoptada**

Na elaboração dos questionários, foram consideradas duas partes distintas. A primeira parte do inquérito visou recolher a percepção dos clientes externos, ou seja, como eles vêem a nossa organização, quanto a imagem, envolvimento e participação, acessibilidades e qualidade dos produtos/serviços prestados. A segunda parte destinou-se a avaliar os serviços prestados pelas diferentes unidades orgânicas e assim recolher a opinião dos clientes externos sobre a qualidade e quantidade dos serviços prestados. De um total de doze questionários enviados, foram recebidos dez questionários, a que corresponde uma taxa de resposta de 83%. No total de 200 perguntas, obtiveram-se 174 respostas validadas, sendo que 26 – relativas à “Visão Global da Organização” – não foram respondidas.

### 5.1.2. Análise dos resultados

#### Visão Global da Organização

Os indicadores “Acessibilidade” e “Qualidade de Produtos/Serviços” foram os únicos que granjearam manifestações de insatisfação, designadamente no que diz respeito à flexibilidade do horário de atendimento, ao esclarecimento de dúvidas através do correio electrónico e por telefone, à disponibilidade de informação online, aos sistemas de divulgação das actividades/informações e ao tempo de resposta às solicitações/reclamações.

Dos resultados apurados, conclui-se que os clientes externos reflectem elevada satisfação relativamente à imagem global da organização. Surgem, no entanto, algumas oportunidades de melhoria no que toca à acessibilidade do serviço, podendo ser fomentada a flexibilidade relativamente ao horário de atendimento, como sugerido por um cliente.

Na qualidade dos produtos/serviços, o tempo de resposta às solicitações/reclamações e os esclarecimentos prestados pelo telefone poderão ser melhorados, uma vez que surge alguma insatisfação, embora pouco significativa. É de referenciar que este indicador apresenta a média mais baixa, relativamente aos restantes.

A tabela seguinte mostra os resultados globais relativos à visão que os clientes externos têm da organização.

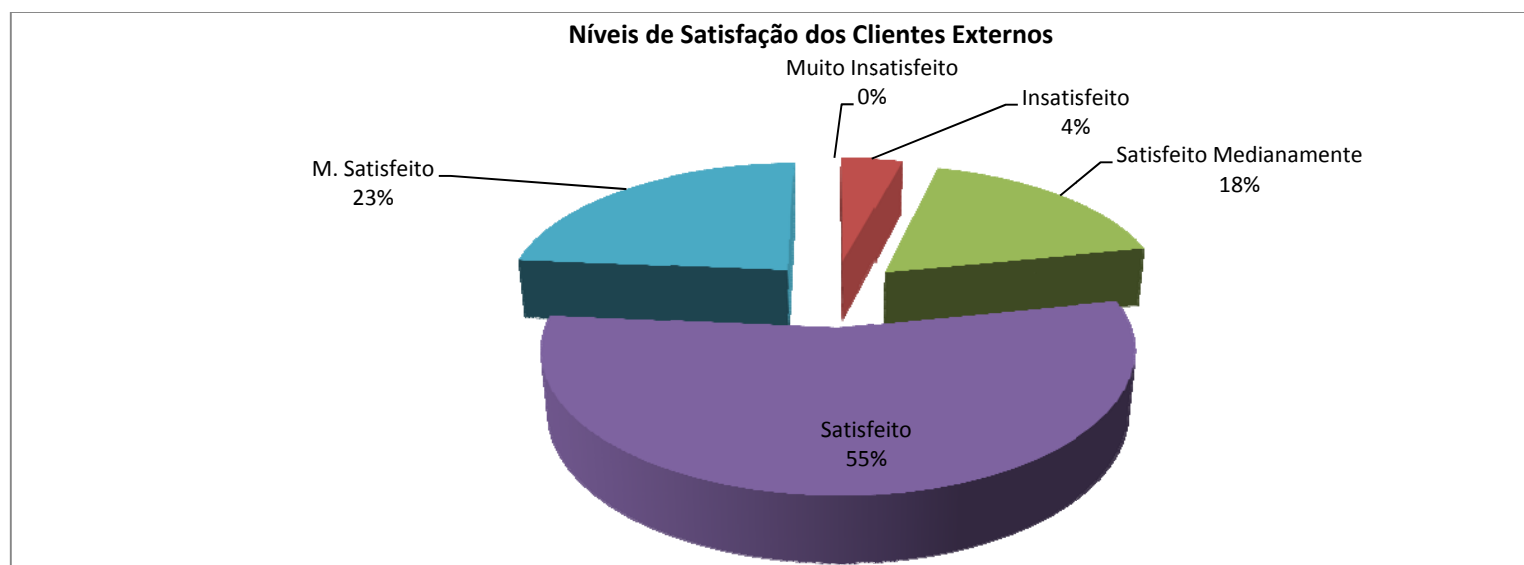
#### Resultados globais médios do Diagnóstico da Organização

Dimensões de Análise	Avaliação				
	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito Medianamente	Satisfeito	Muito satisfeito
1. Imagem Global da Organização					
Cortesia dos colaboradores no local de atendimento ao público	0%	0%	0%	67%	33%
Cortesia dos colaboradores que atendem o telefone	0%	0%	0%	50%	50%

Igualdade de tratamento	0%	0%	0%	70%	30%
Implementação de melhorias recentes	0%	0%	22%	78%	0%
Impacto na qualidade de vida dos cidadãos/clientes	0%	0%	25%	62,5%	12,5%
Média de Respostas (%)	0%	0%	9%	65%	25%
<b>2. Envolvimento e Participação</b>					
Possibilidade de os clientes sugerirem melhorias	0%	0%	25%	50%	25%
Aplicação de inquéritos para conhecer as críticas e sugestões de melhoria dos clientes relativamente aos produtos/serviços prestados	0%	0%	25%	37,5%	37,5%
Aplicação de inquéritos para conhecer as necessidades e expectativas dos clientes no desenvolvimento de novos produtos/serviços	0%	0%	25%	37,5%	37,5%
Diversidade dos canais para sugestões (presencialmente; por escrito; por telefone e via web)	0%	0%	11,1%	78%	11,1%
Média de Respostas (%)	0%	0%	22%	51%	28%
<b>3. Acessibilidade</b>					
Flexibilidade do horário de atendimento	0%	11,1%	22%	44,4%	22%
Disponibilidade de informação no local de atendimento	0%	0%	37,5%	62,5%	0%
Esclarecimento de dúvidas através de correio electrónico	0%	12,5%	25%	50%	12,5%
Disponibilidade de informação online	0%	11,1%	33,3%	56%	0%
Sistemas de divulgação das actividades/informações	0%	20%	20%	60%	0%
Média de Respostas (%)	0%	10,9%	27,6%	54,6%	6,9%

4. Qualidade dos Produtos/Serviços					
Esclarecimentos prestados por telefone	0%	11,1%	11,1%	44,4%	33,3%
Esclarecimentos prestados presencialmente	0%	0%	0%	57%	43%
Produtos/serviços (correspondência com as expectativas)	0%	0%	25%	37,5%	37,5%
Tempo de resposta às solicitações	0%	11,1%	22,2%	44,4%	22,2%
Clareza da informação prestada	0%	0%	11%	56%	33%
Acessibilidade e disponibilização da legislação	0%	0%	25%	37,5%	37,5%
Média de Respostas (%)	0%	3,7%	15,7%	46,1%	34,4%

Em termos globais, 55% dos clientes externos estão satisfeitos, 23% estão muito satisfeitos e 18% satisfeitos medianamente. Apenas 4% estão insatisfeitos. No índice muito insatisfeito, os resultados são nulos.



## 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:

- Cruzamento da importância atribuída (medida através da aplicabilidade) com o nível de satisfação percebida;
- Nível de contacto com a área, ou seja, muito, pouco e nenhum;
- Quatro dimensões seleccionadas, agrupadas por atributos das unidades orgânicas:
  - Modernização e Qualificação;
  - Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais;
  - Assuntos Jurídicos e de Contencioso;
  - Documentação e Relações Públicas.
- Níveis de análise:
  - Modernização e Qualificação
    - Tempo de resposta às solicitações;
    - Adequação das respostas;
    - Utilidade prática dos conteúdos;
    - Oportunidade dos conteúdos;
    - Meios de divulgação;
    - Clareza da informação sobre os conteúdos;
    - Quantidade;
    - Duração;
    - Tipo de horário
  - Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais;
    - Conformidade dos valores;
    - Tempo de processamento;
    - Tempo de resposta às solicitações;



- Adequação das respostas;
- Prazo de pagamento;
- Utilidade da informação disponibilizada;
- Tempo de disponibilização da informação;
- Assuntos Jurídicos e de Contencioso;
  - Tempo de resposta às solicitações;
  - Adequação das respostas;
- Documentação e Relações Públicas.
  - Tempo de resposta às solicitações;
  - Adequação das respostas;
  - Utilidade da informação disponibilizada;
  - Pesquisa de informação;
  - Adequado às necessidades da SG;
  - Necessita de reformulação.

Adoptou-se uma escala de Likert 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 incluído um campo de resposta aberta para permitir sugestões e propostas de melhoria e um índice de satisfação global, numa escala de Lickert de cinco níveis, idêntica à anterior.

No total das perguntas de todos os indicadores, não foram dadas 297 respostas.

Em média mais de 60% dos inquiridos estão satisfeitos quanto ao tempo de resposta e adequação das respostas na área de recursos humanos, financeiros e patrimoniais, mais de 50% na área da modernização e qualificação e 50% nos assuntos jurídicos e de contencioso. Já na área de documentação e relações públicas, apenas 39,6% dos clientes externos estão satisfeitos. Regista-se alguma insatisfação nas áreas de modernização e qualificação, recursos humanos, orçamento e contabilidade e logística, que, embora pouco significativa, abre algumas oportunidades de melhoria.

Na Modernização e Qualificação, 44% dos inquiridos afirmaram ter muito contacto com a simplificação de processos e apenas 13% com a divulgação de iniciativas nessa área. O nível de aplicabilidade é de 56% e 38% respectivamente. No que toca à área de Qualificação/Formação, mais de 50% dos inquiridos afirmam não ter nenhum contacto nos três sub-indicadores, situando-se a sua aplicabilidade entre 29% e 44%.

Na área de Recursos Humanos, no que respeita às licenças e contagem de tempo, a aplicabilidade é de apenas 25%, mas no processamento dos vencimentos sobe para mais de 70%. Já na área de Orçamento e Contabilidade, a aplicabilidade posiciona-se acima dos 56%.

Relativamente à área de Aprovisionamento e Logística, o serviço com o qual os inquiridos afirmam ter maior contacto é o da aquisição de bens e serviços, comunicações móveis e instalações (manutenção e reparação), sendo a sua aplicabilidade de 78%, 70% e 89%, respectivamente.

Já na área dos Assuntos Jurídicos e de Contencioso, apenas 10% dos clientes externos afirmam ter muito contacto com a área e a sua aplicabilidade situa-se entre os 30% e os 60%. Em Documentação e Arquivo, apesar dos inquiridos afirmarem que estas áreas têm muita aplicabilidade, o contacto é pouco significativo em todos os sub-indicadores desta área. Quanto à área de Relações Públicas, o maior contacto verifica-se no apoio informático, sendo a sua aplicabilidade de 100%. Nos outros itens, a expressão do contacto é pouco significativa e a aplicabilidade situa-se entre os 30% e 56%.

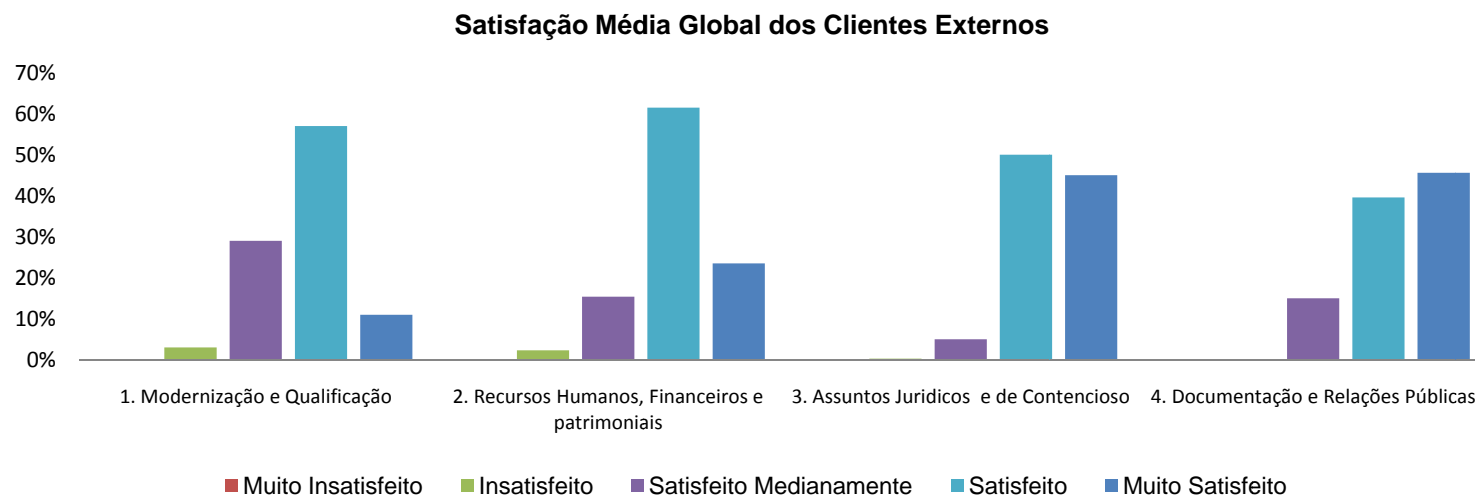
Acresce referir que cerca de 14% dos clientes externos se manifestaram insatisfeitos com os tempos de resposta no que toca à manutenção e reparação da frota automóvel. Com uma aplicabilidade de 67%, apenas 44% afirmam ter muito contacto.

As áreas em que a proporção de inquiridos com muito contacto é maior são o apoio informático e a aquisição de serviços (67%), o Portal da Saúde, a frota automóvel, a facturação e a simplificação de processos (44%), sendo a insatisfação nula à excepção do sub-indicador simplificação de processos, em que 14% dos inquiridos manifestam insatisfação. No que concerne à qualificação, 33% estão insatisfeitos com a organização das acções de formação, relativamente à quantidade.

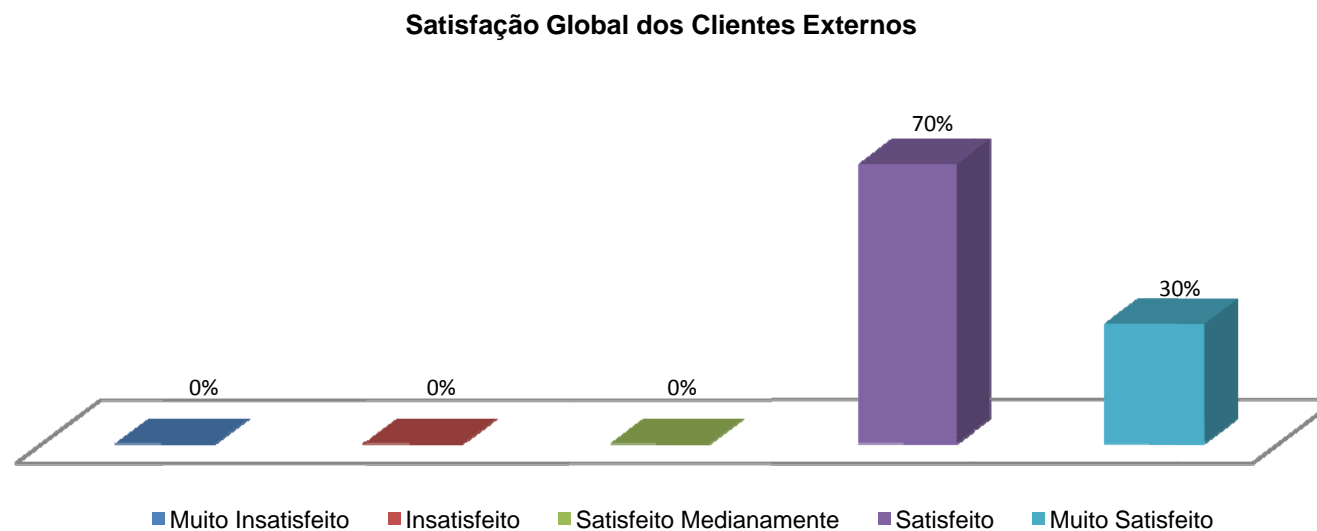
Os itens com aplicabilidade total (100%) correspondem aos pareceres e informações na área de recursos humanos, ao *site* da SGMS, ao Portal da Saúde e ao apoio informático. Relativamente a estes, 56% e 37% dos clientes externos afirmam ter pouco contacto com o *site* da SGMS e o Portal da Saúde respectivamente, apontando para a necessidade de maior divulgação externa. Não se regista qualquer insatisfação.

Podemos observar as médias globais dos níveis de satisfação dos clientes externos por áreas de serviços na tabela e gráfico seguintes.

<b>Clientes externos</b>	<b>Muito Insatisfeito</b>	<b>Insatisfeito</b>	<b>Satisfeito Medianamente</b>	<b>Satisfeito</b>	<b>Muito Satisfeito</b>
<b>1. Modernização e Qualificação</b>	0%	3%	29%	57%	11%
<b>2. Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais</b>	0%	2,3%	15,4%	61,5%	23,5%
<b>3. Assuntos Jurídicos e de Contencioso</b>	0%	0,3%	5%	50%	45%
<b>4. Documentação e Relações Públicas</b>	0%	0%	15%	39,6%	45,6%



Relativamente ao índice de satisfação global, 70% dos clientes externos estão satisfeitos e 30% muito satisfeitos, não se registando qualquer insatisfação.



## **5.2. Avaliação pelos Colaboradores**

O sucesso de uma organização depende da satisfação, do empenhamento, da dedicação e do contributo de todos os seus colaboradores. Como tal, é importante que estes se sintam parte integrante da organização e que prestem um contributo válido para a melhoria do seu desempenho.

O inquérito de avaliação da SGMS visou:

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

### **5.2.1. Metodologia adoptada**

O procedimento adoptado foi o da amostra probabilística, por forma a assegurar que todos os colaboradores da SGMS eram abrangidos. Assim, a amostra dos clientes internos foi composta por todos os colaboradores da SGMS.

Na metodologia adoptada para aplicação dos questionários, foram consideradas duas partes distintas, em que a primeira parte pretende dar a conhecer como cada um se sente quanto à gestão e motivação face aos resultados obtidos e a segunda parte se destina a avaliar a opinião sobre os serviços prestados pelas diferentes unidades orgânicas, ou seja, o desempenho da organização.

A primeira parte do questionário abarca quatro dimensões: Posicionamento (imagem, papel e relacionamento com os clientes e a sociedade no geral); Gestão e Liderança (acompanhamento e desenvolvimento); Gestão das Pessoas (comunicação, informação e participação) e Motivação (métodos de trabalho, trabalho em equipa e mudança).

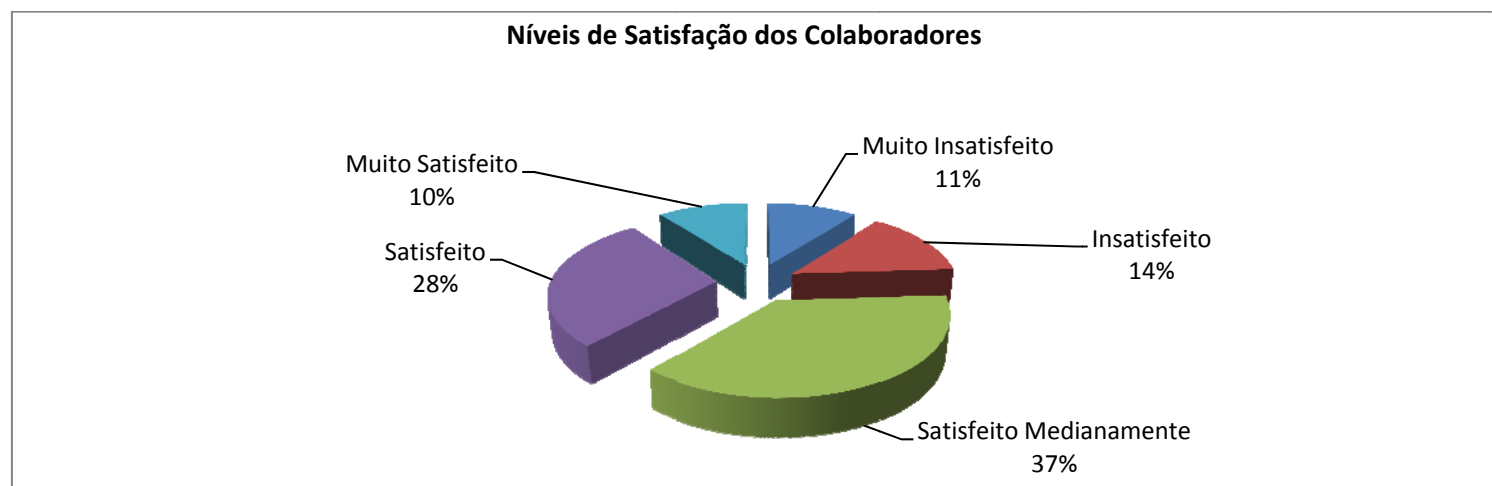
O inquérito foi enviado por correio electrónico e os colaboradores imprimiram e depositaram as suas respostas numa caixa colocada, para o efeito, em cada direcção de serviços, de forma a garantir o anonimato dos inquiridos e a confidencialidade, no período compreendido entre os dias 3 e 9 de Fevereiro de 2011. A taxa de resposta foi de apenas 58% num universo de 48 colaboradores (exclui dirigentes).

Assim, para a análise dos resultados, foi considerado o total de respostas dos 28 questionários, contabilizando 672 perguntas, das quais 643 foram validadas e 29 não foram respondidas.

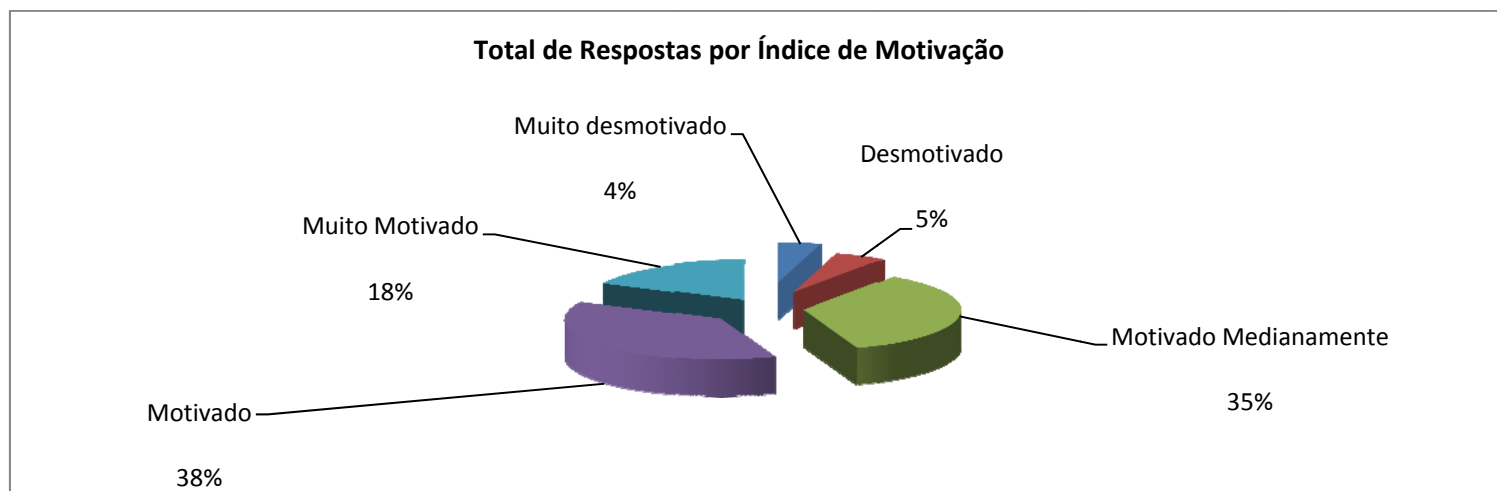
### 5.2.2. Análise dos resultados

Podem verificar-se algumas oportunidades de melhoria por indicador, já que se verifica insatisfação em todos os sub-indicadores, embora, em alguns casos, abaixo dos 20%. A maior insatisfação regista-se nos sub-indicadores “Participação dos colaboradores na definição dos objectivos e prioridades da organização”, “Recompensa pelos esforços individuais e de grupo”, “Informação, pelo superior hierárquico, sobre as alterações a realizar na organização e as razões que a determinam”, “Imagem da organização”, “Estímulo ao desenvolvimento criativo dos colaboradores”, “Aposta na formação para aquisição/actualização de novas competências”.

Os índices de satisfação demonstram, no geral, tendência positiva, embora se verifiquem alguns enviesamentos. No gráfico seguinte podemos observar que 11% estão muito insatisfeitos e 14% insatisfeitos. Em média, o índice de satisfação situa-se no intervalo (166,88;171,78), com 95% de confiança e um nível de significância de 0,05, sendo a margem de erro igual a 1,25%.



Quanto aos níveis de motivação, 18% estão muito motivados, 38% motivados e 35% motivados medianamente, sendo que 4% estão muito desmotivados e 5% se encontram desmotivados. Sublinha-se aqui que a taxa de resposta ao inquérito foi inferior a 60% e não foi sugerida nenhuma medida de melhoria, o que poderá indiciar falta de envolvimento.



Aponta-se aqui que, no diz respeito ao item “Motivação para sugerir melhorias”, 22% dos colaboradores estão muito insatisfeitos e insatisfeitos. O mesmo acontece na motivação para a participação em projectos de mudança na organização, com 11% muito insatisfeitos. Os dados apontam aqui para algumas janelas de melhoria, nomeadamente no que toca a dar maior liberdade e incentivo à apresentação de novas ideias e maior autonomia na realização destas.

Salienta-se que os sub-indicadores “Participação dos colaboradores na definição dos objectivos e prioridades da organização” e “Informação, pelo superior hierárquico, sobre as alterações a realizar na organização e as razões que as determinam”, do indicador “Gestão e Liderança”, foram os que angariaram resultados mais desfavoráveis, com 38% e 26% dos colaboradores, respectivamente, a reflectirem insatisfação.

Relativamente ao indicador “Gestão das Pessoas”, verifica-se, no sub-indicador “Recompensa pelos esforços individuais e de grupo”, que 27% dos colaboradores estão muito insatisfeitos e 15% insatisfeitos. É sugerida, por um dos inquiridos, uma distribuição mais equitativa das recompensas pelo bom desempenho, atestando o empenho comum de todos os colaboradores. Na ausência de recompensas formais, poderão ser consideradas as possibilidades de encorajar o maior envolvimento dos colaboradores na organização e respectiva missão, dando-lhes incentivos a nível de oportunidades de desenvolvimento de novas competências e estímulos à criatividade.

No entanto, reitera-se, o ambiente organizacional tem tendência a ser considerado como favorável, na medida em que os seus colaboradores se sentem positivamente motivados (56%), considerando o somatório dos índices muito motivado e motivado.

A tabela seguinte mostra os resultados globais médios do ambiente organizacional.

Dimensões de Análise	Avaliação				
	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito Medianamente	Satisfeito	Muito satisfeito
<b>1. Posicionamento</b>					
<b>Imagem da Organização</b>	7%	19%	30%	33%	11%
<b>Papel da organização na sociedade</b>	4%	11%	26%	48%	11%
<b>Relacionamento da organização com os seus clientes</b>	4%	7%	26%	44%	19%
<b>Média de Respostas (%)</b>	5%	12%	27%	42%	14%
<b>2. Gestão e Liderança</b>					
<b>Aposta na mudança e na modernização</b>	4%	14%	29%	39%	14%
<b>Planeamento das actividades tendo em conta as necessidades e expectativas dos colaboradores</b>	4%	12%	48%	36%	0%
<b>Participação dos colaboradores na definição dos objectivos e prioridades da organização</b>	12,0%	38%	19,0%	31%	0%
<b>Informação, pelo superior hierárquico, sobre as alterações a realizar na organização e as razões que as determinam</b>	18,5%	26%	18,5%	22%	15%
<b>Ajuda na realização das tarefas profissionais e objectivos individuais</b>	11,0%	11%	26,0%	37%	15%
<b>Incentivo à apresentação de sugestões de</b>	7,1%	17,9%	35,7%	28,6%	10,7%

<b>melhoria</b>					
<b>Participação dos colaboradores nos processos de tomada de decisão</b>	25%	18%	39%	14%	4%
<b>Mecanismos de diálogo entre colaboradores e dirigentes</b>	22%	4%	33,3%	33,3%	7,4%
<b>Média de Respostas (%)</b>	13%	18%	31%	30%	8%
<b>3. Gestão das Pessoas</b>					
<b>Política de gestão de recursos humanos (mobilidade interna/externa)</b>	12%	12%	52%	16%	8%
<b>Apoio e acompanhamento aos novos colaboradores</b>	0%	4%	59,0%	22%	15%
<b>Estímulo ao desenvolvimento criativo dos colaboradores</b>	7,7%	19,2%	57,7%	7,7%	7,7%
<b>Aposta na formação para aquisição/actualização de novas competências</b>	7%	19%	41%	22%	11%
<b>Oportunidades para desenvolver novas competências</b>	11%	7%	56%	11%	15%
<b>Recompensa pelos esforços individuais e de grupo</b>	27%	15%	39%	15%	4%
<b>Compatibilidade dos equipamentos informáticos e software com as funções de cada colaborador</b>	7%	0%	33%	41%	19%
<b>Serviço de higiene e segurança no trabalho</b>	7,7%	3,8%	46,2%	34,6%	7,7%
<b>Média de Respostas (%)</b>	8,4%	10,0%	48,0%	21,2%	10,9%
<b>4. Motivação</b>					
<b>Motivação para aprender novos métodos de</b>	0%	4%	37%	41%	18%



<b>trabalho</b>					
<b>Motivação para desenvolver trabalho em equipa</b>	0%	4%	30%	48%	18%
<b>Motivação para participar em acções de formação</b>	0%	8%	22%	48%	22%
<b>Motivação para participar em projectos de mudança da organização</b>	11%	0%	37%	37%	15%
<b>Motivação para sugerir melhorias</b>	11%	11%	48%	15%	15%
<b>Média de Respostas (%)</b>	4,4%	5,4%	34,8%	37,8%	17,6%

## 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 percepções de qualidade de um serviço reflectem as apreciações que os clientes fazem num momento específico. Uma vez que a qualidade pode ser considerada como o grau e direcção das discrepâncias entre as percepções de desempenho, as expectativas dos clientes e a importância do serviço, o questionário aplicado estruturou-se da seguinte forma:

- Cruzamento da importância atribuída (medida pela aplicabilidade) com o nível de satisfação percebida;
- Nível de contacto com a área, ou seja, muito, pouco e nenhum;
- Três dimensões seleccionadas, agrupadas por atributos das Unidades Orgânicas:
  - Modernização e Qualificação;
  - Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais;
  - Documentação e Relações Públicas.
- Níveis de análise:
  - Modernização e Qualificação
    - Tempo de resposta às solicitações;
    - Adequação das respostas;

- Utilidade prática dos conteúdos;
- Oportunidade dos conteúdos;
- Meios de divulgação;
- Clareza da informação sobre os conteúdos;
- Quantidade;
- Duração;
- Tipo de horário
- Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais;
  - Conformidade dos valores;
  - Tempo de processamento;
  - Tempo de resposta às solicitações;
  - Adequação das respostas;
  - Utilidade da informação disponibilizada;
  - Tempo de disponibilização da informação;
- Documentação e Relações Públicas.
  - Tempo de resposta às solicitações;
  - Adequação das respostas;
  - Utilidade da informação disponibilizada;
  - Pesquisa de informação;
  - Adequado às necessidades da SG;
  - Necessita de reformulação.

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. Foi incluído um campo de resposta aberta para acolher sugestões e propostas de melhoria e um índice de satisfação global, numa escala de Lickert de cinco níveis idêntica à anterior.

No total das perguntas de todos os indicadores, não foram dadas 383 respostas.

Em média, 8% dos inquiridos mostraram-se pouco satisfeitos, relativamente ao tempo de resposta, em algumas áreas e atributos da SGMS, nomeadamente: nas áreas de Modernização e Qualificação (7%), Recursos Humanos e Patrimoniais (9%) e Documentação e Relações Públicas (7,6%). Mas 30%, 25% e 32% dos colaboradores, em média, estão satisfeitos com os serviços prestados nas mesmas áreas, respectivamente, no que toca ao mesmo nível de análise (tempo da resposta).

No que toca aos níveis de contacto que os inquiridos têm com as áreas em avaliação e qual o nível de aplicabilidade que estas têm no exercício da sua actividade, na área da Modernização, apenas 44% dos inquiridos afirmaram ter muito contacto com a simplificação de processos e 26% com a divulgação de iniciativas nessa área. O nível de aplicabilidade é de 78% e 67% respectivamente.

Na área da Qualificação/Formação, mais de 70% dos inquiridos afirmam ter pouco contacto com o programa e os conteúdos, apesar de a sua aplicabilidade se situar entre 80% e 94%.

Na área de Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais, a aplicabilidade posiciona-se acima dos 67%.

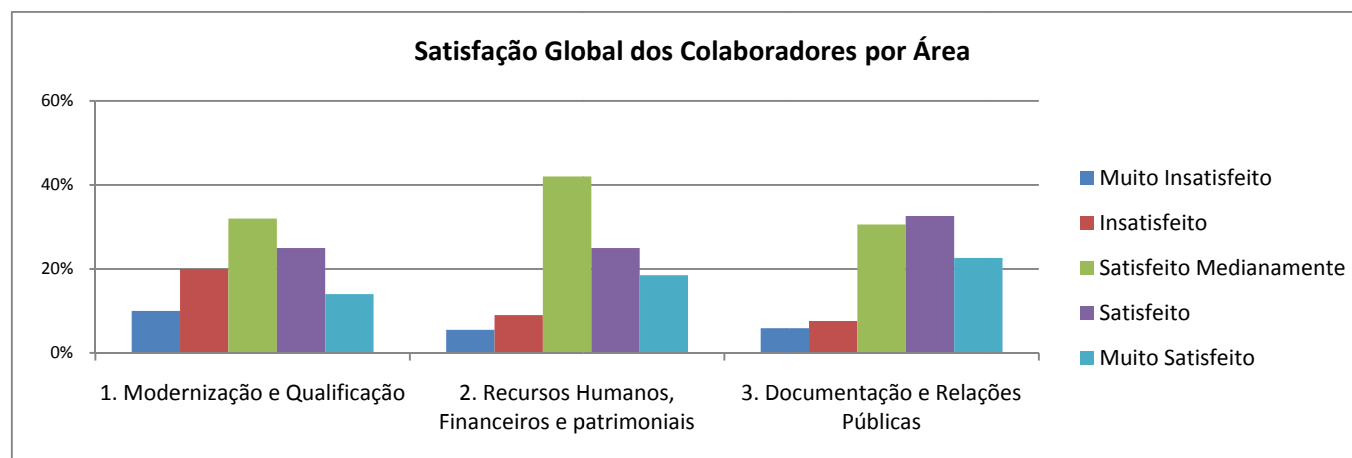
Na área de Aprovisionamento e Logística, o serviço com o qual os inquiridos afirmam ter maior contacto é o da aquisição de bens e serviços, sendo a sua aplicabilidade acima dos 60%.

Existe espaço para melhoria no que toca à divulgação do programa de formação (76% dos inquiridos afirmam ter pouco contacto e 17,6% nenhum contacto), que acolhe 20% de manifestações de insatisfação e muita insatisfação quanto à oportunidade. O mesmo se aplicará aos esclarecimentos prestados na área de Pessoal, com 15,8% a se afirmaram insatisfeitos com a adequação das respostas. Salienta-se que esta área tem uma taxa de aplicabilidade de 86%, mas 57% afirmam ter pouco contacto.

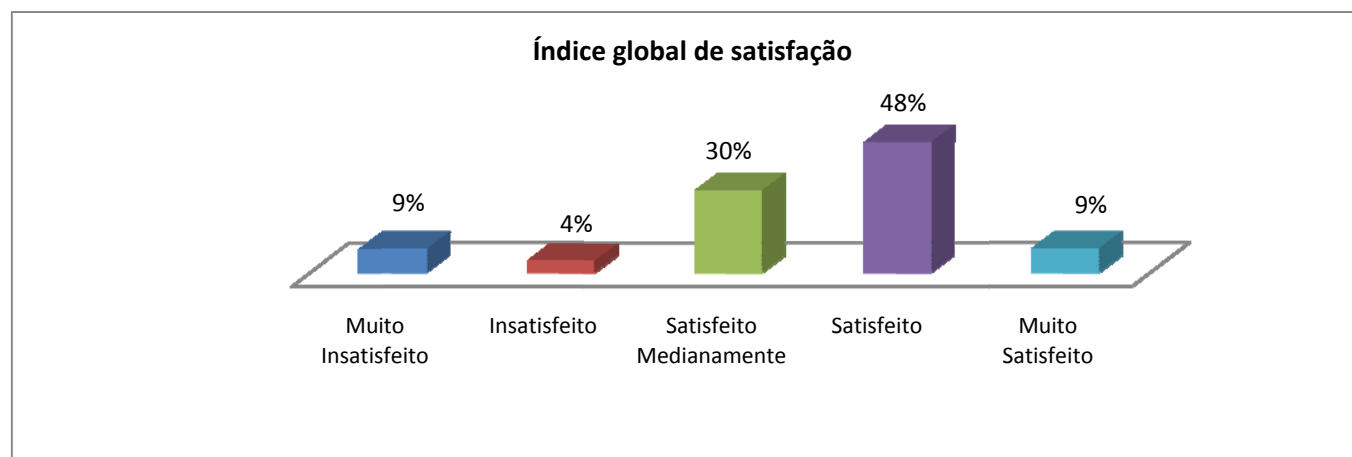
Acresce referir que cerca de 15% dos clientes internos se afirmam insatisfeitos ou muito insatisfeitos com os tempos e a adequação da resposta no que toca à manutenção e reparação das instalações. Embora ostente uma aplicabilidade de 80%, apenas 13% afirmam ter muito contacto.

As áreas em que a proporção de inquiridos com muito contacto é maior são o controlo da assiduidade (50%), a simplificação de processos e o apoio informático (44%), sendo que os dois serviços da área de Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais são também os que ostentam maior incidência de clientes muito satisfeitos. No âmbito do apoio informático (helpdesk), com uma aplicabilidade de 72%, um colaborador sugere que sejam implementadas medidas que reduzam o tempo da resposta em situações de urgência, reflectindo, de algum modo, os 9,6% que se revelam muito insatisfeitos e insatisfeitos com esta dimensão da análise.

Os itens com maior aplicabilidade correspondem aos conteúdos do programa de formação e ao site da SGMS (94%) e à informação disponibilizada em matéria de Pessoal (93%). No entanto, 53% afirmam ter pouco contacto e 6% nenhum contacto com o *site* da SGMS, apontando para a necessidade de maior divulgação interna. Acrescenta-se que 15% e 17% manifestam insatisfação com, respectivamente, a pesquisa e a utilidade da informação.



O índice de satisfação global é de 3,44, sendo que 9% dos inquiridos se mostraram muito insatisfeitos e 4% insatisfeitos, enquanto 48% estão satisfeitos com os serviços prestados pela SG e 9% muito satisfeitos.



### ***5.3. Avaliação pelos Dirigentes Intermédios***

A SGMS, atenta às práticas da nova gestão pública, procura fazer o diagnóstico da organização, através do inquérito aplicado aos dirigentes, que tem como objectivo principal aferir de foram estes se auto-avaliam e avaliam a organização.

#### **5.3.1. Metodologia adoptada**

No período compreendido entre os dias 3 e 9 de Fevereiro de 2011, foi aplicado o inquérito aos dirigentes intermédios. O procedimento amostral adoptado foi o da amostra probabilística, sendo abrangidos todos os dirigentes da SG.

Na metodologia adoptada para aplicação dos questionários, foram consideradas duas partes distintas. A primeira parte pretende mostrar como os dirigentes intermédios percebem a organização, quanto a Posicionamento, Gestão e Liderança, Gestão das Pessoas e Gestão dos Processos de Mudança e Planeamento e Estratégia, face à sua imagem, papel na sociedade e relacionamento com seus clientes, 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.

Foram inquiridos os sete dirigentes intermédios, através de questionário enviado por correio electrónico, sendo as respostas recolhidas através do mesmo meio ou em papel. Do total dos sete questionários, a que correspondem 182 perguntas, obtiveram-se 165 respostas validadas, sendo que dezassete, relativas à primeira parte, não foram respondidas.

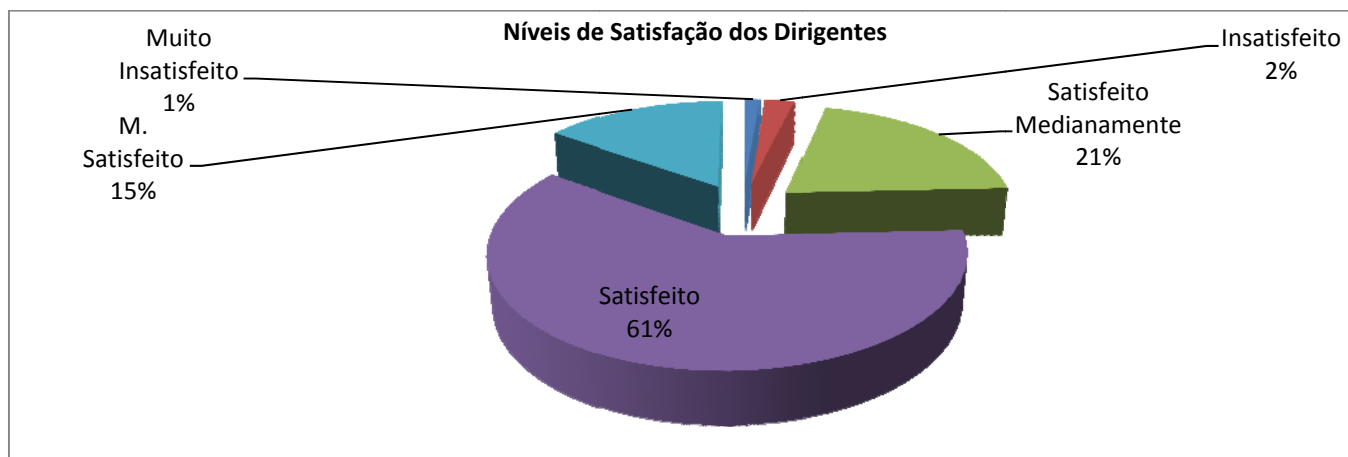
Na elaboração do questionário optou-se pela utilização da escala de Likert de cinco níveis, em que 1 corresponde a Muito Insatisfeito, 2 corresponde a Insatisfeito, 3 corresponde a Satisfeito Medianamente, 4 corresponde a Satisfeito e 5 corresponde a Muito Satisfeito. O tratamento dos dados foi efectuado numa folha de cálculo Excel, utilizando o método descritivo.

### 5.3.1. Análise dos resultados

Na elaboração do questionário optou-se pela utilização da escala de Likert de cinco níveis, em que 1 corresponde a Muito Insatisfeito, 2 corresponde a Insatisfeito, 3 corresponde a Satisfeito Medianamente, 4 corresponde a Satisfeito e 5 corresponde a Muito Satisfeito. O tratamento dos dados foi efectuado numa folha de cálculo Excel, utilizando o método descritivo.

Salienta-se que apenas se regista insatisfação nos sub-indicadores “Serviço de Higiene e segurança no trabalho”, “Ferramentas de gestão”, “Sistemas de gestão de qualidade” e “Realização de auditorias internas e/ou avaliações”.

Em termos globais, 61% dos gestores intermédios estão satisfeitos, 15% estão muito satisfeitos e 21% satisfeitos medianamente, enquanto apenas 2% estão insatisfeitos e 1% muito insatisfeitos, relativamente à primeira parte.



Com base nos resultados do estudo do diagnóstico da organização, podemos aferir que mais de 60% dos dirigentes estão satisfeitos e 15% muito satisfeitos. Embora o questionário inclísse um campo para sugestões de melhoria, não se verificou qualquer sugestão por parte dos dirigentes, o que pode denotar alguma passividade, hipótese que é reforçada pelo facto de, nos sub-indicadores “Sistema de gestão de qualidade” e “Realização de auditorias internas e/ou avaliações”, as manifestações de muita insatisfação e insatisfação ascenderem a 17%. Relativamente ao sub-indicador “Serviço de higiene e segurança no trabalho”, também 14% dos dirigentes expressaram insatisfação.

A tabela seguinte mostra os resultados globais médios do diagnóstico da organização.

Dimensões de Análise	Avaliação				
	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito Medianamente	Satisfeito	Muito satisfeito
<b>1. Posicionamento</b>					
Imagem da organização	0%	0%	0%	71%	29%
Papel da organização na sociedade	0%	0%	29%	57%	14%
Relacionamento da organização com os seus clientes	0%	0%	0%	0%	100%
Média de Respostas (%)	0%	0%	10%	43%	48%
<b>2. Gestão e Liderança</b>					
Planeamento das actividades tendo em conta as necessidades e expectativas da organização	0%	0%	33%	50%	17%
Participação dos dirigentes na definição dos objectivos e prioridades da organização	0%	0%	17%	33%	50%
Informação sobre as alterações a realizar na organização e as razões que as determinam	0%	0%	29%	57%	14%
Responsabilidade e autonomia na definição de funções	0%	0%	0%	71%	29%
Incentivo à apresentação de sugestões de melhoria	0%	0%	17%	83%	0%
Participação dos colaboradores nos processos de tomada de decisão	0%	0%	17%	67%	17%
Mecanismos de diálogo entre dirigentes e gestão de topo	0%	0%	0%	57%	43%
Média de Respostas (%)	0%	0%	16%	60%	24%
<b>3. Gestão das Pessoas</b>					

<b>Demonstração de empenho nos processos de mudança</b>	0%	0%	20%	60%	20%
<b>Estímulo ao desenvolvimento criativo dos dirigentes</b>	0%	0%	29%	57%	14%
<b>Aposta na formação para aquisição/actualização de novas competências</b>	0%	0%	29%	57%	14%
<b>Mecanismos de consulta e diálogo</b>	0%	0%	17%	83%	0%
<b>Recompensa pelos esforços individuais e de grupo</b>	0%	0%	14%	57%	29%
<b>Compatibilidade dos equipamentos informáticos e software com as funções</b>	0%	0%	0%	86%	14%
<b>Serviço de higiene e segurança no trabalho</b>	0%	14%	15%	71%	0%
<b>Igualdade de tratamento e de oportunidades nos processos de promoção</b>	0%	0%	0%	83%	17%
<b>Média de Respostas (%)</b>	0,0%	1,8%	15,5%	58,9%	11,4%
<b>4. Planeamento e Estratégia</b>					
<b>Sistema de informação para a gestão</b>	0%	0%	33%	67%	0%
<b>Incentivo ao desenvolvimento de boas práticas</b>	0%	0%	20%	60%	20%
<b>Valorização dos princípios éticos</b>	0%	0%	17%	67%	17%
<b>Sistema de gestão da qualidade</b>	17%	17%	50%	17%	0%
<b>Ferramentas de gestão</b>	0%	17%	33%	50%	0%
<b>Realização de auditorias internas e avaliações</b>	17%	17%	50%	17%	0%
<b>Participação na construção da estratégia e do planeamento de actividade da organização</b>	0%	0%	50%	33%	17%
<b>Definição mensurável dos objectivos</b>	0%	0%	33%	50%	17%
<b>Média de Respostas (%)</b>	4,3%	6,4%	35,8%	45,1%	8,9%



A segunda parte do inquérito destinou-se a avaliar a opinião dos dirigentes sobre os diversos serviços prestados pela SG, perceber como estão organizados os serviços, captar informações sobre factores de bloqueio, recolher informação sobre potenciais melhorias e aferir quais os indicadores que os dirigentes consideram fundamentais para o sucesso da SG. O questionário aplicado estruturou-se da seguinte forma:

- Cruzamento da importância atribuída (medida pela aplicabilidade) com o nível de satisfação percebida;
- Nível de contacto com a área, ou seja, muito, pouco e nenhum;
- Quatro dimensões seleccionadas, agrupadas por atributos das Unidades Orgânicas:
  - Modernização e Qualificação;
  - Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais;
  - Assuntos Jurídicos e de Contencioso,
  - Documentação e Relações Públicas
- Níveis de análise:
  - Modernização e Qualificação
    - Tempo de resposta às solicitações;
    - Adequação das respostas;
    - Utilidade prática dos conteúdos;
    - Oportunidade dos conteúdos;
    - Meios de divulgação;
    - Clareza da informação sobre os conteúdos;
    - Quantidade;
    - Duração;
    - Tipo de horário
  - Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais
    - Conformidade dos valores;
    - Tempo de processamento;
    - Tempo de resposta às solicitações;
    - Adequação das respostas;
    - Prazo de pagamento;

- Utilidade da informação disponibilizada;
- Tempo de disponibilização da informação;
- Assuntos Jurídicos e de Contencioso
  - Tempo de resposta às solicitações;
  - Adequação das respostas;
- Documentação e Relações Públicas.
  - Tempo de resposta às solicitações;
  - Adequação das respostas;
  - Utilidade da informação disponibilizada;
  - Pesquisa de informação;
  - Adequado às necessidades da SG;
  - Necessita de reformulação.

Foi utilizada a escala Likert 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 incluído um campo de resposta aberta para permitir sugestões e propostas de melhoria e um índice de satisfação global, numa escala de Lickert de cinco níveis, idêntica à anterior.

No total das perguntas de todos os indicadores, não foram dadas 187 respostas. Em média, mais de 60% dos inquiridos estão satisfeitos quanto ao tempo de resposta e mais de 50% estão muito satisfeitos, relativamente à adequação das respostas em todas as áreas da organização.

Apenas 3% dos dirigentes estão insatisfeitos em relação à organização das acções de formação e 1% relativamente às comunicações móveis (manutenção e reparação) quanto ao tempo de resposta.

No que toca ao contacto e à aplicabilidade com as diferentes áreas, relativamente à área de Modernização, apenas 20% dos inquiridos dizem ter muito contacto com os dois atributos, sendo o nível de aplicabilidade de 60% na simplificação de processos e de 40% na divulgação. Na área da qualificação/formação, mais de 60% dos dirigentes afirmam ter pouco contacto com o programa de formação, apesar de a sua aplicabilidade ser superior a 90%.

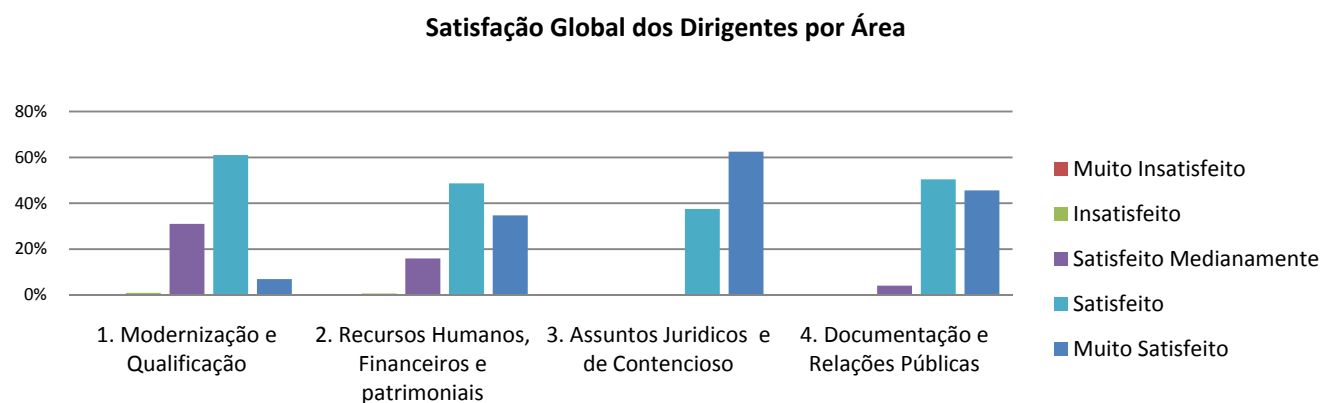
Quanto à área de Recursos Humanos/Pessoal, a aplicabilidade posiciona-se acima dos 80% para os atributos vencimentos e controlo de assiduidade, embora 57% e 67% afirmem ter pouco contacto com estes dois serviços, respectivamente. Já na área de orçamento e contabilidade, verifica-se que existe pouco contacto, embora a informação disponibilizada assuma 60% de aplicabilidade.

Na área de Aprovisionamento e Logística, a maior aplicabilidade verifica-se na manutenção e reparação de instalações, com apenas 20% a reportar nenhum contacto.

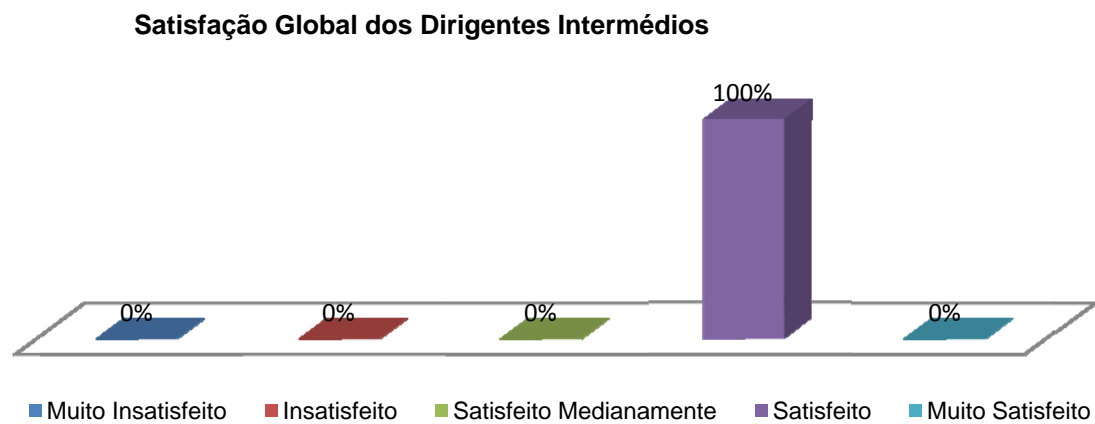
Na área dos Assuntos Jurídicos e de Contencioso, os valores relativos ao contacto e à aplicabilidade são pouco expressivos, reflectindo o facto de os seus destinatários serem, sobretudo, os clientes externos.

Na área de Documentação e Arquivo, a aplicabilidade assume valores significativos, sobretudo no que toca ao site da SG e ao Plano de Classificação, ainda que 17% afirmem não ter nenhum contacto com estes dois atributos.

Podem visualizar-se, no gráfico seguinte, as médias globais dos níveis de satisfação dos dirigentes por áreas de serviços.



Na avaliação global, os dirigentes foram unânimes na expressão da sua satisfação, atingindo um índice global de satisfação de 4.



## *6. Medidas para Reforço Positivo do Desempenho*

---

No ano de 2010, foram reconhecidas como medidas para reforço positivo do desempenho: o reposicionamento dos trabalhadores na carreira por opção gestonária do dirigente máximo, a implementação de uma plataforma colaborativa na Internet, a divulgação do Boletim Informativo da SGMS e o melhoramento do espaço social da SGMS, contribuindo para a melhoria do ambiente e para o reforço da cultura organizacional.

A prerrogativa legal prevista na Lei n.º 12-A/2008 possibilitou o reposicionamento de trabalhadores na carreira por opção gestonária do dirigente máximo, tendo por base a avaliação do desempenho obtida em anos anteriores.

Foi implementada uma plataforma colaborativa assente na infra-estrutura do MS (PULSAR), proporcionando um novo recurso para partilha de informação, planeamento de trabalho, organização de documentos e participação em discussões para as diferentes unidades orgânicas e equipas de trabalho.

O Boletim Informativo da SGMS, que foi divulgado trimestralmente a todos os trabalhadores, com informação institucional, de carácter genérico e de lazer, manteve um papel importante, no âmbito da comunicação interna, acolhendo as mais variadas demonstrações de interesse e satisfação por parte dos destinatários.

Em termos de instalações físicas, foram efectuadas algumas melhorias no mobiliário do espaço social do edifício da SGMS, de forma a alargar a sua capacidade. Este espaço destinado a refeições e ao convívio tornou-se um elemento central no estabelecimento das relações informais indispensáveis ao sucesso das organizações.

## *7. Conclusões Prospectivas*

---

Da análise da actividade desenvolvida pela SGMS em 2010 poderá concluir-se que, muito embora a organização tenha contado com menos 13 trabalhadores, os resultados foram manifestamente positivos, sendo que 60% dos objectivos operacionais foram superados e 36% atingidos.

As 21 actividades não planeadas, que implicaram naturalmente um esforço redobrado e um factor de perturbação à actividade normal das unidades orgânicas, poderão ter tido algum reflexo na não concretização de 8% de objectivos operacionais, pelo que deverão aplicar-se, futuramente, acções correctivas ao Plano de Actividades durante o ano, investindo, deste modo, na sua monitorização.

Os recursos financeiros afectos ao funcionamento da SGMS sofreram uma redução relativamente ao orçamento inicial corrigido, que se deveu, sobretudo, à diminuição dos encargos com pessoal em virtude de se ter verificado um elevado número de saídas de trabalhadores face ao número reduzido de entradas. É natural que, face à conjuntura política actual, os recursos financeiros venham a sofrer fortes desvios relativamente ao orçamento inicial para 2011.

Muito embora tenham sido implementadas medidas para reforço positivo do desempenho, nomeadamente o reposicionamento dos trabalhadores por opção gestionária e o melhoramento do espaço social, entre outras atrás referidas, os resultados dos inquéritos de avaliação da satisfação dos colaboradores revelam a necessidade de maior atenção.

Deste modo, em questões relacionadas com a participação na tomada de decisão, os mecanismos de diálogo entre colaboradores e dirigentes, a recompensa pelos esforços individuais e de grupo, a motivação para sugerir melhorias, o processo de informação pelo superior hierárquico sobre as alterações a realizar na organização e as razões que as determinam, a divulgação do programa de formação, o apoio informático, entre outras, será desejável implementar medidas de melhoria.

A satisfação global por parte dos clientes externos é elevada. No entanto, existe um ou outro item passível de ser melhorado, nomeadamente no que toca à flexibilidade do horário de atendimento, esclarecimento de dúvidas através do correio electrónico, disponibilização de informação online, esclarecimentos prestados por telefone e tempo de resposta às solicitações/reclamações, bem como à quantidade de acções de formação.

### **Plano de Melhoria:**

1. Monitorização trimestral do plano de actividades, introduzindo acções correctivas;
2. Reuniões plenárias (duas vezes por ano) e sectoriais (mensais) com os trabalhadores, por forma a serem informados dos objectivos e actividades da organização/unidade orgânica, levantamento de questões dos seus postos de trabalho e sugestões de melhorias;
3. Na impossibilidade de recompensas pecuniárias, deverão ser criados outros mecanismos internos, tais como o envolvimento em programas com projecção curricular, a criação de quadros

de honra ou mérito, a exposição de trabalhos à instituição ou ao exterior, uma maior disponibilização para a frequência de acções de formação, entre outros;

4. Maior divulgação do plano de formação, não só através de correio electrónico, mas também pela entrega da programação a cada posto de trabalho e disponibilização no *site* da Internet;
5. Melhorar a gestão do tempo de resposta do apoio informático (*helpdesk*) em situações de urgência, através de uma base de gestão de prioridades, à semelhança da que existe em alguns organismos a que a SGMS dá apoio;
6. Formação em atendimento ao público;
7. Formação “on-job” em áreas de contacto com o exterior, de modo a que os trabalhadores fiquem munidos da informação exacta a ser transmitida de forma clara e com segurança aos clientes internos e externos tanto por telefone, como por e-mail ou presencial. As reuniões sectoriais poderão ter também esta finalidade.

## ***Anexos***

---

- A. Ficha de Auto-Avaliação – QUAR
- B. Análise Síntese do Balanço Social
- C. Avaliação pelos Clientes
- D. Relatório de Avaliação da Formação



## **Anexo A**

**➔ Ficha de Auto-Avaliação – QUAR**

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO**  
**SERVIÇOS (SIADAP 1)**  
**FICHA DE AUTO-AVALIAÇÃO**

MINISTÉRIO DA SAÚDE

ORGANISMO SECRETARIA-GERAL DO MINISTÉRIO DA SAÚDE

(A preencher pelo responsável do organismo)

Presidente/Director	João Manuel Nabais da Tereza		
Responsável pela preparação da auto-avaliação	João Manuel Nabais da Tereza		
Cargo do responsável pela auto-avaliação	Secretário-Geral		
Período de avaliação	1.01.2010	a	31.12.2010

## 1 RESULTADOS

### 1.1 GRAU DE REALIZAÇÃO DOS OBJECTIVOS OPERACIONAIS FIXADOS NO QUAR

Para cada objectivo operacional fixado, em que nível considera que se situou o desempenho do seu organismo?

	<b>Objectivos Operacionais:</b>	<b>Classificação (S/A/NA)</b>	<b>Meta</b>	<b>Resultado</b>	<b>Desvio</b>	<b>Proposta de Reformulação (Sim/Não)</b>
1	Elaborar estudos, pareceres e informações solicitadas pela SG e pelos membros do Governo (OE1)  Indicador: N.º processos saídos / N.º processos jurídicos entrados devidamente instruídos	S	95%	100%	+5%	
2	Elaborar peças processuais e informações relativas a processos judiciais (OE 1)  Indicador: N.º peças processuais exigíveis e informações elaboradas sobre processos judiciais /N.º solicitações do tribunal após entrada da SG	S	95%	100%	+5%	
3	Emitir parecer em matéria de organização, recursos humanos e alteração de mapas de pessoal (OE1)  Indicador: Data da conclusão do processo - Data de entrada do pedido (resultado em dias)	S	30d	15d	+50%	
4	Implementar e Gerir o programa de Gestão do património Imobiliário afecto a todo o MS, no âmbito da UGP (OE1)	S	80%	89%	+11%	

	Indicador: N.º de imóveis registados/N.º total de imóveis a registar					
5	Dinamizar localmente o projecto dos microsítios (OE ) Indicador: Realização de acções de âmbito regional	S	5	6	+20%	
6	Prestar apoio aos utilizadores nas aplicações informáticas utilizadas nos serviços da SG (OE 3) Indicador: N.º de respostas/N.º de pedidos dos utilizadores	S	95%	100%	+5%	
7	Assegurar e acompanhar a execução do orçamento de investimento dos serviços e organismos não integrados no SNS (OE 1) Indicador: Data de saída do parecer para o Coordenador de Programa - Data de entrada do pedido (resultado em dias)	A	7	7	0%	
8	Coordenar e assegurar todos os actos e procedimentos relativos à gestão do pessoal em SME (OE 1) Indicador: Data de conclusão - data de entrada do pedido na SG (resultado em dias úteis)	S	12	10	+17%	
9	Garantir as condições para incorporação de massas documentais (OE ) Indicador: N.º concretizações/n.º de pedidos	S	90%	100%	+11%	
10	Responder às exposições e aos pedidos de informação dos cidadãos nacionais e estrangeiros (OE2) Indicador: Data de resposta à exposição - data de entrada da exposição por carta (resultado em dias)	S	30	9	+70%	
11	Desenvolver procedimentos de aquisição de bens e serviços no âmbito da UMC, com vista a redução de custos Indicador: Taxa de poupança gerada face aos valores de mercado	S	5%	27,7%	+454%	
12	Implementar o sistema de gestão documental no ACS Indicador: Planeamento do Projecto = 30-6-2010 =50% do projecto Entrada em produção =30-10-2010 - 100% do projecto	A	100%	100%	0%	
13	Assegurar a actualização de conteúdos e o desenvolvimento de novas funcionalidades a disponibilizar via Web Indicador: Assegurar a actualização de conteúdos diários a disponibilizar via Web (n.º por dia)	S	3	5	+67%	
14	Oferecer dois novos serviços no Portal da Saúde (dependente dos meios disponibilizados pela ACSS) Indicador: Oferta de serviços ( em número)	S	2	4	+100%	
15	Administrar as acções de Formação nos termos do plano (Financiada pela SG) Indicador: N.º Acções de formação	S	90%	123%	+37%	

	realizadas / N.º total de Acções de formação previstas					
--	--------------------------------------------------------	--	--	--	--	--

Legenda:

S – Superou os objectivos definidos no QUAR

A – Atingiu os objectivos definidos no QUAR

NA – Não Atingiu os objectivos definidos no QUAR

## **ANÁLISE DOS OBJECTIVOS CONCRETIZADOS E DESVIOS ENCONTRADOS**

A actividade da SGMS é norteada por três objectivos estratégicos, que se decompõem nos objectivos específicos de cada unidade orgânica, definidos de acordo com as perspectivas do cliente, financeira, processos internos e aprendizagem e crescimento, reflectindo a visão e a estratégia da organização segundo o modelo do Balanced Scorecard.

A partir dos objectivos específicos foram delineados objectivos operacionais, cujos resultados foram 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 objectivos foram ainda caracterizados consoante a sua natureza: eficácia, eficiência e qualidade.

Desta forma, foram cumpridas as orientações e normas decorrentes do SIADAP.

A concretização de todos os objectivos envolveu a actividade de 58 recursos humanos.

<b>Grupo Profissional</b>	<b>Planeados</b>	<b>Realizados</b>	<b>Desvio</b>
<b>Dirigentes de Topo</b>	3	3	0
<b>Dirigentes Intermédios</b>	7	7	0
<b>Técnicos Superiores</b>	23	18	-5
<b>Informáticos</b>	2	3	1
<b>Assistentes Técnicos</b>	27	22	-5
<b>Assistentes Operacionais</b>	25	23	-2
<b>TOTAL</b>	87	76	-11

Quanto aos recursos financeiros, em todas as rubricas se verificou um desvio negativo, com taxas de execução inferiores a 90%, com excepção das reservas e transferências, com um desvio de 747 euros e uma taxa de execução de 103%. As despesas com o pessoal em SME corresponderam às estimativas corrigidas.

### Total de Recursos Financeiros planeados e realizados em cada rubrica

Agrupamento Económico	Orçamento Inicial (€)	Orçamento Corrigido (€)	Despesa Paga (€)	Desvio (€)	Grau de Execução
Pessoal	2.297.672	2.253.776	2.014.919	-238.857	89%
Aquisição de Bens	84.700	56.929	48.717	-8.212	86%
Aquisição de Serviços	1.369.304	1.520.820	1.351.139	-169.681	89%
Reservas e Transferências	99.299	25.300	26.047	747	103%
Aquisição de Bens de Capital	1.000	83.288	67.403	-15.885	81%
Funcionament o	3.851.975	3.940.113	3.508.225	-431.888	89%
PIDDAC	74.000	0	0	0	-
Despesas com Pessoal SME	2.508.363	2.609.985	2.609.985	0	100%
<b>TOTAL</b>	<b>6.434.338</b>	<b>6.550.098</b>	<b>6.118.210</b>	<b>-431.888</b>	<b>93%</b>

#### 1.2 FUNDAMENTAÇÃO (caso haja propostas de reformulação)

## 2 COMENTÁRIOS E PROPOSTAS

O Responsável pela preparação da auto-avaliação,

\_\_\_\_\_, em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Presidente/Director do Organismo avaliado,

\_\_\_\_\_, em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

## INFORMAÇÃO OPCIONAL

### 3 APRECIAÇÃO

#### 3.1 METODOLOGIA UTILIZADA

Foi aplicado um questionário de avaliação da satisfação dos clientes externos da Secretaria-Geral. A distribuição e a recolha foram realizadas através de correio electrónico.

O questionário teve por base uma escala de avaliação comum (Likert) para cada indicador, sendo composto por duas partes distintas, visando avaliar:

1. Visão global da organização – Imagem; envolvimento e participação; acessibilidade; qualidade dos produtos/serviços.
2. Desempenho da organização – Satisfação global dos clientes por áreas (modernização e qualificação; recursos humanos, financeiros e patrimoniais; assuntos jurídicos e de contencioso; documentação e relações públicas).

#### 3.2 PERÍODO DE REALIZAÇÃO DO INQUÉRITO/QUESTIONÁRIO

Período de realização	02/02/2011	a	28/02/2011
-----------------------	------------	---	------------

#### 3.3 DIMENSÃO DA AMOSTRA

Dimensão da amostra	<p>Foram enviados inquéritos para 12 entidades clientes desta Secretaria-Geral, solicitando o seu preenchimento pelos responsáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Gabinetes dos membros do Governo (3);</li><li>• ACS;</li><li>• ASST;</li><li>• UMCCI;</li><li>• Coordenações Nacionais (4);</li><li>• Comissão Nacional da Saúde Materna, da Criança e do Adolescente;</li><li>• Coordenação Estratégica da Reforma dos Cuidados de Saúde Primários.</li></ul> <p>Foram recepcionadas 10 respostas.</p>
---------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	Foi apurado um grau de satisfação global de 4,3, numa escala Likert 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. Os demais resultados constam do Relatório de Actividades e seus anexos.
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

#### 4 AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO

Ambiente e controlo:	<p>Os <u>comportamentos e as relações</u> estabelecidas na SGMS regem-se não só pelas disposições legais em vigor, mas também pela Carta Ética da Administração Pública e pelos princípios já identificados no Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas, elaborado em 2009, entre os quais constam a integridade, o interesse público, a consideração ética nas acções, a responsabilidade social, a promoção do debate e do diálogo, a isenção, a objectividade, a transparência, a igualdade no tratamento e a não discriminação.</p> <p>A <u>gestão orçamental</u> é levada a cabo, na SGMS, à luz das leis e normas contabilísticas e tendo como princípios a exactidão e a fidedignidade da informação financeira, a maximização dos recursos disponíveis e a eficiência.</p> <p>Salienta-se ainda que a actividade assenta em plataformas e sistemas de informação que permitem um efectivo <u>controlo interno</u>, como sejam:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Construlink para processos de aquisição fora dos acordos quadro;</li> <li>• DocBase para publicações diversas;</li> <li>• Galp Frota para controlo da facturação de combustível;</li> <li>• GEMA para a gestão de <i>stocks</i>;</li> <li>• Primavera para o inventário;</li> <li>• SIC para a contabilidade;</li> <li>• SIIE para registo de imóveis;</li> <li>• SIPIDDAC para o Programa de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central;</li> </ul>
----------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SGPVE para gestão do parque de viaturas do Estado;</li> <li>• SmartDocs para controlo do circuito documental e dos processos de trabalho;</li> <li>• Vortal para procedimentos de aquisição ao abrigo dos acordos quadro;</li> <li>• Wintime para controlo de pontualidade, assiduidade e absentismo</li> </ul> <p>A <u>cultura organizacional</u> da SGMS privilegia o contacto permanente e a comunicação bidireccional entre a direcção de topo e os dirigentes intermédios, com efectivo diálogo sobre as questões levantadas no âmbito da gestão das unidades orgânicas e equipas de trabalho e com transmissão de orientações sobre aspectos essenciais da actividade da organização. As reuniões de direcção e as reuniões entre dirigentes intermédios realizam-se de forma regular e sempre que o ciclo de gestão assim o determine.</p> <p>Os <u>controles externos</u> assentam, sobretudo, em auditorias pontuais a sectores de actividade específicos da SGMS. Em 2010, destacou-se a auditoria ao Serviço de Arquivo, realizada pela Direcção-Geral de Arquivos.</p>
<b>Estrutura organizacional:</b>	<p>As <u>atribuições</u> da SGMS e as <u>competências</u> das diferentes unidades orgânicas estão expressas em diplomas legais, como sejam:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decreto-Regulamentar n.º 65/2007, de 29 de Maio, que aprova a Lei Orgânica da Secretaria-Geral do Ministério da Saúde;</li> <li>• Portaria n.º 643/2007, de 30 de Maio, que estabelece a estrutura nuclear da Secretaria-Geral do Ministério da Saúde e as competências das unidades orgânicas;</li> <li>• Despacho n.º 13834/2007, de 29 de Junho, que cria as unidades orgânicas flexíveis da Secretaria-Geral do Ministério da Saúde;</li> <li>• Despacho n.º 8782/2010, de 24 de Maio, que cria três divisões na Direcção de Serviços de Gestão de Recursos.</li> </ul> <p>A <u>organização interna</u> dos serviços da SG obedece ao modelo de estrutura hierarquizada, claramente fixada nos diplomas</p>



	<p>orgânicos, operando-se a informação de cima para baixo, seguindo a cadeia hierárquica de chefias para colaboradores.</p> <p>Estão distintamente definidas as responsabilidades de cada unidade orgânica, bem como a cadeia de comando instituída na SGMS. A tomada de decisão encontra-se centralizada no topo da hierarquia, ou seja, no Secretário-Geral.</p> <p>A SGMS é uma <u>entidade formadora</u> acreditada, estando as acções realizadas descritas no relatório de formação anual.</p> <p>Os <u>trabalhadores</u> desenvolvem a sua actividade em áreas específicas e de acordo com o seu perfil de competências.</p> <p>O pessoal afecto à SGMS é avaliado de acordo com o <u>SIADAP</u>, tendo-lhe sido fixados os respectivos objectivos e competências, de acordo com o plano de actividades aprovado pela tutela e a estratégia definida pela direcção e em concordância com as chefias intermédias.</p>
<p><b>Actividades e procedimentos de controlo administrativo implementados ao serviço:</b></p>	<p>A <u>estrutura</u> da SGMS compreende três direcções de serviços que reportam ao Secretário-Geral, sendo este coadjuvado por uma Secretária-Geral Adjunta. Às direcções reportam diversas unidades orgânicas, definidas como Divisões. As diferentes Direcções desenvolvem tarefas de coordenação das respectivas Divisões, sendo as suas funções segmentadas de acordo com as respectivas competências no âmbito organizacional e com o definido no Despacho n.º 13834/2007, de 29 de Junho.</p> <p>A SGMS aposta nos <u>mecanismos de comunicação interna</u> e de <u>partilha de informação</u>, tendo como suportes principais o correio electrónico, o site institucional, um sistema de gestão documental, uma plataforma colaborativa assente na plataforma do MS (PULSAR), pastas de rede com níveis de acesso diferenciados, um boletim trimestral e uma vitrina em local de grande circulação, na qual é afixada informação relevante para a organização.</p> <p>A organização dispõe ainda de um centro de documentação, estando devidamente catalogadas, através do sistema de arquivos DocBase, as publicações adquiridas ou oferecidas à SGMS. As publicações são cedidas, a título de empréstimo, às entidades clientes, às unidades orgânicas e aos colaboradores,</p>

	<p>sendo este registado no sistema.</p> <p>Os <u>procedimentos administrativos</u> e respectivos fluxos de trabalho e informação encontram-se definidos e detalhados, sendo acessíveis a todos os dirigentes e colaboradores da SGMS através das pastas de rede partilhadas. Versam:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio informático;</li> <li>• Atendimento presencial e telefónico;</li> <li>• Expediente;</li> <li>• Gestão de auxiliares administrativos;</li> <li>• Gestão de viaturas e motoristas;</li> <li>• Hastear da bandeira nacional;</li> <li>• Marcação de férias;</li> <li>• Reciclagem de resíduos sólidos;</li> <li>• Segurança no acesso ao edifício;</li> <li>• Terminal biométrico;</li> <li>• Trâmites para publicação de diplomas em Diário da República;</li> <li>• Utilização da garagem.</li> </ul> <p>Alternativamente existe um manual de funcionamento, documento no qual estão sintetizados os procedimentos correntes.</p> <p>A SG é um organismo com autonomia administrativa, que se rege por um conjunto de regras que se encontram claramente definidas em vários diplomas legais em matéria de contratação e <u>autorização de despesa</u>. Existe uma definição clara da competência para autorização da despesa, estando esta centrada no topo da hierarquia, neste caso, o Secretário-Geral.</p> <p>As actividades de Contabilidade e Tesouraria estão cobertas pelo Sistema Informático Contabilístico (SIC, SIGO, SOE), disponibilizado pela Direcção-Geral do Orçamento. Todo o <i>software</i> tem na sua base os princípios e regras da gestão orçamental, estando implícitos nas suas operações os procedimentos, regras e boas práticas, emanados pelo Ministério das Finanças.</p> <p>As aplicações informáticas asseguram as funcionalidades necessárias ao desenvolvimento das actividades inerentes ao</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>enfoque da SGMS, incluindo a satisfação dos deveres de informação associados.</p> <p>A área de aprovisionamento funciona com um <i>software</i> destinado à elaboração e gestão de <i>stocks</i> e notas de encomenda (GEMA), estando aqui implícita uma lógica de gestão por centros de custos.</p> <p>Está implementada uma plataforma electrónica de contratação pública, destinada a assegurar a parte processual das aquisições de bens e serviços, decorrente da necessidade de cumprir com o estipulado no Código da Contratação Pública. A plataforma é um serviço adquirido à empresa Construlink, SA, tendo os seus requisitos processuais, em termos de fluxos de trabalho e de segregação de funções, sido previamente fixados por normativo legal.</p> <p>Quanto à gestão patrimonial, esta é suportada pelo <i>software</i> da empresa Primavera, adaptado aos procedimentos e normas de gestão dos bens do Estado, nos termos da legislação em vigor. Existe ainda uma plataforma disponibilizada pela Direcção-Geral do Tesouro e Finanças, designada por SIIE, que se destina a realizar e acompanhar o inventário e cadastro de todos os imóveis que pertencem ao Ministério da Saúde.</p> <p>Os trabalhadores desenvolvem a sua actividade em áreas específicas, estando assegurada a <u>rotatividade de funções</u>, sempre que se justifica, como, por exemplo, no período de férias ou em períodos de maior afluxo de trabalho. O controlo das actividades é efectuado, num primeiro nível, pelos dirigentes intermédios e, num segundo nível, pelo gestor de topo.</p> <p>As ausências ao serviço e as férias são sempre validadas pelos superiores hierárquicos respectivos. Esta validação é feita electronicamente através do SmartDocs e do Wintime.</p> <p>O <u>circuito da documentação</u> encontra-se reflectido de forma clara no sistema de gestão documental (SmartDocs), no qual são:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registados e encaminhados os documentados entrados e saídos;</li> </ul>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criados documentos de trabalho da mais diversa natureza;</li> <li>• Concretizados fluxos de aprovação de documentos em consonância com os procedimentos estabelecidos;</li> <li>• Produzidos relatórios de controlo da actividade desenvolvida.</li> </ul>
<b>Fiabilidade dos sistemas de informação:</b>	<p>A SG está interligada aos vários serviços do Ministério da Saúde através da Rede de Informação da Saúde (RIS), a maior rede privada do país, suportada pela ACSS. Esta rede informática facilita a partilha e troca de informação e tem como objectivo assegurar a interligação, com qualidade, fiabilidade e segurança, das instituições de saúde.</p> <p>A presença da SG na RIS garante o acesso a um conjunto de serviços basilares, que uma rede baseada nos protocolos da internet possui, nomeadamente a gestão de domínios e a tradução de endereços, a transferência electrónica de ficheiros e a sessão remota.</p> <p>As garantias inerentes a esta solução prendem-se com a existência de mecanismos de segurança relativos à protecção contra intrusões que tenham origem na internet e de salvaguarda da informação através de <i>backups</i> regulares e automatizados.</p> <p>Destaca-se ainda que sistemas de informação basilares da actividade da SGMS, como os portais de internet geridos pela organização, o SIIP e o SIIF, se encontram alojados no <i>data center</i> da ACSS, localizado no Porto, reforçando assim o compromisso de segurança.</p> <p>No que respeita à sua estrutura local, os sistemas de informação da SGMS baseiam-se numa arquitectura de sistemas Windows, suportada por um parque de servidores, com funções e papéis específicos na infra-estrutura de rede e comunicações.</p> <p>Encontram-se implementadas soluções que permitem a disponibilização de um conjunto variado de serviços de rede, aos utilizadores desta infra-estrutura, em simultâneo com soluções que garantem a segurança da rede local, o controlo de acesso aos vários sistemas e a sua fiabilidade.</p>

	<p>A infra-estrutura de rede e comunicações da SGMS serve ainda as entidades às quais esta dá apoio, algumas até com localização física distinta.</p> <p>No âmbito do SmartDocs, cabe referir que estão assegurados procedimentos de realização e manutenção de cópias de segurança (<i>backups</i>) que visam salvaguardar a reversibilidade da reprodução dos registos da base de dados, sem prejuízo da confidencialidade desta última.</p> <p>Acresce ainda que são executadas, diariamente, cópias de segurança de toda a informação residente no sistema, cobrindo os últimos sete dias. No final de cada mês e de cada ano, é assegurada ainda a execução de uma cópia de segurança que é arquivada por prazo não inferior a cinco anos. As cópias de segurança são efectuadas em <i>tape drive</i> e guardadas em cofre de segurança anti-fogo.</p> <p>Estes procedimentos de segurança de dados são executados em ambiente que prevê a disponibilidade de meios técnicos com as seguintes capacidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuidade de funcionamento dos servidores que suportam a base de dados e as redes, mesmo depois de uma qualquer falha, através de fontes de alimentação, de discos e de controladores de disco redundantes;</li> <li>• Dispositivo de <i>Raid 1</i> no sub-sistema de discos do servidor da base de dados, mediante o qual toda a informação registada num disco é automaticamente copiada para um segundo.</li> </ul> <p>Os equipamentos que suportam a instalação do <i>software</i> e as comunicações com as diferentes entidades externas estão devidamente acondicionados em armários configurados para o efeito e em condições ambientais apropriadas, designadamente de regulação de temperatura, residindo em área técnica própria, com acesso condicionado, para o respectivo controlo e manutenção.</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 5 AUDIÇÃO DE DIRIGENTES INTERMÉDIOS E DOS DEMAIS TRABALHADORES

Foi aplicado um questionário de avaliação da satisfação dos colaboradores da SGMS, com distribuição através de correio electrónico e recolha através de caixas colocadas nos diferentes serviços para esse efeito.

O questionário teve por base uma escala de avaliação comum (Likert) para cada indicador, sendo composto por duas partes distintas, visando avaliar:

1. Ambiente da organização – Posicionamento; gestão e liderança; gestão das pessoas; motivação.
2. Desempenho da organização – Satisfação global dos clientes por áreas (modernização e qualificação; recursos humanos, financeiros e patrimoniais; documentação e relações públicas).

Foi apurado um grau de satisfação global de 3,4, numa escala Likert 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.

Os resultados são explanados no Relatório de Actividades e seus anexos.

Foi aplicado um questionário de avaliação da satisfação dos dirigentes da Secretaria-Geral, com distribuição através de correio electrónico e recolha através do mesmo meio ou através de correio interno, em envelope fechado e não identificado.

O questionário teve por base uma escala de avaliação comum (Likert) para cada indicador, sendo composto por duas partes distintas, visando aferir:

1. Diagnóstico da organização – Posicionamento; gestão e liderança; gestão das pessoas e gestão dos processos de mudança; planeamento e estratégia.
2. Desempenho da organização – Satisfação global dos clientes por áreas (modernização e qualificação; recursos humanos, financeiros e patrimoniais; assuntos jurídicos e de contencioso; documentação e relações públicas).

Foi apurado um grau de satisfação global de 4, numa escala Likert 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.

Os resultados são explanados no Relatório de Actividades e seus anexos.

## **Anexo B**

**➔ Análise Síntese do Balanço Social**

## ANÁLISE SÍNTESE DO BALANÇO SOCIAL

Em conformidade com o estabelecido pelo Decreto-Lei n.º 190/96, de 9 de Outubro, e com base na nova matriz construída, em 2010, pela DGAEP, em consequência da entrada em vigor da Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro, e da Lei n.º 59/2008, de 11 de Setembro, e que mereceu novos ajustamentos no ano corrente, a SGMS procedeu à elaboração do Balanço Social 2010.

Dos dados apurados, concluiu-se que a SGMS tinha 58 profissionais a exercer funções a 31-12-2010, dos quais 4 em prestação de serviços.

Pela análise dos dados recolhidos para a matriz, construiu-se a seguinte caracterização tipo do trabalhador da SGMS, excluindo as prestações de serviço para aferição dos resultados:

### Caracterização Tipo 2010

- ✓ Efectivo Feminino,
- ✓ Licenciado,
- ✓ 46 anos (aprox.),
- ✓ Em contrato de trabalho em funções pública por tempo indeterminado,
- ✓ Da carreira de assistente técnico,
- ✓ Com um nível de antiguidade de 20,11 anos,
- ✓ Praticando um horário flexível de 35 horas,
- ✓ E uma remuneração média de 1614,4 €

Na SGMS não existiam, a 31-12-2010, efectivos jovens (idade inferior ou igual a 25 anos), pessoal deficiente e estrangeiro. Não houve nem acidentes em serviço, nem processos disciplinares.

Por determinação superior, o pessoal afecto aos gabinetes deixou de ser considerado no cômputo dos recursos humanos a exercer funções na SGMS, o que se reflectiu na elevada taxa de saídas.

Da análise, em apreço, foi possível determinar os seguintes indicadores sociais:



## INDICADORES SOCIAIS DA SGMS

### Balço Social 2010

#### Taxa de Feminização

$$\frac{\text{Efectivo feminino}}{\text{Efectivo total}} \times 100 = \mathbf{80\%}$$

#### Taxa de Feminização do pessoal dirigente

$$\frac{\text{Efectivo feminino (dirigente)}}{\text{Total de dirigentes}} \times 100 = \mathbf{66\%}$$

#### Taxa de Enquadramento (pessoal dirigente)

$$\frac{\text{Efectivo dirigente}}{\text{Efectivo total}} \times 100 = \mathbf{17\%}$$

#### Taxa de tecnicidade

$$\frac{\Sigma \text{Efectivos (Dirig+TS+Inform)}}{\text{Efectivo total}} \times 100 = \mathbf{48\%}$$

#### Taxa de pessoal com vínculo definitivo

$$\frac{\Sigma \text{Efectivos (Contratos por tempo indeterminado)}}{\text{Efectivo total}} \times 100 = \mathbf{100\%}$$

#### Taxa de alteração de posicionamento gestionário

$$\frac{\Sigma \text{Efectivos com alteração de posicionamento}}{\text{Efectivo total}} \times 100 = \mathbf{30\%}$$

#### Taxa de habilitação básica

$$\frac{\Sigma \text{Efectivos com habilitação básica (4º ano+6º ano+9º ano)}}{\text{Efectivo total}} \times 100 = \mathbf{28\%}$$

#### Taxa de habilitação secundária

$$\frac{\Sigma \text{Efectivos com habilitação secundária (11º ano+12º ano)}}{\text{Efectivo total}} \times 100 = \mathbf{28\%}$$

Taxa de habilitação superior
$\frac{\Sigma \text{Efectivos com nível de habilitação superior (Curso médio, bacharelato, licenciatura, mestrado, doutoramento)}}{\text{Efectivo total}} \times 100 = \mathbf{44\%}$

Taxa geral de absentismo
$\frac{\text{Total de dias de ausência (excluindo férias)}}{\text{Total anual de dias trabalháveis (TADT)}} \times 100 = \mathbf{8\%}$
TADT= (365 dias-(104sáb e dom+15 feriados+27 dias férias))* Efectivo total = 12.096 dias

Taxa geral de absentismo por doença
$\frac{\text{Total de dias de ausência por doença}}{\text{Total anual de dias trabalháveis (TADT)}} \times 100 = \mathbf{6\%}$
TADT= (365 dias-(104sáb e dom+9 feriados+28 dias férias))* Efectivo total=12.096 dias

Taxa geral de greve
$\frac{\text{Dias de ausência por greve}}{\text{Total anual de dias trabalháveis (TADT)}} \times 100 = \mathbf{0,3\%}$
TADT= (365 dias-(104sáb e dom+9 feriados+28 dias férias))* Efectivo total=12.096 dias

Taxa de admissões
$\frac{\Sigma \text{Efectivos entrados (admitidos e regressados)}}{\text{Efectivo total}} \times 100 = \mathbf{7,4\%}$

Taxa de saídas (considerando o pessoal afecto aos gabinetes)
$\frac{\Sigma \text{Efectivos saídos}}{\text{Efectivo total}} \times 100 = \mathbf{59,6\%}$

Taxa de saídas (sem o pessoal afecto aos gabinetes)
$\frac{\Sigma \text{Efectivos saídos}}{\text{Efectivo total}} \times 100 = \mathbf{24\%}$

Taxa de cobertura (sem o pessoal afecto aos gabinetes)
$\frac{\Sigma \text{Efectivos entrados}}{\Sigma \text{Efectivos saídos}} \times 100 = \mathbf{30\%}$

#### Taxa de participação em acções de formação

$$\frac{\text{Nº de participações}}{\text{(Nº de acções x nº de efectivos)}} \times 100 = \mathbf{60,3\%}$$

Efectivo total

(inclui prestações de serviço)

#### Taxa de tempo investido em formação

$$\frac{\text{Nº de horas dispendidas em formação}}{\text{Total anual de horas trabalháveis (TAHT)}} \times 100 = \mathbf{2,4\%}$$

TAHT=TADTx7h  
TADT= (365 dias-(104 sáb e dom+9 feriados+28 dias férias)) \* Efectivo total=12.096 dias

#### Taxa de participantes em formação

$$\frac{\text{Nº de participantes}}{\text{(Nº de efectivos que participaram em pelo menos 1 acção)}} \times 100 = \mathbf{48,8\%}$$

Efectivo total

(inclui prestações de serviço)

#### Taxa de saúde ocupacional

$$\frac{\text{Total de exames médicos efectuados}}{\text{Efectivo total}} \times 100 = \mathbf{86,2\%}$$

(inclui prestações de serviço)

## **Anexo C**

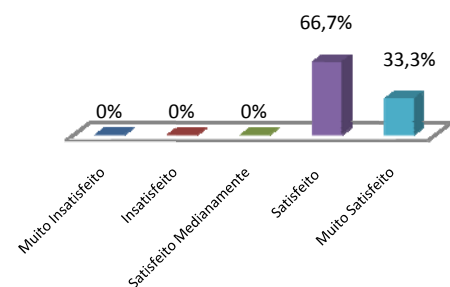
**➔ Avaliação pelos clientes**

## Avaliação pelos Clientes Externos

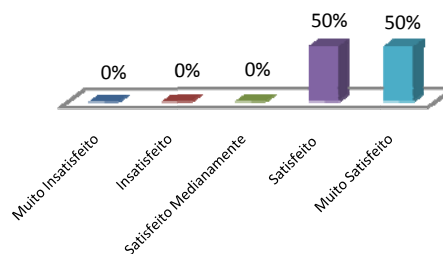
### Visão Global da Organização

1. Imagem Global da Organização. Neste item não foram dadas quatro respostas.

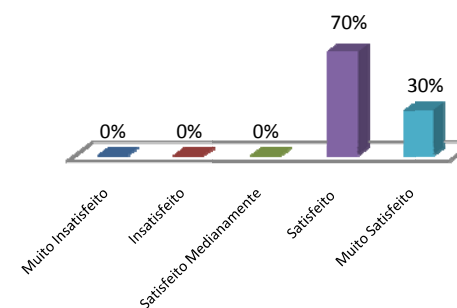
**Cortesia dos colaboradores no local de atendimento ao público**



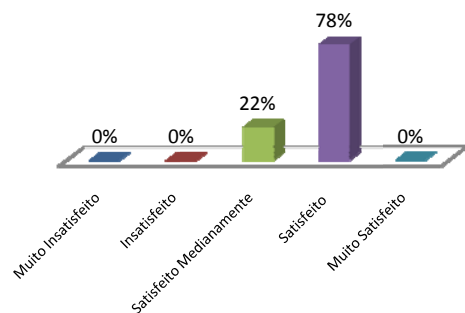
**Cortesia dos colaboradores que atendem por telefone**



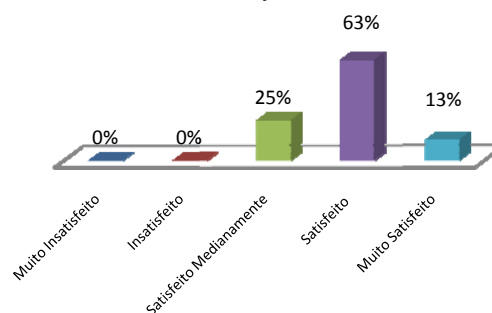
**Igualdade no tratamento**



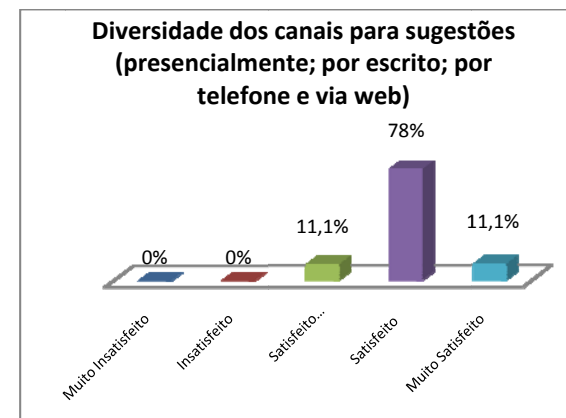
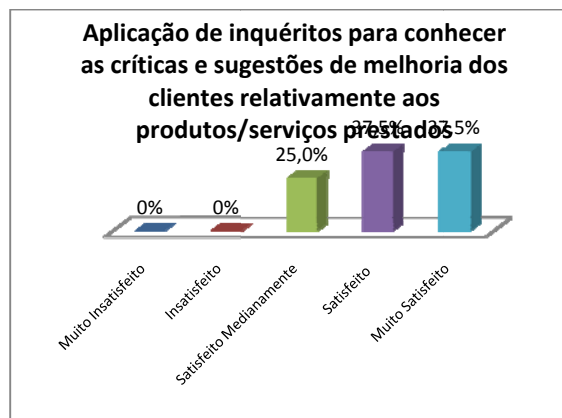
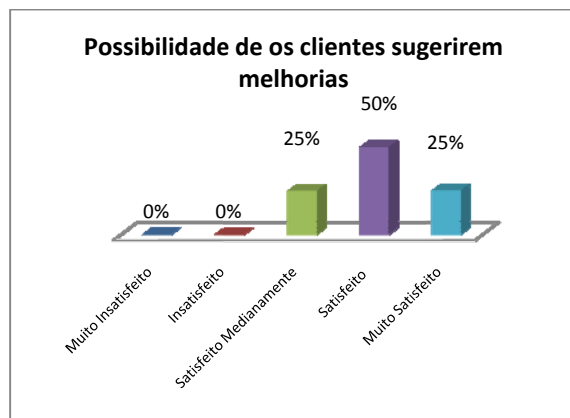
**Implementação de melhorias recentes**



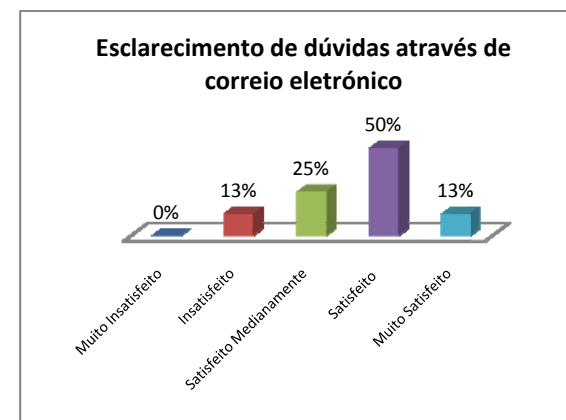
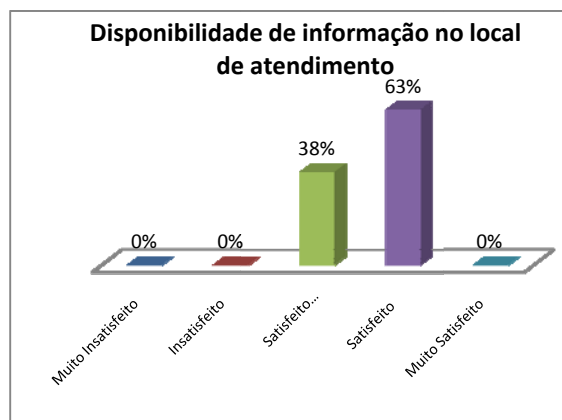
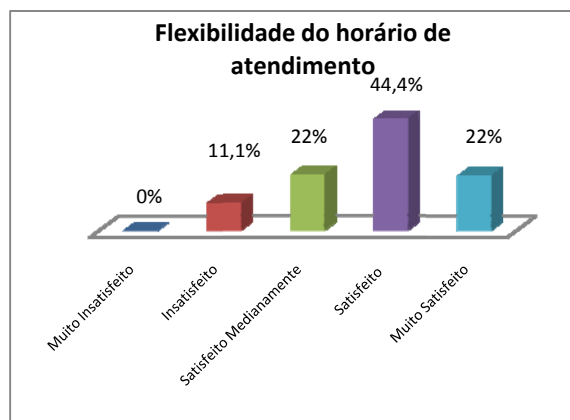
**Impacto na qualidade de vida dos cidadãos/clientes**



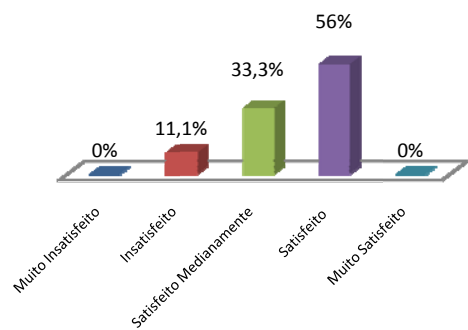
**2. Envolvimento e Participação.** Neste Indicador, no total, não foram dadas sete respostas.



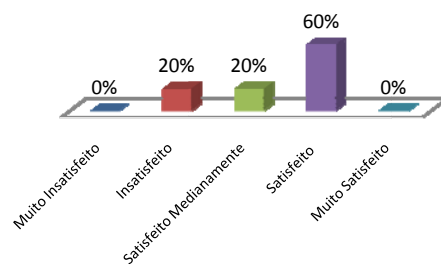
**3. Acessibilidade.** Este indicador não obteve seis respostas.



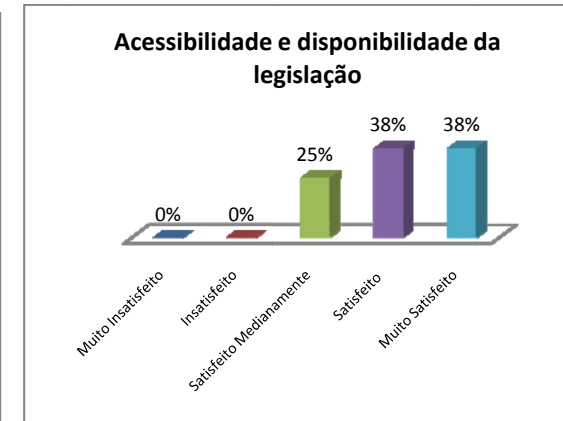
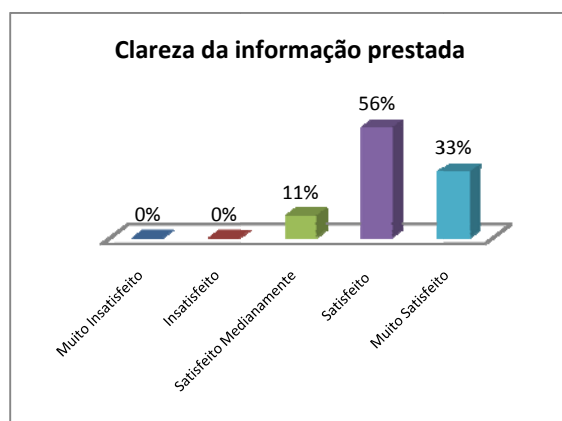
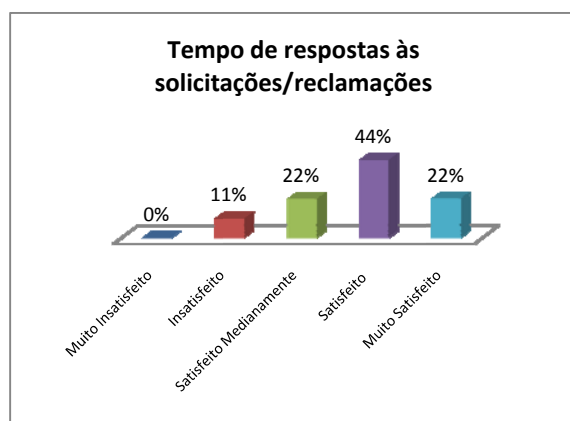
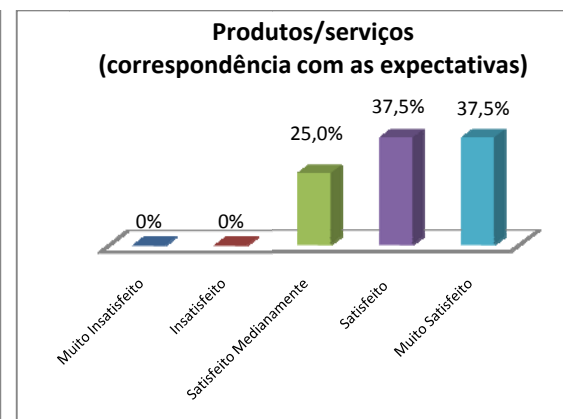
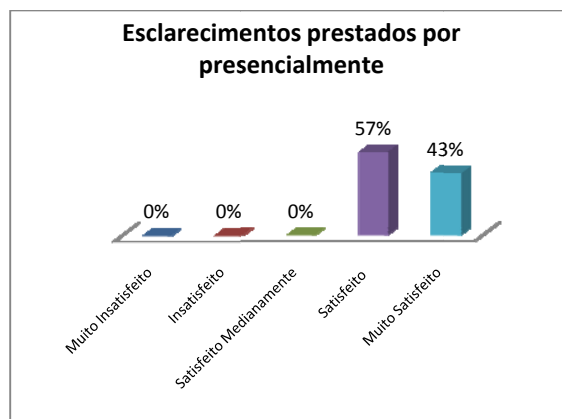
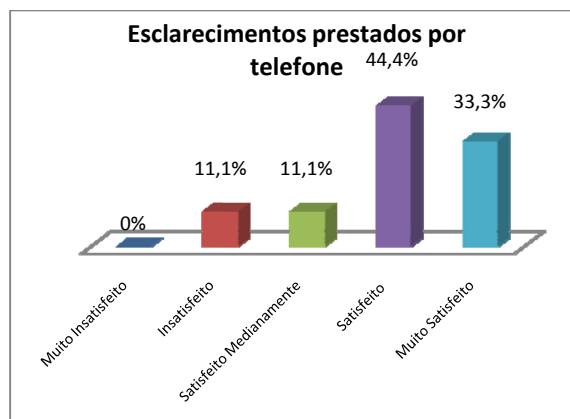
**Disponibilidade de informação online**



**Sistemas de divulgação das actividades/informações**



**4. Qualidade dos Produtos/Serviços. Neste indicador, verificou-se a falta de nove respostas.**





## Desempenho da Organização

### Modernização e Qualificação

Níveis da análise:

- Tempo de resposta às solicitações
- Adequação das respostas

Dimensões de Análise	Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Satisfeito Medianamente		Satisfeito		Muito Satisfeito		Total de perguntas não respondidas por item
	Tempo	Adequação	Tempo	Adequação	Tempo	Adequação	Tempo	Adequação	Tempo	Adequação	
Simplificação de processos e procedimentos	0%	0%	14%	0%	14%	14%	29%	29%	43%	57%	7
Divulgação de iniciativas na área da organização e qualidade	0%	0%	0%	0%	25%	20%	50%	40%	25%	40%	13

Níveis da análise:

- Utilidade prática dos conteúdos
- Oportunidade dos conteúdos

Dimensões de Análise	Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Satisfeito Medianamente		Satisfeito		Muito Satisfeito		Total de perguntas não respondidas
	Utilidade	Oportunidade	Utilidade	Oportunidade	Utilidade	Oportunidade	Utilidade	Oportunidade	Utilidade	Oportunidade	

											por item
Conteúdos programa de formação	0%	0%	0%	0%	25%	25%	75%	75%	0%	0%	14

Níveis da análise:

- Meios de divulgação
- Clareza da informação sobre os conteúdos

Dimensões de Análise	Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Satisfeito Medianamente		Satisfeito		Muito Satisfeito		Total de perguntas não respondidas por item
	Meios	Clareza	Meios	Clareza	Meios	Clareza	Meios	Clareza	Meios	Clareza	
Divulgação do programa de formação	0%	0%	0%	0%	25%	50%	75%	50%	0%	0%	13

Níveis da análise:

- Quantidade
- Duração
- Tipo de horário

Dimensões de Análise	Muito Insatisfeito			Insatisfeito			Satisfeito Medianamente			Satisfeito			Muito Satisfeito			Total de perguntas não respondidas por item
	Quant.	Dur.	Hor.	Quant.	Dur.	Hor.	Quant.	Dur.	Hor.	Quant.	Dur.	Hor.	Quant.	Dur.	Hor.	

Organização das ações de formação	0%	0%	0%	33%	0%	0%	33%	33%	33%	33%	67%	67%	0%	0%	0%	23
-----------------------------------	----	----	----	-----	----	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	----	----	----	----

## Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais

Níveis da análise:

- Conformidade com os valores
- Tempo de processamento

Dimensões de Análise	Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Satisfeito Medianamente		Satisfeito		Muito Satisfeito		Total de perguntas não respondidas por item
	Conformidade	Tempo	Conformidade	Tempo	Conformidade	Tempo	Conformidade	Tempo	Conformidade	Tempo	
Processamento de abonos (vencimentos etc.)	0%	0%	14%	14%	0%	14%	57%	57%	29%	14%	7

Níveis da análise:

- Tempo de resposta às solicitações
- Adequação das respostas

Dimensões de Análise	Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Satisfeito Medianamente		Satisfeito		Muito Satisfeito		Total de perguntas não respondidas por item
	Tempo	Adequação	Tempo	Adequação	Tempo	Adequação	Tempo	Adequação	Tempo	Adequação	
Controlo de assiduidade	0%	0%	0%	0%	0%	0%	75%	75%	25%	25%	13
Aposentação e contagem de tempo (CGA)	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	18
Licenças	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	16
Pareceres/Informações	0%	0%	0%	0%	38%	13%	38%	50%	25%	38%	5
Esclarecimentos prestados	0%	0%	0%	0%	25%	0%	50%	38%	25%	63%	5
Aquisição de bens e serviços	0%	0%	0%	0%	38%	13%	38%	63%	25%	25%	5
Frota automóvel (manutenção e reparação)	0%	0%	14%	0%	0%	14%	57%	43%	29%	43%	7
Comunicações móveis (equipamentos e cartões)	0%	0%	0%	0%	0%	0%	43%	43%	57%	57%	6
Instalações (manutenção e reparação)	0%	0%	0%	0%	22%	22%	56%	44%	22%	33%	3

Níveis da análise:

- Conformidade dos valores
- Prazo de pagamento

Dimensões de Análise	Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Satisfeito Medianamente		Satisfeito		Muito Satisfeito		Total de perguntas não respondidas por item
	Conformidade	Prazo	Conformidade	Prazo	Conformidade	Prazo	Conformidade	Prazo	Conformidade	Prazo	
Facturação	0%	0%	0%	0%	20%	40%	40%	40%	40%	20%	11

Níveis da análise:

- Utilidade da informação
- Tempo de disponibilização da informação

Dimensões de Análise	Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Satisfeito Medianamente		Satisfeito		Muito Satisfeito		Total de perguntas não respondidas por item
	Utilidade	Tempo	Utilidade	Tempo	Utilidade	Tempo	Utilidade	Tempo	Utilidade	Tempo	
Indicadores de gestão orçamental	0%	0%	0%	0%	20%	40%	40%	40%	40%	20%	11
Informação disponibilizada	0%	0%	17%	0%	0%	33%	67%	67%	17%	0%	8

## Assuntos Jurídicos e de Contencioso

Níveis da análise:

- Tempo de resposta às solicitações
- Adequação das respostas

Dimensões de Análise	Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Satisfeito Medianamente		Satisfeito		Muito Satisfeito		Total de perguntas não respondidas por item
	Tempo	Adequação	Tempo	Adequação	Tempo	Adequação	Tempo	Adequação	Tempo	Adequação	
Intervenção em processos administrativos (elaboração de pareceres)	0%	0%	0%	0%	20%	0%	60%	40%	20%	60%	10
Intervenção em processos judiciais	0%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	50%	50%	50%	16

## Documentação e Relações Públicas

Níveis da análise:

- Tempo de resposta às solicitações
- Adequação das respostas

Dimensões de Análise	Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Satisfeito Medianamente		Satisfeito		Muito Satisfeito		Total de perguntas não respondidas por item
	Tempo	Adequação	Tempo	Adequação	Tempo	Adequação	Tempo	Adequação	Tempo	Adequação	
Arquivo	0%	0%	0%	0%	25%	25%	25%	25%	50%	50%	12
Pedidos de legislação	0%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	50%	50%	50%	13
Pedidos de informação	0%	0%	0%	0%	17%	17%	50%	50%	33%	33%	9
Protocolo e organização de reuniões e eventos	0%	0%	0%	0%	0%	0%	25%	25%	75%	75%	12
Apoio à assessoria de imprensa do GMS	0%	0%	0%	0%	0%	33%	33%	0%	67%	67%	15
Atendimento	0%	0%	0%	0%	33%	17%	50%	67%	17%	17%	8
Apoio informático (helpdesk)	0%	0%	0%	0%	11%	13%	11%	13%	78%	75%	4

Níveis da análise:

- Utilidade da informação disponibilizada
- Pesquisa de informação

Dimensões de Análise	Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Satisfeito Medianamente		Satisfeito		Muito Satisfeito		Total de perguntas não respondidas por item
	Utilidade	Pesquisa	Utilidade	Pesquisa	Utilidade	Pesquisa	Utilidade	Pesquisa	Utilidade	Pesquisa	
Portal da Saúde	0%	0%	0%	0%	20%	20%	40%	40%	40%	40%	1
Site da SG	0%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	50%	50%	50%	1

Níveis da análise:

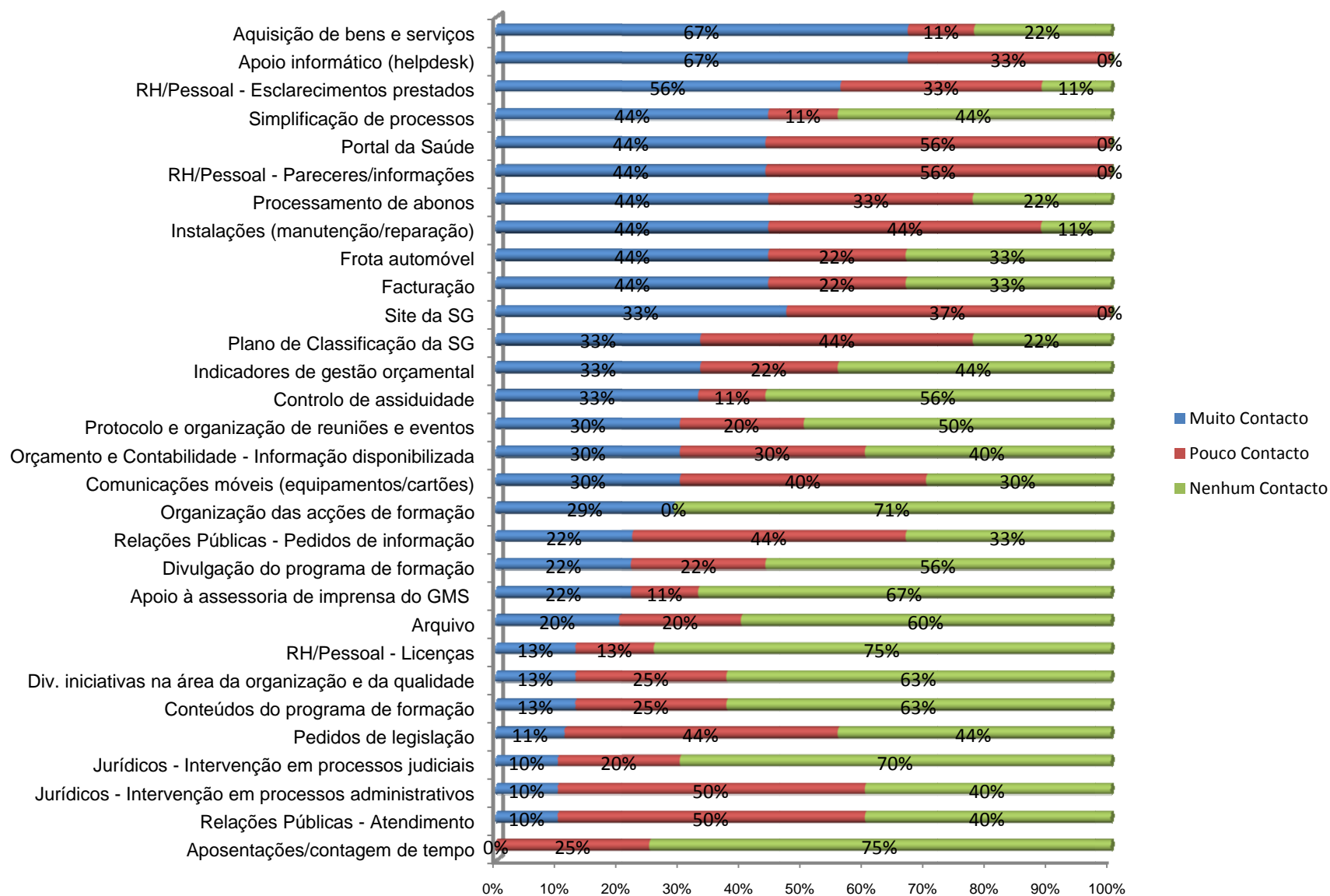
- Adequado às necessidades
- Necessita de reformulação

Dimensões de Análise	Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Satisfeito Medianamente		Satisfeito		Muito Satisfeito		Total de perguntas não respondidas por item
	Adeq.	Refor.	Adeq.	Refor.	Adeq.	Refor.	Adeq.	Refor.	Adeq.	Refor.	
Plano de classificação da SG e dos organismos aos quais presta apoio	0%	0%	0%	0%	14%	20%	57%	80%	29%	0%	9

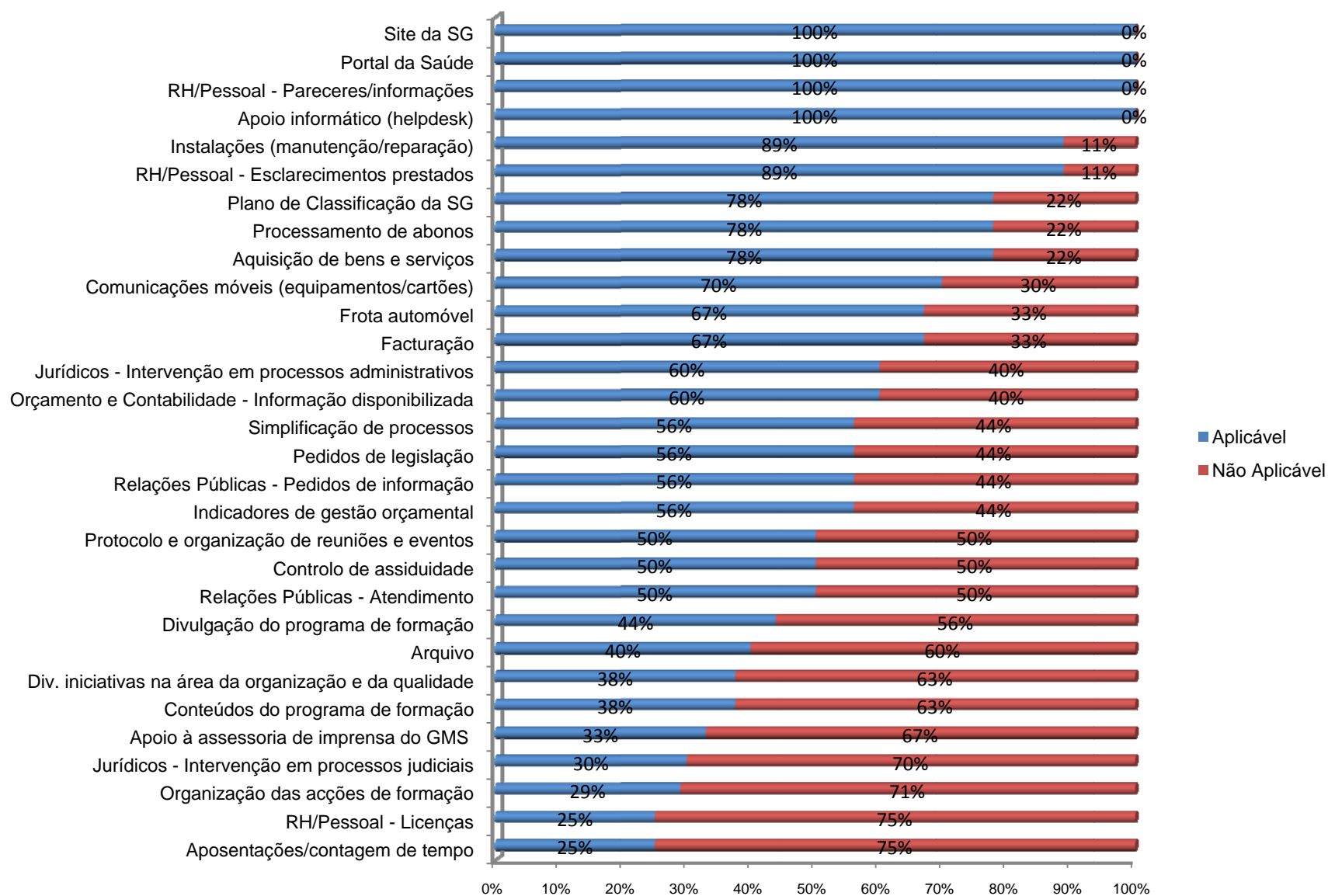
A tabela e os gráficos seguintes mostram os diferentes níveis de contacto e aplicabilidade que os clientes externos têm com os nossos serviços nas áreas em avaliação.



### Contacto com os serviços



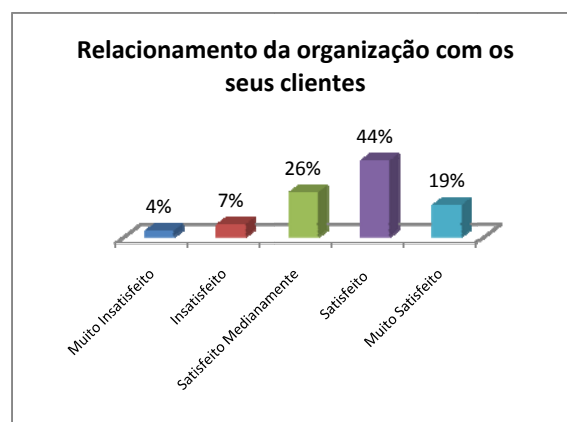
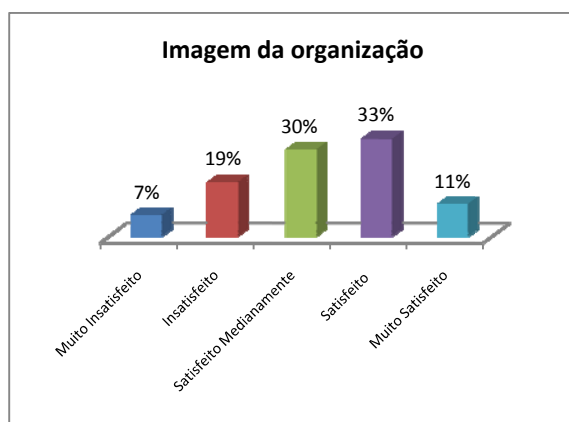
### Aplicabilidade dos serviços



## *Avaliação pelos Colaboradores*

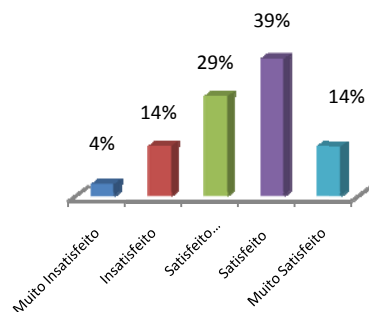
### Ambiente da Organização

**1. Satisfação global dos colaboradores com a organização: Posicionamento da Organização.** Este indicador não obteve, no total, 3 respostas.

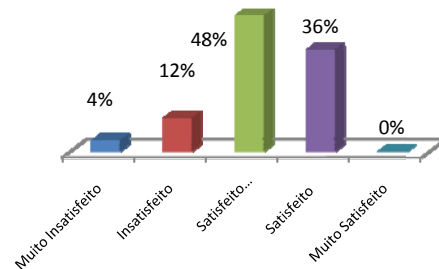


**2 .Gestão e Liderança. Neste indicador não foram dadas 8 respostas.**

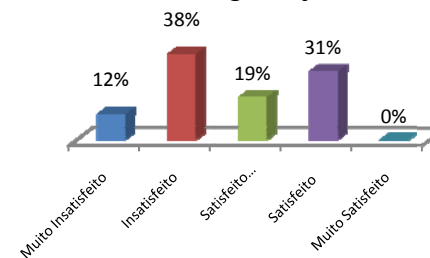
**Aposta na mudança e na modernização**



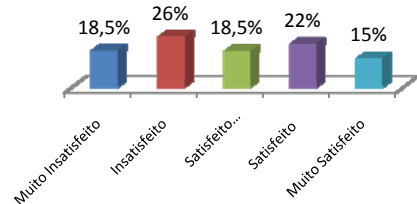
**Planeamento das actividades tendo em conta as necessidades e expectativas dos colaboradores**



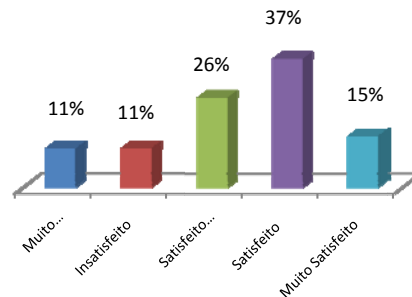
**Participação dos colaboradores na definição dos objectivos e prioridades da organização**



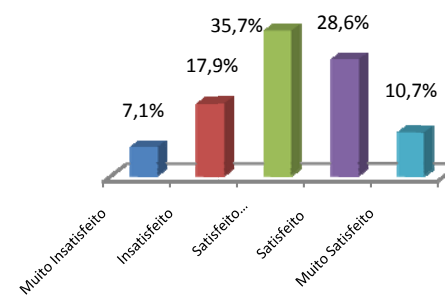
**Informação pelo superior hierárquico, sobre as alterações a realizar na organização e as razões que as determinam**

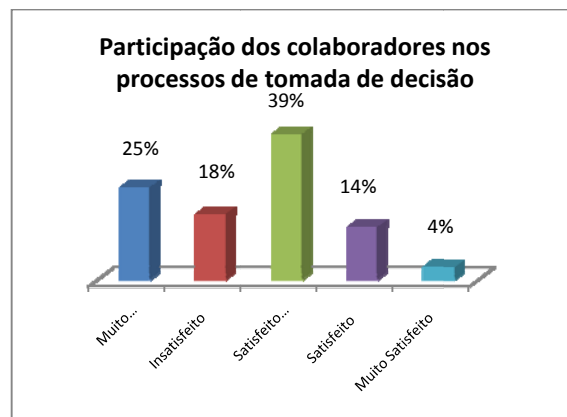
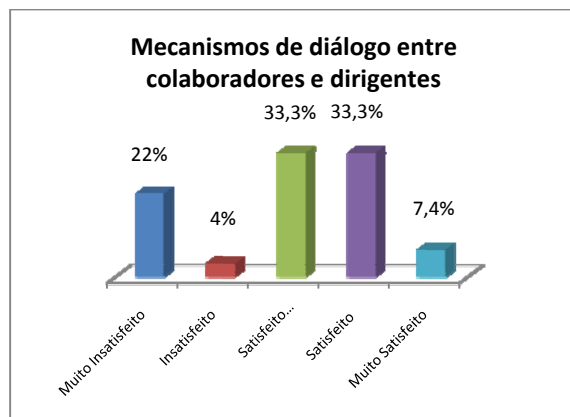


**Ajuda na realização de tarefas profissionais e objectivos individuais**

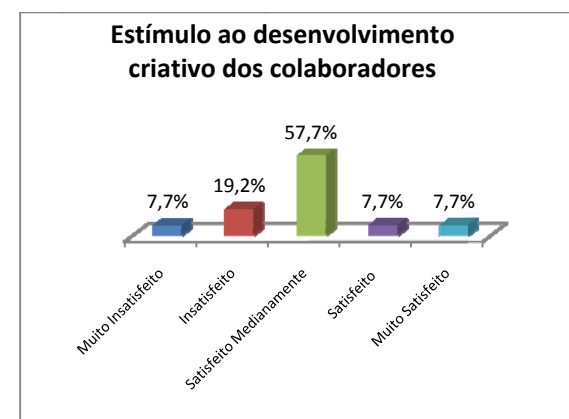
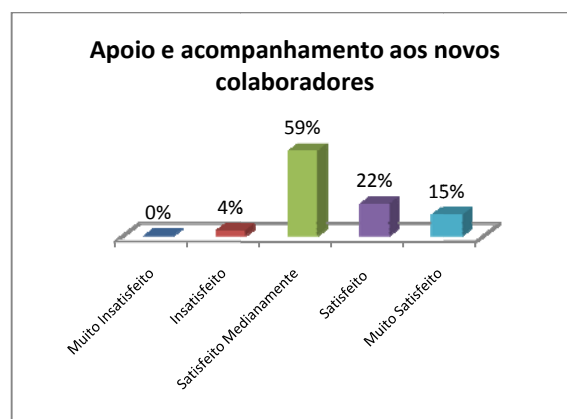
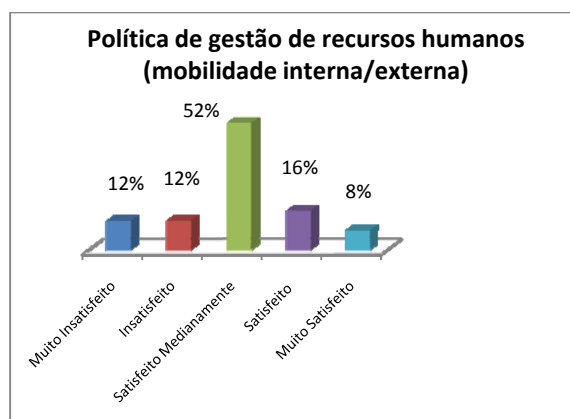


**Incentivo à apresentação de sugestões de melhoria**

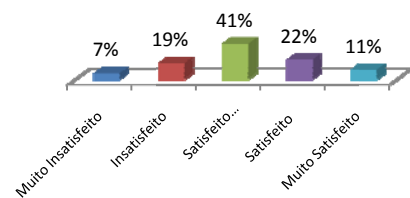




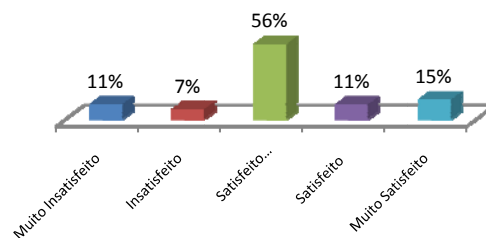
### 3 . Gestão das Pessoas. Ao total dos sub-indicadores, faltam 13 respostas.



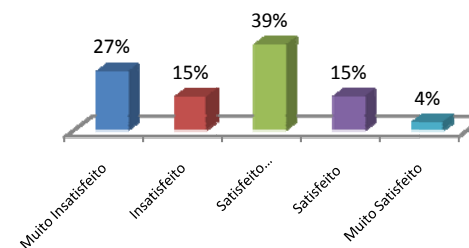
**Aposta na formação para aquisição/actualização de novas competências**



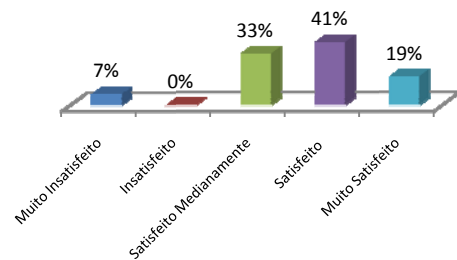
**Oportunidades para desenvolver novas competências**



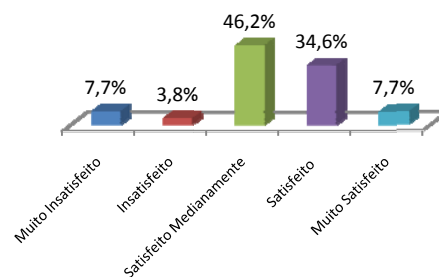
**Recompensa pelos esforços individuais e de grupo**



**Compatibilidade dos equipamentos informáticos e software com as funções de cada colaborador**

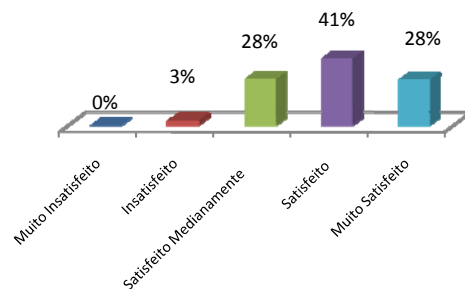


**Serviço de higiene e segurança no trabalho**

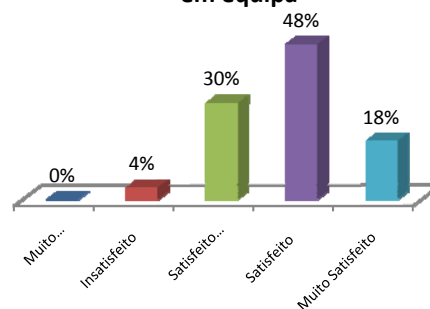


4. Níveis de Motivação. No total, não foram dadas 5 respostas.

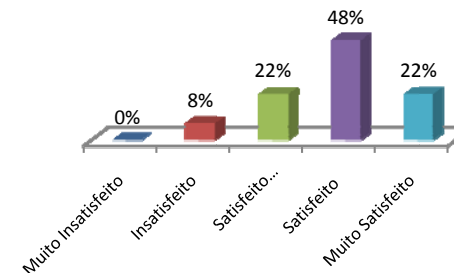
**Motivação para aprender novos métodos de trabalho**



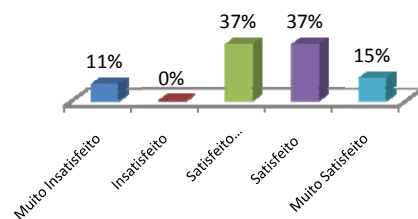
**Motivação para desenvolver trabalho em equipa**



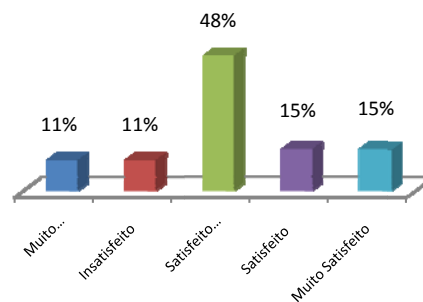
**Motivação para participação em acções de formação**



**Motivação para participar em projectos de de mudança na organização**



**Motivação para sugerir melhorias**



## Desempenho da Organização

### Modernização e Qualificação

Níveis da análise:

- Tempo de resposta às solicitações
- Adequação das respostas

Dimensões da Análise	Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Satisfeito Medianamente		Satisfeito		Muito Satisfeito		Total de Perguntas não respondidas por Item
	Tempo	Adequação	Tempo	Adequação	Tempo	Adequação	Tempo	Adequação	Tempo	Adequação	
Simplificação de processos e procedimentos	9%	15%	9%	10%	41%	35%	27%	25%	14%	15%	14
Divulgação de iniciativas na área da organização e qualidade	9%	5%	5%	15%	41%	40%	27%	25%	18%	15%	14

Níveis da análise:

- Utilidade prática dos conteúdos
- Oportunidade dos conteúdos

Dimensões de análise	Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Satisfeito Medianamente		Satisfeito		Muito Satisfeito		Total de Perguntas não respondidas por Item
	Utilidade	Oportunidade	Utilidade	Oportunidade	Utilidade	Oportunidade	Utilidade	Oportunidade	Utilidade	Oportunidade	
Conteúdos do	4%	4%	8%	9%	38%	39%	42%	39%	8%	9%	9



programa de formação											
----------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Níveis da análise:

- Meios de divulgação
- Clareza da informação sobre os conteúdos

Dimensões de análise	Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Satisfeito Medianamente		Satisfeito		Muito Satisfeito		Total de Perguntas não respondidas por Item
	Meios	Clareza	Meios	Clareza	Meios	Clareza	Meios	Clareza	Meios	Clareza	
Divulgação do programa de formação	7%	8%	18%	12%	11%	20%	43%	48%	21%	12%	2

Níveis da análise:

- Quantidade
- Duração
- Tipo de horário

Dimensões de análise	Muito Insatisfeito			Insatisfeito			Satisfeito Medianamente			Satisfeito			Muito Satisfeito			Total de Perguntas não respondidas por Item
	Quant.	Dur.	Hor.	Quant.	Dur.	Hor.	Quant.	Dur.	Hor.	Quant.	Dur.	Hor.	Quant.	Dur.	Hor.	
Organização das acções de formação	9%	9%	13,6%	26%	22%	31,8%	39%	39%	27,3%	13%	17%	13,6%	13%	13%	13,6%	29

## Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais

Níveis da análise:

- Conformidade dos valores
- Tempo de processamento

Dimensões de análise	Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Satisfeito Medianamente		Satisfeito		Muito Satisfeito		Total de Perguntas não respondidas por Item
	Conformidade	Tempo	Conformidade	Tempo	Conformidade	Tempo	Conformidade	Tempo	Conformidade	Tempo	
Processamento de abonos (vencimentos etc.)	5%	10%	10%	5%	33%	35%	14%	15%	38%	35%	15

Níveis da análise:

- Tempo de resposta às solicitações
- Adequação das respostas

Dimensões de análise	Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Satisfeito Medianamente		Satisfeito		Muito Satisfeito		Total de Perguntas não respondidas por Item
	Tempo	Adequação	Tempo	Adequação	Tempo	Adequação	Tempo	Adequação	Tempo	Adequação	
Controlo de assiduidade	5%	5,3%	10%	10,5%	30%	31,6%	20%	21,1%	35%	31,6%	17
Licenças	5,6%	5,9%	5,6%	0%	44,4%	58,9%	27,8%	23,5%	16,7%	11,8%	21
Pareceres/informações	5,6%	6%	11,1%	11%	61,1%	56%	16,7%	22%	5,6%	6%	20
Esclarecimentos	5%	5,3%	10%	15,8%	60%	52,6%	15%	15,8%	10%	10,5%	17

prestados											
Aquisição de bens e serviços	5%	5%	5%	5%	33%	33%	43%	43%	14%	14%	14
Comunicações móveis	7%	7%	7%	7%	33%	36%	20%	21%	33%	29%	29
Instalações (manutenção e reparação)	5%	5,3%	10%	10,5%	38%	36,8%	33%	36,8%	14%	10,5%	15

Níveis da análise:

- Utilidade da Informação
- Tempo de disponibilização da informação

Dimensões de análise	Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Satisfeito Medianamente		Satisfeito		Muito Satisfeito		Total de Perguntas não respondidas por Item
	Utilidade	Tempo	Utilidade	Tempo	Utilidade	Tempo	Utilidade	Tempo	Utilidade	Tempo	
Orçamento e Contabilidade - Informação disponibilizada	5%	5%	9%	10%	45%	50%	32%	25%	9%	10%	14

## Documentação e Relações Públicas

Níveis da análise:

- Tempo de resposta às solicitações
- Adequação das respostas

Dimensões de análise	Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Satisfeito Medianamente		Satisfeito		Muito Satisfeito		Total de Perguntas não respondidas por Item
	Tempo	Adequação	Tempo	Adequação	Tempo	Adequação	Tempo	Adequação	Tempo	Adequação	
Arquivo	6%	7%	6%	7%	25%	33%	44%	40%	19%	13%	25
Pedidos de legislação	7%	7%	13%	13%	27%	27%	33%	33%	20%	20%	26
Pedidos de informação	6%	6,3%	6%	6,3%	38%	31,3%	25%	31,3%	25%	25%	24
Protocolo e organização de reuniões e eventos	7%	7%	0%	0%	40%	40%	13%	13%	40%	40%	26
Atendimento	5%	5%	11%	5%	26%	35%	32%	30%	26%	25%	17
Apoio informático helpdesk	4,8%	5%	4,8%	5%	19%	25%	42,9%	45%	28,6%	20%	15

Níveis da análise:

- Utilidade da informação disponibilizada
- Pesquisa de informação

Dimensões de análise	Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Satisfeito Medianamente		Satisfeito		Muito Satisfeito		Total de Perguntas não respondidas por Item
	Utilidade	Pesquisa	Utilidade	Pesquisa	Utilidade	Pesquisa	Utilidade	Pesquisa	Utilidade	Pesquisa	
Portal da Saúde	4,5%	4,3%	4,5%	4,3%	27,3%	34,8%	40,9%	39,1%	22,7%	17,4%	11
Site da SG	4%	9,5%	13%	4,8%	25%	28,6%	33%	38,1%	25%	19%	11

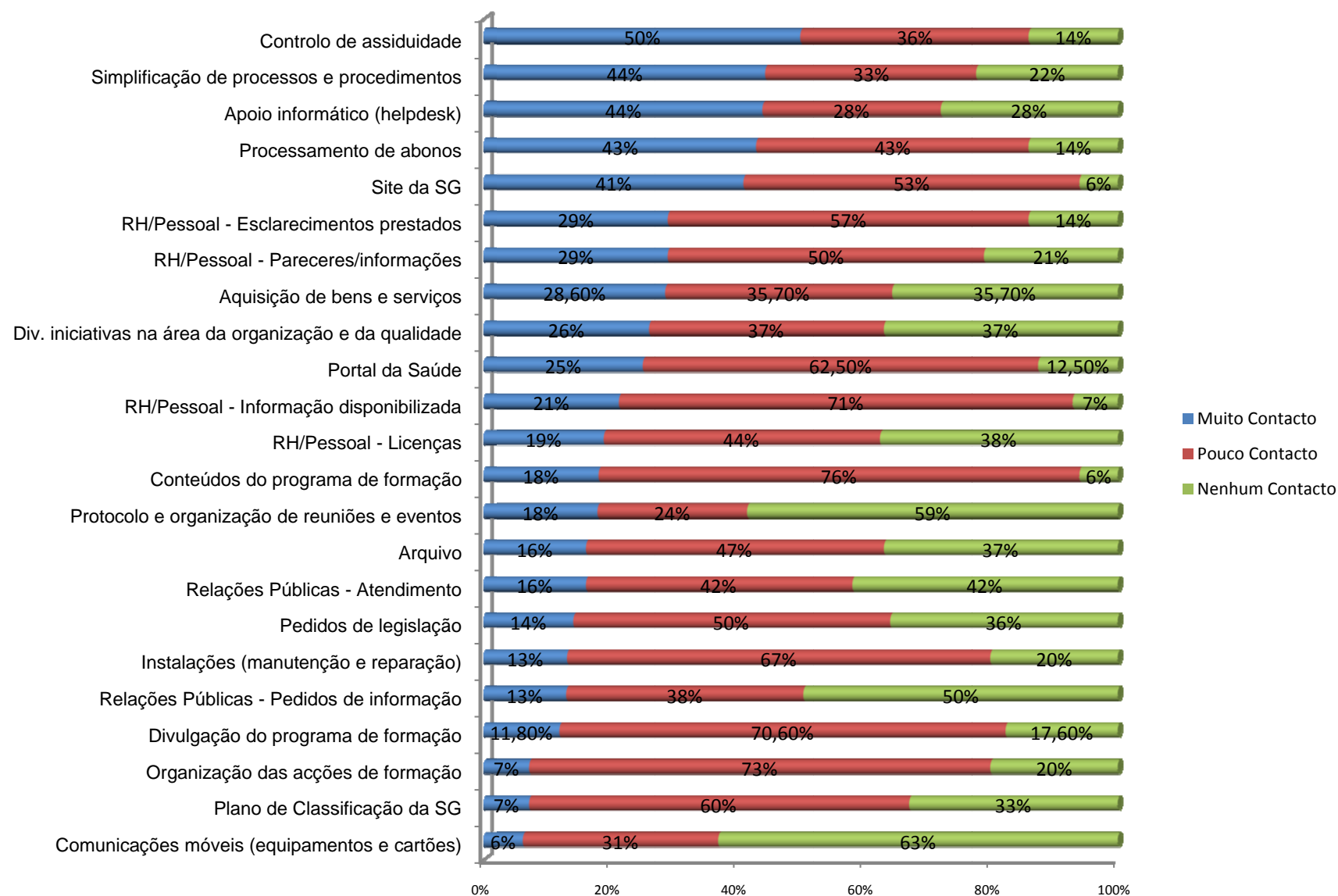
Níveis da análise:

- Adequado às necessidades da SG
- Necessita de reformulação

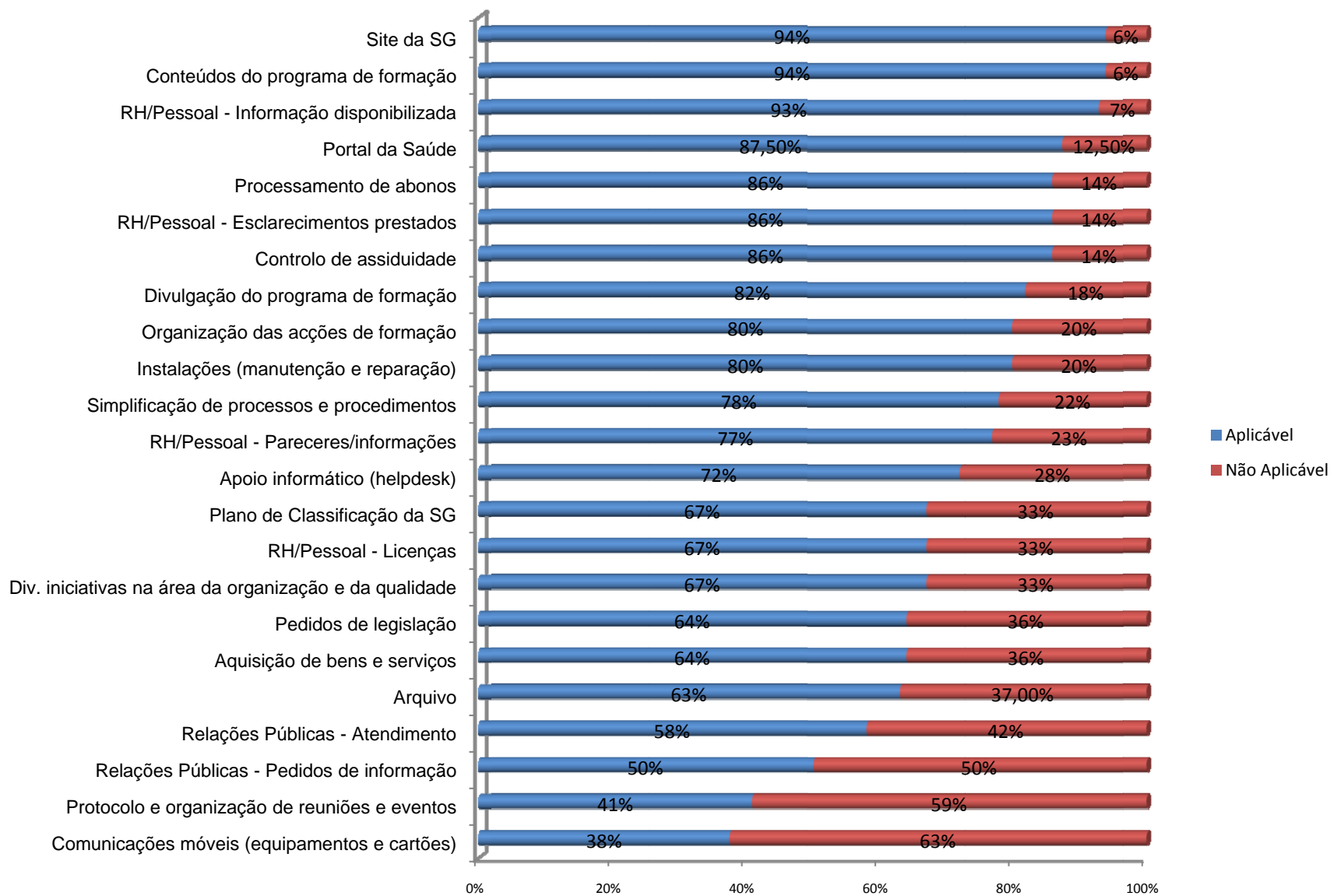
Dimensões de análise	Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Satisfeito Medianamente		Satisfeito		Muito Satisfeito		Total de Perguntas não respondidas por Item
	Adeq.	Refor.	Adeq.	Refor.	Adeq.	Refor.	Adeq.	Refor.	Adeq.	Refor.	
Plano de classificação da SG	5%	6%	10%	11%	48%	50%	24%	28%	14%	6%	17

Seguem-se dois gráficos que resumem o contacto que os colaboradores afirmam ter com os diferentes serviços de cada área e qual a aplicabilidade que estes têm na sua situação concreta.

## Contacto com os serviços



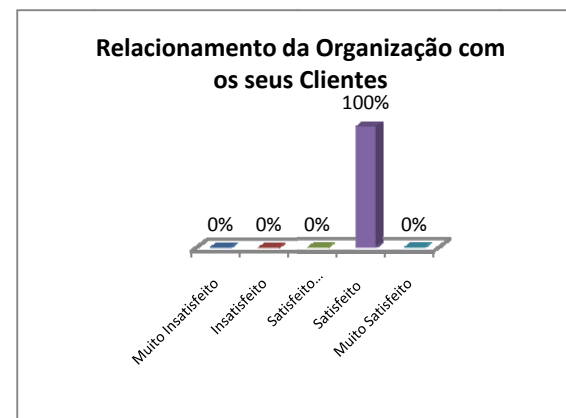
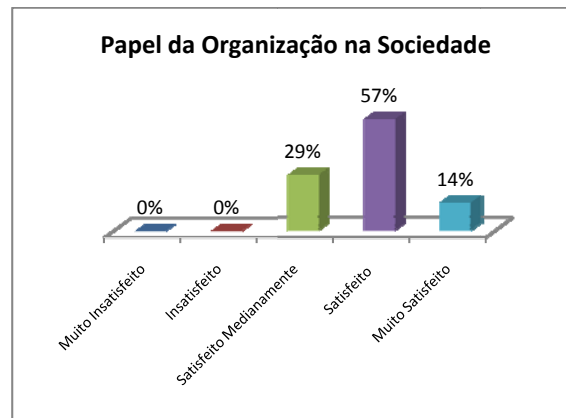
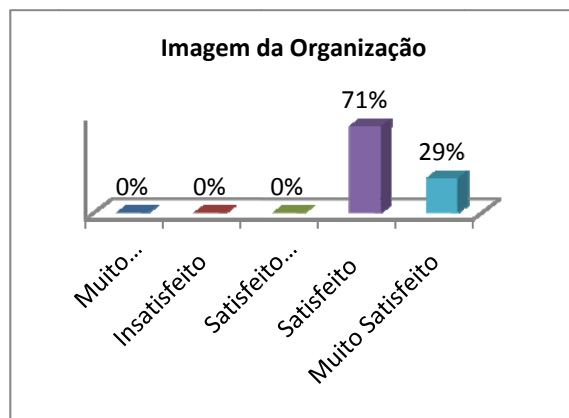
### Aplicabilidade dos serviços



## *Avaliação pelos Dirigentes Intermédios*

### Diagnóstico da organização

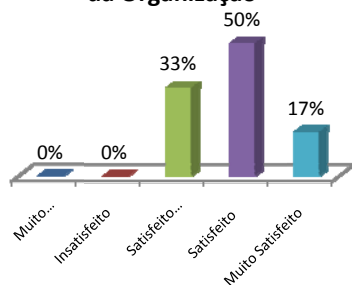
#### 1. Satisfação global dos dirigentes intermédios com a organização: Posicionamento da Organização.



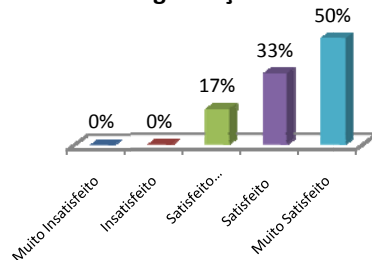


**2 .Gestão e Liderança. Neste indicador não foram dadas 4 respostas.**

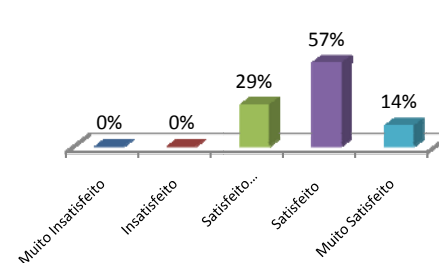
**Planeamento das actividades tendo em conta as necessidades e expectativas da Organização**



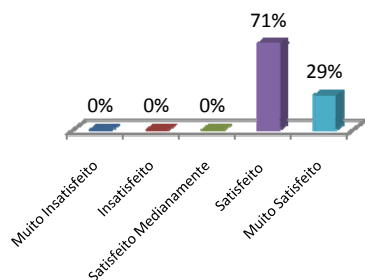
**Participação dos dirigentes na definição dos objectivos e prioridades da Organização**



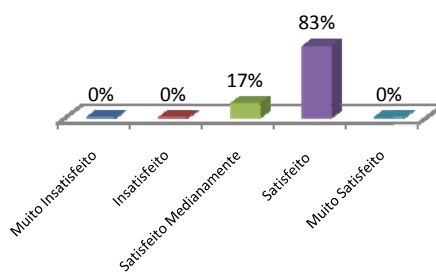
**Informação sobre as alterações a realizar na Organização e as razões que as determinam**



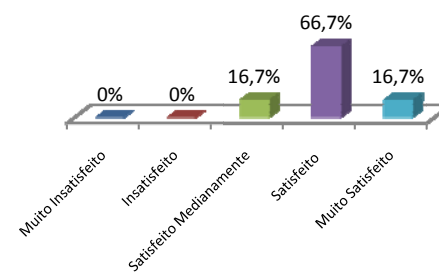
**Responsabilidade e autonomia na definição de funções**

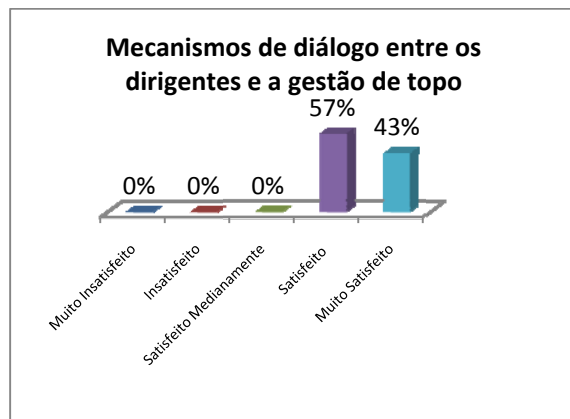


**Incentivo à apresentação de sugestões de melhoria**

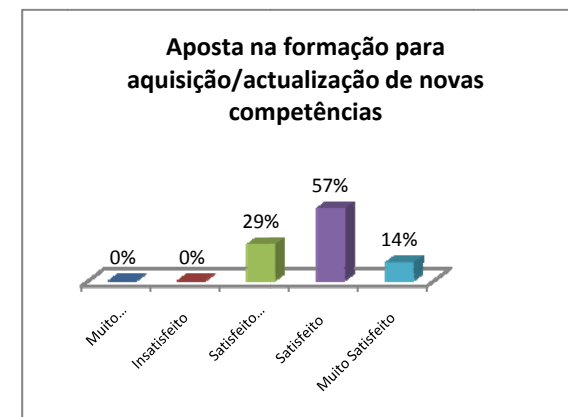
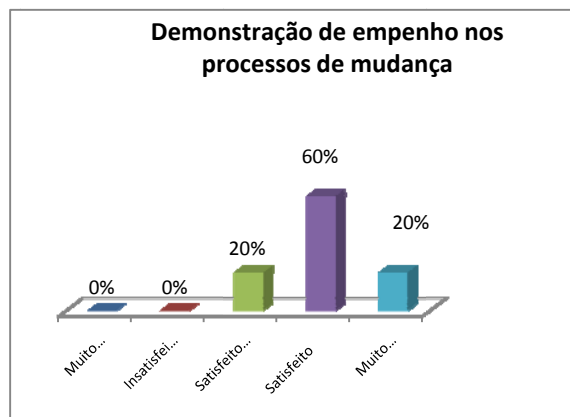


**Participação nos processos de tomada de decisão**

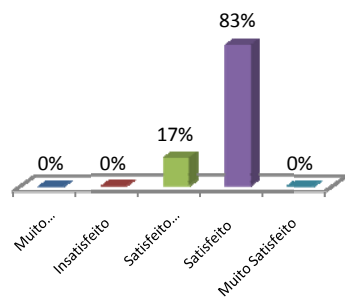




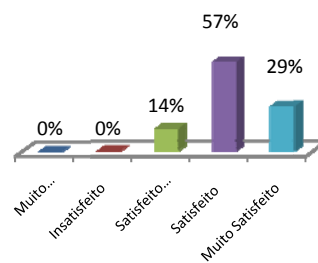
**3 . Gestão das Pessoas e Gestão dos Processos de Mudança . Ao total dos sub-indicadores, faltam 4 respostas.**



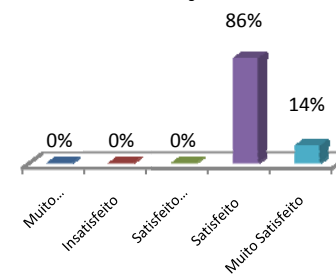
### Mecanismos de consulta e diálogo



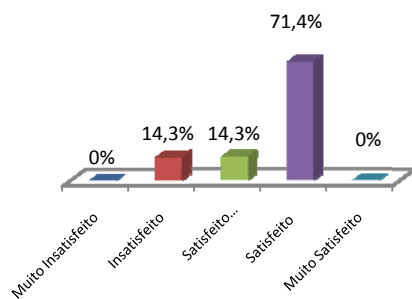
### Recompensa aos esforços individuais e de grupo



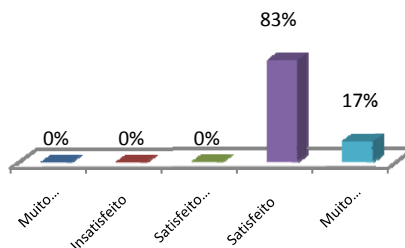
### Compatibilidade dos equipamentos informáticos e software com as funções



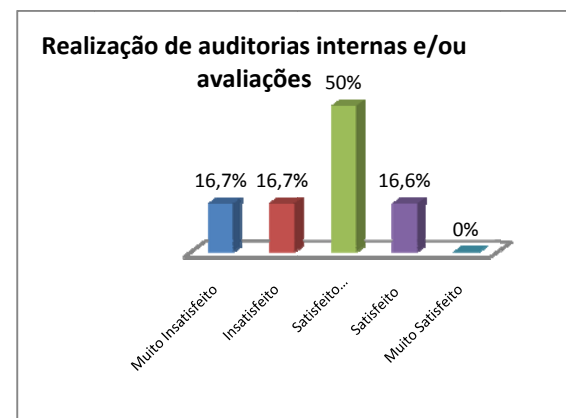
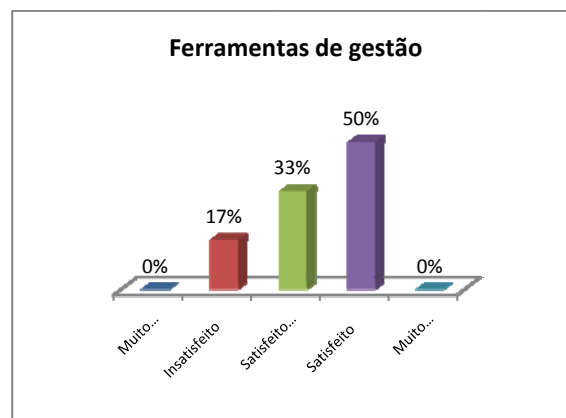
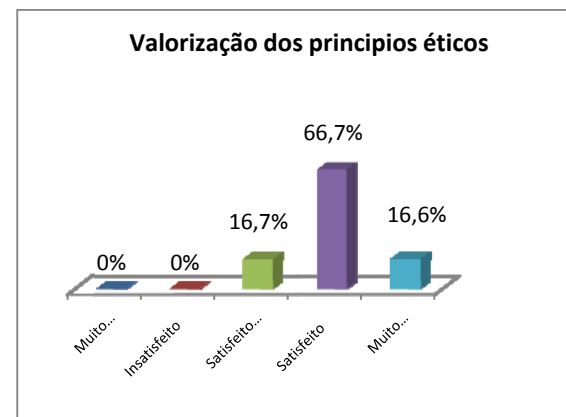
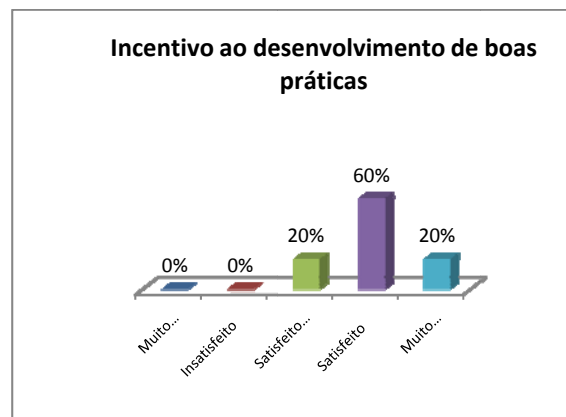
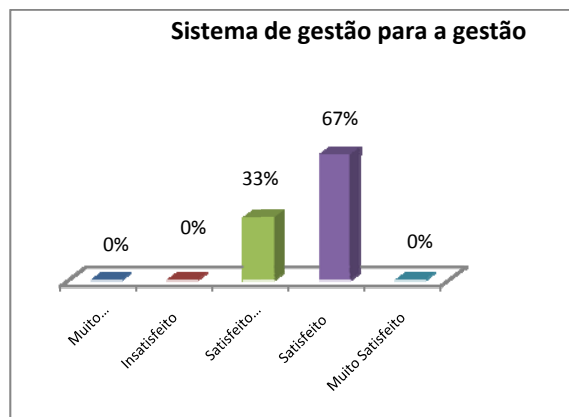
### Serviço de higiene e segurança no trabalho



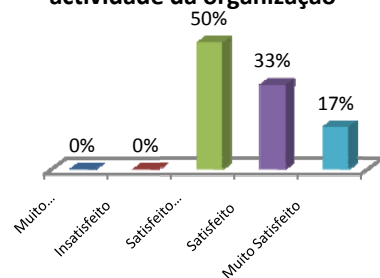
### Igualdade de tratamento e de oportunidades nos processos de promoção



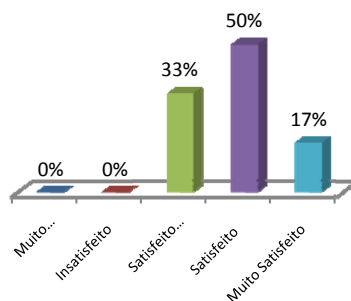
**4. Planeamento e Estratégia. No total deste indicador, não foram dadas 9 respostas.**



**Participação na construção da estratégia e do planeamento de actividade da organização**



**Definição mensurável dos objectivos**



## Desempenho da Organização

### Modernização e Qualificação

Níveis da análise:

- Tempo de resposta às solicitações
- Adequação das respostas

Dimensões de Análise	Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Satisfeito Medianamente		Satisfeito		Muito Satisfeito		Total de Perguntas não respondidas por Item
	Tempo	Adequação	Tempo	Adequação	Tempo	Adequação	Tempo	Adequação	Tempo	Adequação	
Simplificação de processos	0%	0%	0%	0%	17%	50%	67%	33%	17%	17%	4
Divulgação de iniciativas na área da organização e Qualidade	0%	0%	0%	0%	17%	17%	83%	83%	0%	0%	4

Níveis da análise:

- Utilidade prática dos conteúdos
- Oportunidade dos conteúdos

Dimensões de Análise	Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Satisfeito Medianamente		Satisfeito		Muito Satisfeito		Total de Perguntas não respondidas por Item
	Utilidade	Oportunidade	Utilidade	Oportunidade	Utilidade	Oportunidade	Utilidade	Oportunidade	Utilidade	Oportunidade	
Conteúdos programa de formação	0%	0%	0%	0%	17%	50%	67%	33%	17%	17%	3

Níveis da análise:

- Meios de divulgação
- Clareza da informação sobre os conteúdos

Dimensões de Análise	Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Satisfeito Medianamente		Satisfeito		Muito Satisfeito		Total de Perguntas não respondidas por Item
	Meios	Clareza	Meios	Clareza	Meios	Clareza	Meios	Clareza	Meios	Clareza	
Divulgação do programa de formação	0%	0%	0%	0%	17%	17%	83%	83%	0%	0%	3

Níveis da análise:

- Quantidade
- Duração
- Tipo de horário

Dimensões de Análise	Muito Insatisfeito			Insatisfeito			Satisfeito Medianamente			Satisfeito			Muito Satisfeito			Total de Perguntas não respondidas por Item
	Quant.	Dur.	Hor.	Quant.	Dur.	Hor.	Quant.	Dur.	Hor.	Quant.	Dur.	Hor.	Quant.	Dur.	Hor.	
Organização das ações de formação	0%	0%	0%	17%	0%	0%	67%	17%	50%	17%	83%	33%	0%	0%	17%	5

### Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais

Níveis da análise:

- Conformidade dos valores
- Tempo de processamento

Dimensões de Análise	Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Satisfeito Medianamente		Satisfeito		Muito Satisfeito		Total de Perguntas não respondidas por Item
	Conformidade	Tempo	Conformidade	Tempo	Conformidade	Tempo	Conformidade	Tempo	Conformidade	Tempo	
Processamento de abonos (vencimentos etc.)	0%	0%	0%	0%	0%	0%	33%	20%	67%	80%	3

Níveis da análise:

- Tempo de resposta às solicitações
- Adequação das respostas

Dimensões de Análise	Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Satisfeito Medianamente		Satisfeito		Muito Satisfeito		Total de Perguntas não respondidas por Item
	Tempo	Adequação	Tempo	Adequação	Tempo	Adequação	Tempo	Adequação	Tempo	Adequação	
Controlo de assiduidade	0%	0%	0%	0%	0%	0%	43%	50%	57%	50%	2
Aposentação e contagem de tempo (CGA)	0%	0%	0%	0%	0%	0%	67%	50%	33%	50%	10
Licenças	0%	0%	0%	0%	0%	0%	67%	50%	33%	50%	12
Pareceres/ informações	0%	0%	0%	0%	0%	0%	75%	50%	25%	50%	9
Esclarecimentos prestados	0%	0%	0%	0%	0%	0%	71%	57%	29%	43%	2
Aquisição de bens e serviços	0%	0%	0%	0%	43%	29%	57%	57%	0%	14%	2
Frota automóvel (manutenção e reparação)	0%	0%	0%	0%	50%	50%	50%	0%	0%	50%	11
Comunicações móveis Equipamentos e cartões)	0%	0%	0%	0%	29%	29%	29%	14%	43%	57%	2
Instalações (manutenção e reparação)	0%	0%	17%	0%	50%	50%	33%	33%	0%	17%	4

Níveis da análise:

- Conformidade dos valores
- Prazo de pagamento



Dimensões de Análise	Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Satisfeito Medianamente		Satisfeito		Muito Satisfeito		Total de Perguntas não respondidas por Item
	Conformidade	Prazo	Conformidade	Prazo	Conformidade	Prazo	Conformidade	Prazo	Conformidade	Prazo	
Facturação	0%	0%	0%	0%	0%	0%	67%	33%	33%	67%	9

Níveis da análise:

- Utilidade da Informação
- Tempo de disponibilização da informação

Dimensões de Análise	Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Satisfeito Medianamente		Satisfeito		Muito Satisfeito		Total de Perguntas não respondidas por Item
	Utilidade	Tempo	Utilidade	Tempo	Utilidade	Tempo	Utilidade	Tempo	Utilidade	Tempo	
Indicadores de gestão orçamental	0%	0%	0%	0%	33%	33%	67%	33%	0%	33%	9
Informação disponibilizada	0%	0%	0%	0%	0%	20%	100%	60%	0%	20%	6

### Assuntos Jurídicos e de Contencioso

Níveis da análise:

- Tempo de resposta às solicitações
- Adequação das respostas

Dimensões de Análise	Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Satisfeito Medianamente		Satisfeito		Muito Satisfeito		Total de Perguntas não respondidas por Item
	Tempo	Adequação	Tempo	Adequação	Tempo	Adequação	Tempo	Adequação	Tempo	Adequação	
Intervenção em processos administrativos (elaboração de pareceres)	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	11
Intervenção em processos judiciais	0%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	0%	50%	100%	11

## Documentação e Relações Públicas

Níveis da análise:

- Tempo de resposta às solicitações
- Adequação das respostas

Dimensões de Análise	Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Satisfeito Medianamente		Satisfeito		Muito Satisfeito		Total de Perguntas não respondidas por Item
	Tempo	Adequação	Tempo	Adequação	Tempo	Adequação	Tempo	Adequação	Tempo	Adequação	
Arquivo	0%	0%	0%	0%	0%	0%	33%	0%	67%	100%	3
Pedidos de legislação	0%	0%	0%	0%	0%	0%	60%	25%	40%	75%	7
Pedidos de informação	0%	0,0%	0%	0%	0%	0%	100%	50%	0%	50%	11
Protocolo e organização de reuniões e eventos	0%	0%	0%	0%	0%	0%	75%	50%	25%	50%	9
Apoio à assessoria de imprensa do GMS	0%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	0%	50%	100%	11

Atendimento	0%	0%	0%	0%	33%	0%	67%	67%	0%	33%	9
Apoio informático (helpdesk)	0%	0%	0%	0%	0%	14%	57%	29%	43%	57%	2

Níveis da análise:

- Utilidade da informação disponibilizada
- Pesquisa de informação

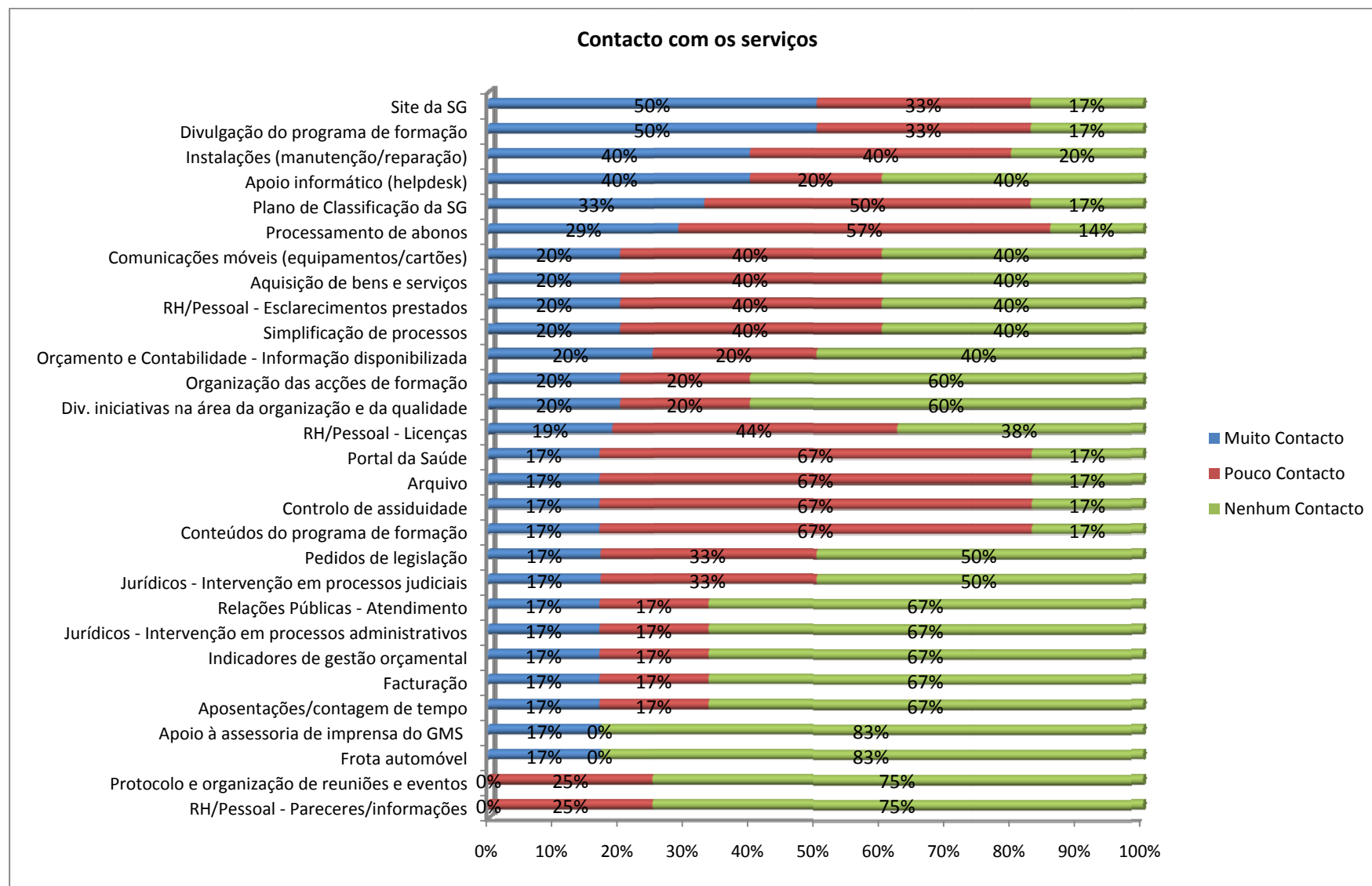
Dimensões de Análise	Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Satisfeito Medianamente		Satisfeito		Muito Satisfeito		Total de Perguntas não respondidas por item
	Utilidade	Pesquisa	Utilidade	Pesquisa	Utilidade	Pesquisa	Utilidade	Pesquisa	Utilidade	Pesquisa	
Portal da Saúde	0%	0%	0%	0%	17%	17%	50%	67%	33%	17%	3
Site da SG	0%	0%	0%	0%	0%	0,0%	71%	57%	29%	43%	1

Níveis da análise:

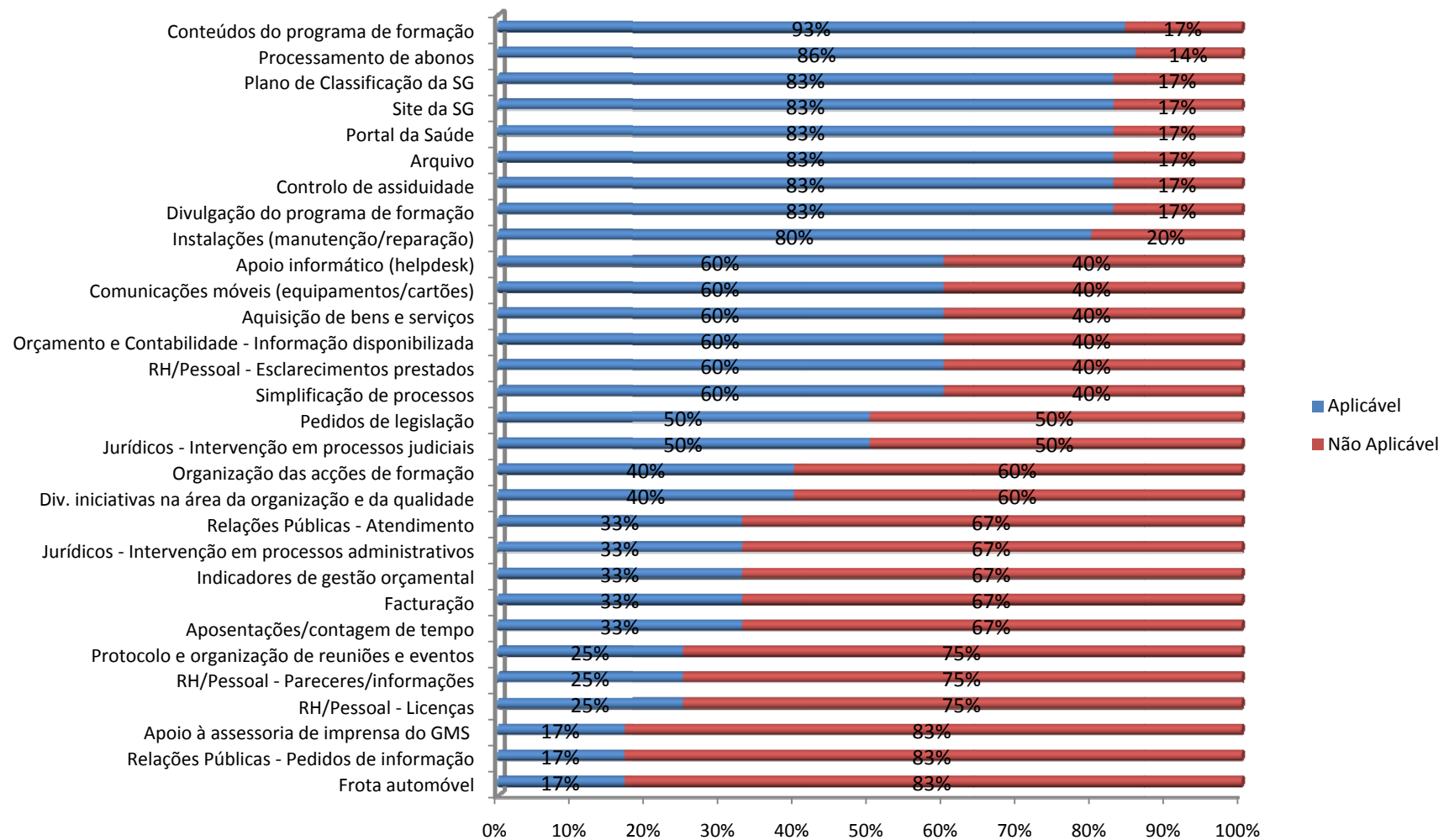
- Adequado às necessidades da SG
- Necessita de reformulação

Dimensões de Análise	Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Satisfeito Medianamente		Satisfeito		Muito Satisfeito		Total de Perguntas não respondidas por Item
	Adeq.	Refor.	Adeq.	Refor.	Adeq.	Refor.	Adeq.	Refor.	Adeq.	Refor.	
Plano de classificação da SG e dos Organismos aos quais presta apoio	0%	0%	0%	0%	0%	0,0%	50%	50%	50%	50%	9

Seguem-se dois gráficos que resumem o contacto que os dirigentes afirmam ter com os diferentes serviços de cada área e qual a aplicabilidade que estes têm na sua situação concreta.



### Aplicabilidade dos serviços



## **Anexo D**

**➔ Relatório de Avaliação da  
Formação**

***RELATÓRIO DE ACTIVIDADES DE  
FORMAÇÃO 2010***

# 1. Introdução

---

O relatório de actividades de formação é um importante instrumento de avaliação da actividade formativa realizada durante o ano. É igualmente um instrumento de gestão, visto que, na instituição, se considera a variável formação um vector estratégico fundamental para a prossecução dos objectivos de funcionamento e de desenvolvimento da actividade.

Nesta óptica, e em termos do Quar 2010, o desenvolvimento de competências e de Know-How do potencial humano, foi considerado um objectivo estratégico, mantendo-se esta filosofia e esta visão de desenvolvimento no Quar de 2011, sendo a formação e o desenvolvimento de competências dos trabalhadores da Secretaria-Geral (SG), é um factor preponderante na estratégia organizacional.

O Plano de formação de 2010 da Secretaria-Geral foi submetido a financiamento comunitário, tendo sido recepcionada a comunicação de aprovação de financiamento em Abril de 2010. É de salientar que o plano proposto a financiamento não foi globalmente aprovado, facto que provocou uma reestruturação em face do previsto, em termos de formação para 2010.

Por sua vez, e em termos organizacionais, foi igualmente equacionada uma reestruturação das unidades orgânicas, tendo sido criada em Maio de 2010 a Divisão de Planeamento Estratégico (Despacho nº 8782/2010, de 24 de Maio), que passou a englobar, nas suas competências, o Centro de Formação da Secretaria-Geral.

As alterações estruturais e orgânicas, ocorridas durante o ano transacto, provocaram algumas disfunções na actividade normal da SG pelo que o projecto formativo se desenvolveu essencialmente no 4º trimestre de 2010, momento em existiram as condições necessárias para a sua realização.

Deste modo, finda a execução da Formação 2010, o Centro de Formação desta Secretaria-Geral procedeu à análise quer do nível de execução do Plano de Formação, quer dos dados resultantes dos inquéritos preenchidos pelos formandos e pelos formadores.

Deste trabalho resulta o presente documento que se desenvolve com a seguinte estrutura:

1ª Parte – Caracterização do processo formativo – é feita a caracterização dos formandos, das acções de formação e do investimento realizado.

2ª Parte – Avaliação dos resultados – são apresentados os resultados de execução, assim como, os resultados da avaliação de reacção efectuada durante o processo formativo.

## 2. Caracterização do processo formativo

---

### 2.1. Caracterização dos formandos<sup>1</sup>

#### 2.1.1. Local de trabalho

Atendendo ao papel integrador e dinamizador da SG no seio da orgânica do Ministério da Saúde, as acções de formação foram abertas a todos os órgãos, serviços e organismos a que dá apoio, sendo que, durante o ano 2010, contou-se com a participação de 191 trabalhadores e trabalhadoras de vários serviços e organismos do Ministério da Saúde.

---

<sup>1</sup> Na caracterização dos formandos optou-se por não considerar os participantes da sessão formativa com o tema “Geadap- Sistema de Gestão de Avaliação Desempenho na Administração Pública”, uma vez que não existem todos os elementos necessários.



Qr. 1- Nº de formandos externos por entidade

Entidades participantes	Nº de Formandos Externos
IGAS	4
INSA	5
ACSS	12
IDT	2
DGS	1
INEM	1
ACS	1
ASST	2
UMCCI	1
ARS e INSTITUIÇÕES DO SNS	162
<b>TOTAL</b>	<b>191</b>

Como poderemos constatar pela leitura do Quadro 1, o maior número de participantes foi proveniente das Administrações Regionais de Saúde (Serviços de Âmbito Regional) e Instituições do SNS. Esta situação deveu-se ao facto da SG ter organizado uma Sessão de Formação/Informação subordinada ao tema “GEADAP-Sistema de Gestão da Avaliação de Desempenho na Administração Pública”, tendo convidado a assistir os responsáveis pela gestão do SIADAP, bem como os administradores do GEADAP, de todos os serviços e organismos do Ministério da Saúde.

Pelo facto de se tratar de uma acção de natureza diferente, com apenas custos com a preparação e acompanhamento da acção, por conseguinte, sem encargos com o formador e, porque abrangendo um universo de instituições do SNS que não integram o

âmbito de actuação da SG, importa aqui diferenciar os dados sem os seus participantes.

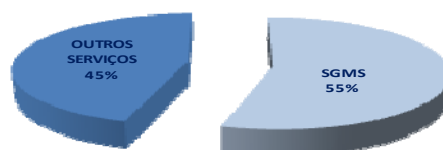
Deste modo o Quadro 2, apresenta o número de formandos externos de acordo com a instituição de proveniência, excluídas as ARS e Instituições do SNS. Pela leitura do mesmo, verificamos que o maior número de participantes foi da ACSS (12), logo seguido do INSA e da IGAS com 5 e 3 participantes, respectivamente.

Qr. 2- Nº de formandos externos por entidade

Entidades participantes	Nº de Formandos Externos
IGAS	4
INSA	5
ACSS	12
IDT	2
DGS	1
INEM	1
ACS	1
ASST	2
UMCCI	1
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>

Se agruparmos o número de formandos em e internos, conclui-se que, através do Gr.1 a actividade formativa abrangeu 55% de trabalhadores da Secretaria-Geral e 45% de trabalhadores de outros serviços.

Gr.1- Distribuição dos participantes por local de trabalho

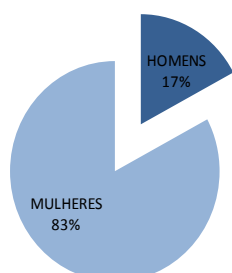


externos

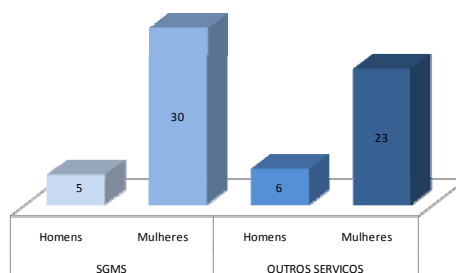
### 2.1.2. Género

A distribuição por género revela uma participação de 83% de mulheres e 17% de homens, seguindo a tendência existente nos serviços do Ministério da Saúde.

GR. 2 - Distribuição dos formandos por género



Gr. 3 - Nº de formandos por instituição segundo o género

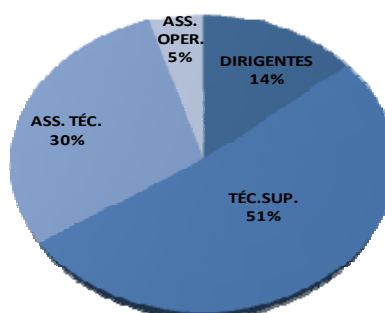


### 2.1.3. Cargo/carreira

A actividade formativa abrangeu 51% de técnicos superiores, 30% de assistentes técnicos, 14% de dirigentes e 5% de assistentes operacionais, abrangendo, deste modo, todas as carreiras profissionais existentes na SG. Verifica-se que a maioria dos formandos é da carreira técnica superior contra apenas 5 % de assistentes operacionais, e esta desproporção deverá ser corrigida futuramente.

Pela análise do Qr.3, conclui-se que as participações da SGMS foram proporcionais entre carreiras, com excepção dos assistentes operacionais. Já nos outros serviços, a frequência nas acções foi, maioritariamente, de técnicos superiores.

**Gr. 4 - DISTRIBUIÇÃO DOS FORMANDOS DE ACORDO COM CARGO/CARREIRA**



**Qr. 3 – N° de formandos por cargo/carreira segundo o serviço de origem**

CARGO/CARREIRA	SGMS	OUTROS SERVIÇOS
DIRIGENTES	8	1
T.SUP.	15	18
ASS. TÉCN.	9	10
ASS. OPER.	3	

### 2.1.4. Estrutura Etária

No que se refere à estrutura etária, verificamos que a média de idade dos formandos é de 41,29 anos, variando a idade dos participantes entre um mínimo de 32 anos e um máximo de 63 anos de idade.

## 2.2. Caracterização das acções de formação

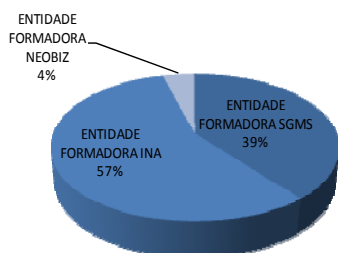
As acções de formação foram, unicamente, da modalidade de Formação Contínua, em regime laboral e todas presenciais. É de salientar que das 23 acções de formação realizadas, 7 foram cursos de formação, 13 participações individuais e 3 foram sessões de formação/informação. Os cursos de formação foram realizados nas instalações da Secretaria-Geral, por sua vez as participações individuais foram realizadas nas instalações do INA e as sessões de formação/informação foram realizadas nas sedes de Distrito de cada uma das ARS, exceptuando a Região de Lisboa, em que a sessão foi igualmente, realizada na Secretaria-Geral.

O curso de formação com maior adesão foi o curso “*Lei dos vínculos carreiras e remunerações*” com 11 formandos e de menor, foi o curso “*Inteligência emocional*” com 3 formandos. Os restantes cursos tiveram uma média de 8 formandos. Relativamente às participações individuais de formação, a que teve maior frequência de trabalhadores da Secretaria-Geral foi a do “*FORGEP*”, dada a obrigatoriedade da mesma para o desempenho de cargos de direcção, sendo que as restantes tiveram em média um ou dois participantes. A sessão de formação/informação do GEADAP teve um elevado número de participantes, dado que abrangeu todos os serviços e organismos do Ministério da Saúde.

Quadro 4 – Distribuição do número de formandos de acordo com os cursos de formação

TIPOLOGIA	DESIGNAÇÃO DAS ACÇÕES	Nº ACÇÕES	Nº FORMANDOS
CURSO FORMAÇÃO	INTELIGÊNCIA SOCIAL	1	3
	GESTÃO DE PROJECTOS	1	8
	CONTABILIDADE POCP	1	6
	GESTÃO ORÇAMENTAL	1	7
	CONTENCIOSO DOS CONTRATOS PUBLICOS	1	7
	LEI VINCULOS CARREIRAS E REMUNERAÇÕES	1	12
	PLANEAMENTO E ORÇAMENTAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS - LVCR	1	8
PARTICIPAÇÕES INDIVIDUAIS	FORGEP	6	6
	7ª JORNADAS INA CHEFIAS QUADROS ADMINISTRATIVOS	2	2
	COMO ELABORAR UM PLANO DE COMUNICAÇÃO	1	1
	HARDWARE – CONFIGURAÇÃO E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS Nível 1 e 2	2	2
	INTRODUÇÃO A ADMINISTRAÇÃO DE SISTEMAS (WINDOWS 2003)	1	1
	IMPLEMENTAÇÃO ADMIN. DO SERV. DIRECTORIO MS WIN2003	1	1
SESSÃO FORMAÇÃO/INFOR	GEADAP	3	162

GR 5 - DISTRIBUIÇÃO DA FORMAÇÃO DE ACORDO COM A ENTIDADE FORMADORA



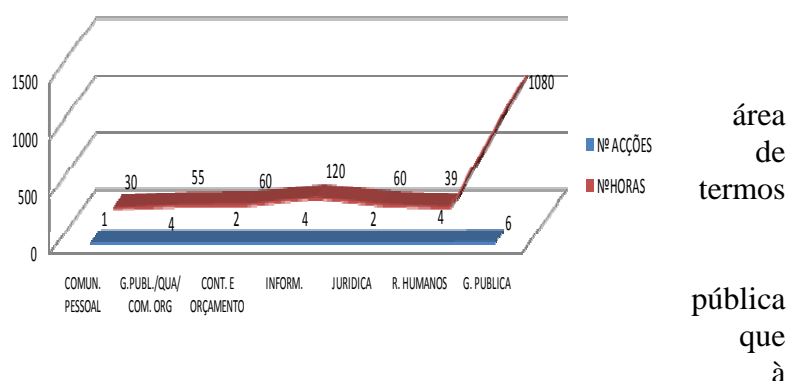
Em termos de entidades formadoras, verifica-se que a Secretaria-Geral desenvolveu 39% das acções de formação, a Neobiz (empresa formadora) desenvolveu apenas 4%. O INA é a entidade que apresenta maior valor percentual em virtude de ter sido a única entidade formadora nas participações individuais de formação.

De acordo com o gráfico 6, verificamos que a formação versou essencialmente as áreas de recursos humanos, com 4 acções (inclui as sessões de GEADAP) e a área gestão pública/qualidade/comunicação organizacional com 4 acções de formação. Na área de contabilidade e orçamentação e na jurídica, foram realizados 2 acções formação, respectivamente. Em de participações individuais, a formação foi, essencialmente, desenvolvida na área de gestão e na área de informática, sendo esta situação se deveu, sobretudo, especificidade dos cursos de formação e ao público-alvo.

Em termos de carga horária, verificamos que os cursos de formação que apresentam maior número de horas são as participações individuais, e nestas, a área de gestão pública, é a mais representativa.

Em termos de duração, verificamos que a formação realizada foi de média duração (30 horas), excepto a sessão de formação/informação que teve uma duração de 3 horas.

Gr. 6 - Áreas de formação por número de acções e horas de formação



### 2.3. Investimento em formação

O investimento total em formação foi de 24.956,53€, sendo 81 % dos encargos imputáveis a custos directos e 19% a custos indirectos. No que concerne aos custos indirectos da formação estes suportam-se nos seguintes itens: Custos com formadores (13.792,50€); Participações Individuais de Formação (2310,00€); Custos com a plataforma de formação e aquisição de material para a formação (4137,60€). Os custos indirectos de formação foram considerados os custos com o pessoal afecto ao Projecto de Formação (4716,43€).

O investimento em formação por participante foi de 390€ Nesta análise, não foram considerados os participantes na formação do GEADAP, uma vez que esta sessão não apresentou encargos para a instituição.

A principal fonte de financiamento da formação é o Orçamento de Estado com 48.35 %, e o financiamento comunitário com 51.65 %, caso os valores apresentados em saldo final da candidatura ao POPH sejam aprovados.

## 3. Avaliação de Resultados

### 3.1. Execução do Plano de Formação

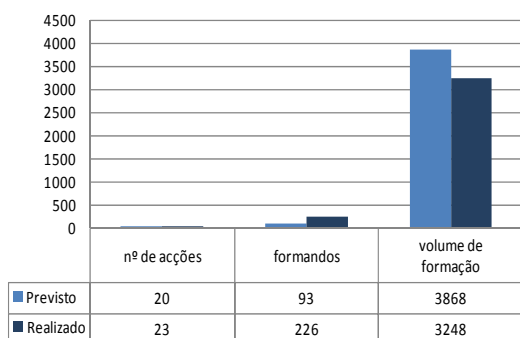
No Plano de formação para 2010, foram considerados 17 cursos de formação e 31 participações individuais, num total de 192 formandos e com um volume de formação de 6990 horas. Este Plano de formação foi proposto numa candidatura ao Programa Operacional do Potencial Humano (POPH), que dadas as suas características e regulamento interno, não considerou elegíveis a financiamento algumas das acções/cursos propostos. Esta situação obrigou a uma reformulação do

plano, passando este a ter 8 cursos e 13 participações individuais, com 93 formandos e volume de 3868 horas.

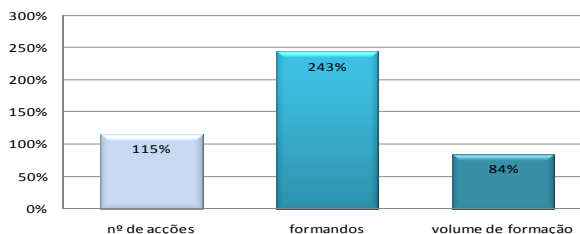
Importa por sua vez salientar que para além do previsto em termos do plano de formação, foi ainda realizada uma sessão de formação/informação, já referida anteriormente, que contabilizou um total de 162 formandos, com um volume de formação de 486h.

O grau de execução do plano de formação, considerando o número de acções de formação, foi de 115%. Em termos de formandos a execução foi de 245,16% face ao previsto em volume de formação verificou-se uma quebra de 16% face ao previsto.

Gr 8 - Distribuição entre o previsto e o realizado em formação



Gr 7 - Taxa de Execução da Formação



Em

termos da execução do plano de formação, verificámos pela análise do gráfico 8 que, apesar de se ter verificado um acréscimo de acções e de formandos, o mesmo não se verifica em termos de volume de formação, uma vez que não foi realizado o curso de “Responsabilidade Civil Extracontratual” e as três sessões não planeadas terem sido de curta duração.

## 3.2.Participação<sup>2</sup>

Considerando o número de efectivos de cada serviço/instituição participante a 31/12/2010 calcularam-se as seguintes taxas de participação:

### 3.2.1. Taxa de Participação

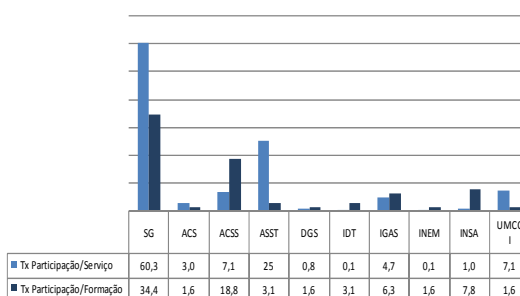
Em termos de taxa de participação considerou-se que seria pertinente efectuar os cálculos tendo em linha de conta dois factores:

- O número de formandos face ao total de efectivos de cada um dos serviços (Tx. participação/serviço)
- O número de participantes de cada serviço face ao total de formandos (Tx. participação/formação)

Ao analisar a taxa de participação no processo formativo tendo por base o número de efectivos de cada serviço, verificou-se que 25% dos efectivos da participaram em acções de formação ministradas pela SG, constituindo a taxa de participação, seguindo-se a e a UMCCI com uma taxa de 7,1% (respectivamente), a DGS com uma de 0,8%, é a menos representativa.

Por sua vez, tendo por base o total de

Gr.9- Taxa de Participação



ASST

maior  
ACSS

taxa

<sup>2</sup> Idem nota 1

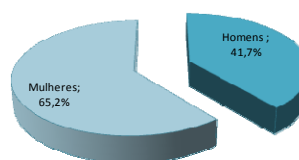
formandos, verifica-se que o serviço externo que apresenta maior taxa é a ACSS (18,8%), logo seguido pelo INSA com 7,8%, sendo que o ACS, a UMCCI, a DGS e o INEM apresentam os valores mais baixos (1,6%).

Em qualquer uma das situações de análise, convém referir que a Secretaria-Geral apresenta sempre a maior taxa de participação, tal como se pode verificar na leitura do Gr. 9.

### 3.2.2. Taxa de Participação por género

No que se refere à participação por género, e efectuando somente a análise no âmbito dos efectivos Secretaria-Geral, verificámos que a taxa de participação de trabalhadoras foi de 65,2% e de trabalhadores foi de 41,7%.

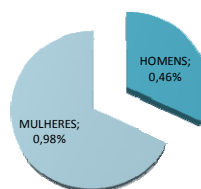
Gr.10 - Taxa de participação dos trabalhadores da SG segundo o género



da

Relativamente à participação por género das instituições/serviços tendo por base o total dos efectivos, verificamos pela análise do gráfico mantém a tendência de uma maior participação trabalhadoras (0,98%) face aos trabalhadores taxa de participação de 0,46%.

Gr.11 Taxa de participação segundo o género de acordo com o total de trabalhadores dos outros serviços

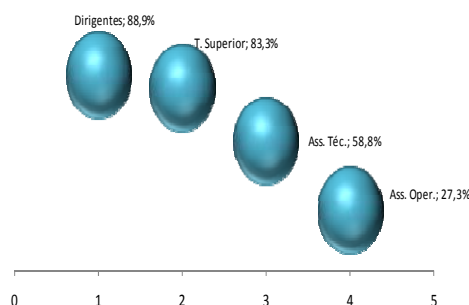


outras  
seus  
11 que se  
de  
com uma

### 3.2.3. Taxa de Participação por grupo profissional

Em termos de grupo profissional, e efectuando somente a análise no da SG, verificámos que o grupo profissional com maior participação na formação foram os dirigentes (88,89%) seguido dos técnicos superiores (83,33%), sendo os assistentes operacionais os que apresentam menor percentual de participação na formação 27,27%.

Gr.12 - Taxa de participação dos trabalhadores da SG segundo o grupo profissional



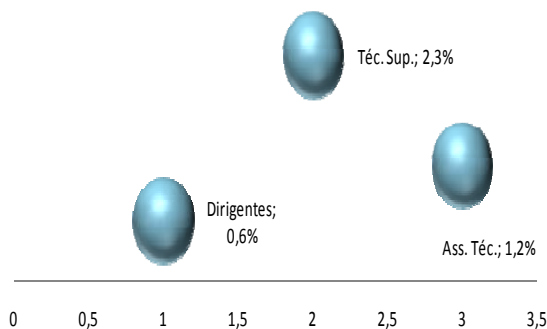
âmbito

logo

valor  
com

Na análise do Gr.13, verificámos que profissional que apresenta maior participação na formação é o de Superior com 2,3%, logo seguido do Assistente Técnico com 1,2%, sendo categoria profissional com menor representatividade são os Dirigentes Importa, por sua vez, referir que as categorias profissionais que existem serviços não têm representação, possivelmente dada a especificidade temáticas formativas.

Gr.13 Taxa de Participação dos outros serviços segundo o grupo profissional (Nº de participantes / Total de efectivos)



o grupo

Técnico  
de  
que a

com 0,6%.  
restantes  
nos outros

das

### 3.3. Avaliação das Acções de Formação (Avaliação de reacção)

O projecto de formação da Secretaria-Geral do Ministério da Saúde decorreu essencialmente, no 4º trimestre do ano, pelo que neste momento ainda não é possível efectuar o processo de avaliação para além do nível I. Desta forma, a análise efectuada encontra-se suportada essencialmente nos questionários de reacção preenchidos pelos formandos e formadores no final de cada uma das sessões.

#### 3.3.1. Caracterização dos Instrumentos de Avaliação

##### 3.3.1.1. Instrumento de avaliação dos formandos

Quadro 5 - Descrição do questionário de avaliação dos formandos

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DOS FORMANDOS		
DESIGNAÇÃO	Nº DE ITENS	OBJECTIVO DO ITEM
AVALIAÇÃO DO MÓDULO	4 itens	Quais os benefícios/dificuldades que os formandos perceberam na aplicação das temáticas ministradas durante as sessões de formação
AVALIAÇÃO DO FORMADOR	8 itens	O desempenho/performance do formador, a dinamização e os aspectos relacionais desenvolvidos durante as sessões
AVALIAÇÃO DO GRUPO	3 itens	A relação e o desempenho do grupo durante o processo de formação
AVALIAÇÃO APOIO TÉCNICO	3 itens	O apoio técnico prestado aos formandos e ao formador durante as sessões de formação
INSTALAÇÕES E MATERIAL DE APOIO AS SESSÕES	10 itens	As condições das instalações, bem como o material de apoio às sessões de formação

Os parâmetros de avaliação foram obtidos tendo por base um questionário de avaliação de reacção preenchido pelos formandos, elaborado pelo Centro de Formação da SGMS, através do qual se pretendeu avaliar, no final do processo de formação, a forma como decorreram as sessões. Este questionário é constituído por 28 questões distribuídas por 5 grupos: Avaliação do Módulo; Avaliação do Formador; Avaliação do Grupo; Avaliação do Apoio Técnico e Avaliação das Instalações. Cada um dos grupos era

avaliado de acordo com a seguinte escala: 1- Mau; 2 – Insuficiente; 3- Suficiente; 4 – Bom; 5 – Muito Bom.

##### 3.3.1.2. Instrumento de avaliação dos formadores

Quadro 6 - Descrição do questionário de avaliação dos formadores

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DOS FORMADORES		
DESIGNAÇÃO	Nº DE ITENS	OBJECTIVO DO ITEM
AVALIAÇÃO DO PROGRAMA E DESENVOLVIMENTO DO CURSO	3 itens	A forma como decorreram as sessões de formação
AVALIAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS E MATERIAIS	4 itens	As instalações e o apoio durante as sessões
AVALIAÇÃO DO GRUPO	7 itens	As características do grupo de formandos
CARACTERÍSTICAS DO GRUPO	2 itens	Escala dicotómica, que permite conhecer em termos globais as características do grupo de formandos
COMPETÊNCIAS DE APRENDIZAGEM	2 itens	Escala dicotómica, que permite conhecer em termos globais as competências de aprendizagem e de acompanhamento das matérias por parte dos formandos

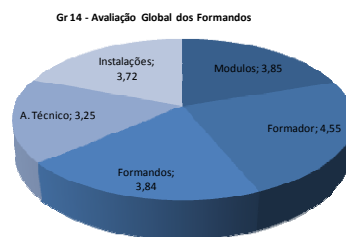
Os parâmetros de avaliação pelo formador, foram obtidos tendo por base um questionário, elaborado pelo Centro de Formação da SGMS, através do qual se pretendeu avaliar, no final do processo de formação, a forma como decorreram as sessões de formação do ponto de vista do formador. Este questionário é constituído por 24 questões, distribuídas por 4 grupos: Avaliação do Programa; Avaliação dos Recursos Humanos e Recursos Materiais; Características do Grupo e Acompanhamento das Matérias. Cada um dos grupos foi avaliado de acordo com as seguintes escalas: 1 – Insuficiente; 2 – Suficiente; 3 – Bom; 4 – Muito Bom (Grupo 1; 2 e 3), e o grupo 4 através de uma escala dicotómica.



### 3.3.2. Análise e avaliação dos questionários

#### 3.3.2.1. Avaliação efectuada pelos formandos

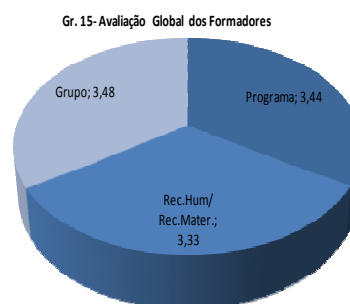
Os resultados apresentados reportam-se a 42 questionários de avaliação de reacção. Na análise gráfico 14, verificamos que, de uma forma geral, projecto de formação desenvolvido pela Secretaria-Geral tem uma avaliação de Bom, apresentando mesmo uma avaliação de Muito no item Formador.



do  
o  
Bom

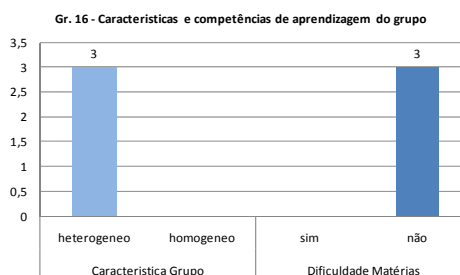
#### 3.2.2.2. Avaliação efectuada pelos formadores

Na análise do gráfico 15, verificamos que, de uma forma geral, o projecto de formação desenvolvido Secretaria-Geral tem uma avaliação de Bom, em todos os itens de avaliação, sendo que os formadores deram a classificação mais alta ao Grupo.



pela  
item

No gráfico 16, verificamos que em termos grupo, os grupos em formação foram considerados heterogéneos, em termos de competências de aprendizagem, tendo sido considerado que os grupos em formação apresentavam dificuldades de aprendizagem e de compreensão dos temas matérias apresentados



de  
não  
e

#### 3.3.3. Aspectos a melhorar

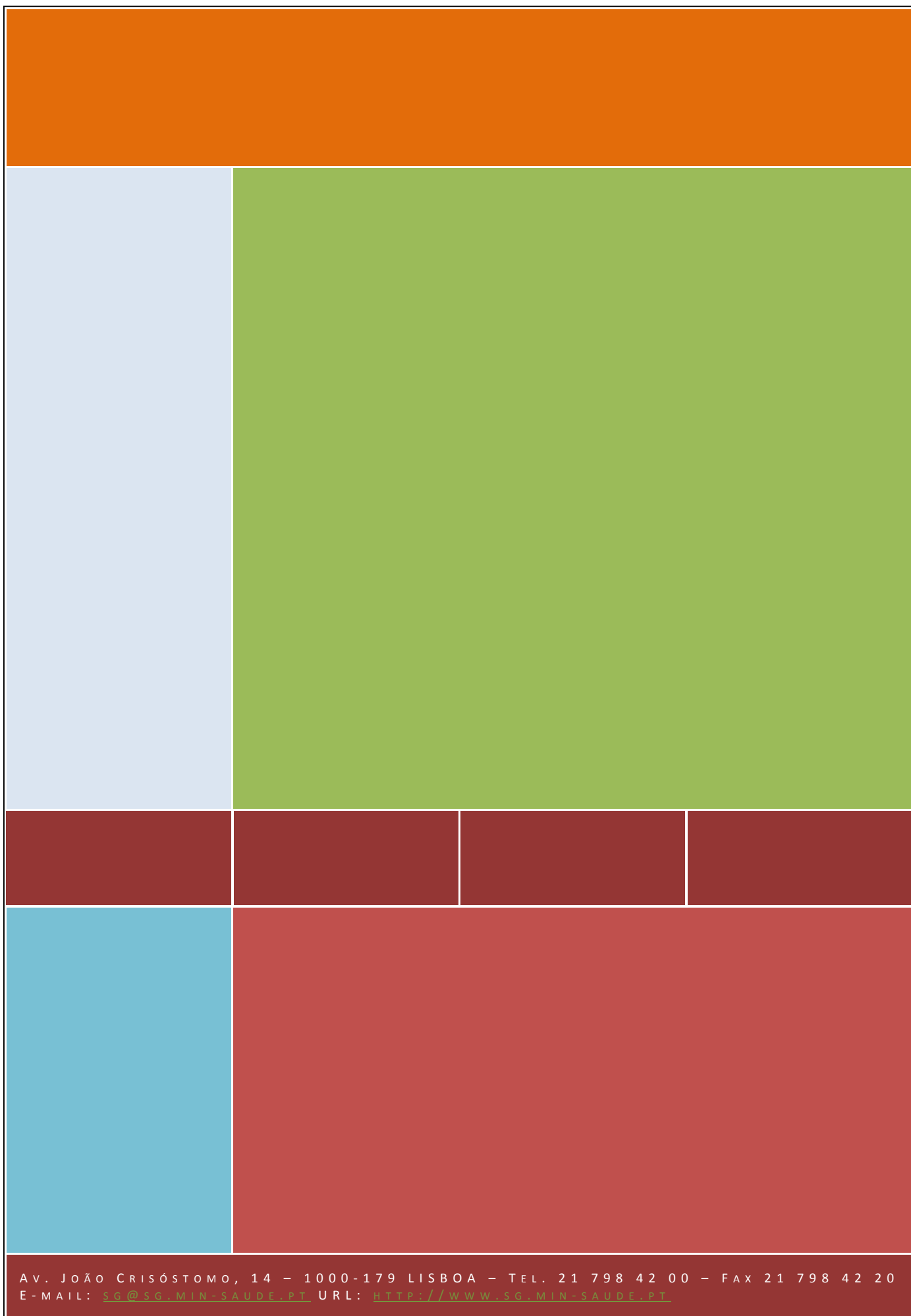
No final das sessões e numa abordagem informal com os formandos, foram referidos alguns aspectos que os mesmos julgavam pertinentes em termos de melhoria para o desenvolvimento e realização das sessões de formação, como sejam:

- A sala de formação, apresenta algumas deficiências em termos de sonoridade, de condições físicas e ambientais, contribuindo para a diminuição da concentração e atenção;
- Necessidade de melhoria das condições pedagógicas em termos de materiais, sendo para isso necessário equipar com material apropriado um das salas de formação (quadro didax).



# GLOSSÁRIO

ACS – Alto Comissariado da Saúde  
ACSS – Administração Central do Sistema de Saúde  
ARS – Administração Regional de Saúde  
Ass. Oper. – Assistente Operacional  
Ass. Téc. – Assistente Técnico  
ASST – Autoridade para os Serviços de Sangue e da Transplantação  
Comum. – Comunicação  
Cont. – Contencioso  
DGS – Direcção Geral de Saúde  
FORGEP – Programa de formação em Gestão Pública  
G. Públ/Qua/Com. Org – Gestão Pública/Qualidade/Comunicação Organizacional  
G. Pública – Gestão Pública  
GEADAP- Sistema de Gestão da Avaliação de Desempenho na Administração Pública  
IDT – Instituto da Droga e da Toxicodependência  
IGAS – Inspeção-Geral das Actividades em Saúde  
INA – Instituto Nacional da Administração  
INEM – Instituto Nacional de Emergência Médica  
Infor - Informação  
Inform. – Informática  
INSA – Instituto Nacional de Saúde Dr Ricardo Jorge  
Nº - Número  
POPH – Programa Operacional Potencial Humano  
R. Humanos – Recursos Humanos  
Rec.Hum. - Recursos Humanos  
Rec.Mater. - Recursos Materiais  
SGMS – Secretaria-Geral do Ministério da Saúde  
SNS – Serviço Nacional de Saúde  
Téc. Sup. – Técnico Superior  
UMCSP – Unidade de Missão Cuidados de Saúde Primários



AV. JOÃO CRISÓSTOMO, 14 – 1000-179 LISBOA – TEL. 21 798 42 00 – FAX 21 798 42 20  
E-MAIL: [SG@SG.MIN-SAÚDE.PT](mailto:SG@SG.MIN-SAÚDE.PT) URL: [HTTP://WWW.SG.MIN-SAÚDE.PT](http://WWW.SG.MIN-SAÚDE.PT)