

MINISTÉRIO DA SAÚDE
SECRETARIA-GERAL

Plano de Actividades

2011





Índice

Siglas e Acrónimos	3
1. Nota Introdutória	4
2. Estrutura nuclear	6
2.1 Competências das unidades orgânicas	6
2.1.1 Direcção de Serviços Jurídicos e de Contencioso	6
2.1.2 Direcção de Serviços de Gestão de Recursos	6
2.1.3 Direcção de Serviços de Informação e Documentação	7
2.2 Organograma	9
3. Recursos	10
3.1 Recursos Humanos da SGMS	10
3.2 Pessoal colocado em SME e Licença Extraordinária	10
3.3 Recursos Financeiros e Patrimoniais	11
3.4 Estrutura do orçamento para 2011	12
3.5 Instalações	13
4. Produtos	14
5. Análise Estratégica	15
5.1 Análise dos Stakeholders	15
5.2. Análise PEST	18
5.3. Análise SWOT	19
5.4 Posicionamento SWOT	22
6. Missão, Visão e Valores	26
7. Objectivos Estratégicos	27
8. Vectores Estratégicos	29
9. Diagrama Estratégico	30
10. Objectivos das Unidades Orgânicas	31
10.1 Direcção de Serviços Jurídicos e de Contencioso	31
10.2 Direcção de Serviços de Gestão de Recursos	32
10.3 Direcção de Serviços de Informação e Documentação	34



Siglas e Acrónimos

ACS	Alto Comissariado da Saúde
ACSS	Administração Central do Sistema de Saúde, IP
AP	Administração Pública
ANCP	Agência Nacional de Compras Públicas, EPE
ASST	Autoridade para os Serviços de Sangue e da Transplantação
DGO	Direcção-Geral do Orçamento
DGTF	Direcção-Geral do Tesouro e Finanças
DI	Divisão de Informática
DOI	Divisão de Organização e Informação
DRH	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>Enterprise Resource Planning</i> (sistema integrado de gestão)
G2B	<i>Government to Business</i>
GeRAP	Empresa de Gestão Partilhada de Recursos da Administração Pública
GeRFiP	Gestão de Recursos Financeiros Partilhada (<i>software</i> para gestão de recursos financeiros)
MFAP	Ministério das Finanças e da Administração Pública
MS	Ministério da Saúde
PIDDAC	Programa de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central
PNS	Plano Nacional de Saúde
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
SPMS	Serviços Partilhados do Ministério da Saúde, EPE
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
UMCCI	Unidade de Missão para os Cuidados Continuados Integrados



1. Nota Introdutória

A Secretaria-Geral do Ministério da Saúde (SGMS) tem por missão o *apoio técnico e administrativo aos membros do Governo e outras entidades do MS e informação ao cidadão*.

É, pois, de acordo com a sua missão que a SGMS procura todas as oportunidades para incrementar e melhorar a qualidade dos seus serviços. A prová-lo estão a preocupação com a fiabilidade e prontidão da resposta e a aposta na formação dos seus colaboradores.

A sua estratégia tem por base valores como a qualidade e inovação, a comunicação e a simplificação e a informatização de procedimentos, privilegiando o rigor técnico e a optimização da prestação de serviços aos clientes.

O presente plano vem dar sequência às actividades efectuadas em 2010, consolidando as linhas programáticas desta Secretaria-Geral, com particular realce para a sua afirmação como organização de apoio aos gabinetes ministeriais e aos serviços de administração directa e indirecta do Ministério da Saúde. No que diz respeito à organização interna, dá-se também continuidade ao trabalho que vem sendo desenvolvido, alicerçado na automatização e transversalidade de um número cada vez maior de processos.

Porque estamos comprometidos com as linhas de orientação e prioridades estabelecidas no Programa do Governo para a área da Administração Pública, e da Saúde em particular, assume grande relevância o Plano Nacional de Saúde 2011-2016, que tem como **visão** “*Maximizar os ganhos em saúde da população através do alinhamento e integração de esforços sustentados de todos os sectores da sociedade, com foco no acesso, qualidade, políticas saudáveis e cidadania*” e cujos objectivos são:

1. A obtenção de um documento - Plano Nacional de Saúde 2011-16 - que contribua com orientações estratégicas claras, dirigidas à maximização da obtenção de ganhos em saúde, de forma sustentável, contínua, monitorizável e avaliável;
2. O desenvolvimento de um elevado consenso e concertação de todos os intervenientes e actores envolvidos na criação de ganhos de saúde, ou influentes no estado de saúde dos portugueses, incluindo sectores que não tenham como objectivo primário os ganhos em saúde;
3. A elaboração e discussão de estudos, pareceres e instrumentos que permitam uma compreensão integrada e abrangente do estado de saúde dos portugueses e do seu sistema de saúde, bem como a fundamentação técnico-científica das estratégias preconizadas;
4. O delineamento de estratégias de saúde portuguesas que incorporem as melhores opções e recomendações nacionais e internacionais em política de saúde, resultado de uma avaliação de impacto, de um maior envolvimento de peritos nas decisões estratégicas e do reconhecimento das boas práticas em política de saúde portuguesas a nível internacional;



5. A criação de processos mais claros e eficientes de articulação entre as decisões estratégicas, a atribuição e gestão de recursos, a implementação de acções e a sua avaliação de impacto na saúde;
6. A elaboração de um instrumento de envolvimento dos profissionais de saúde na melhoria contínua da qualidade e do seu desempenho e dos cidadãos na auto-promoção da saúde e de centralização do sistema de saúde no cidadão.

Assim, o presente Plano de Actividades procura também contribuir para os objectivos preconizados no PNS 2011-2016, na medida em que a sua actuação privilegia a comunicação, a divulgação da informação e a participação do profissional de saúde e do cidadão.

Para a elaboração do mesmo foi efectuada a análise do meio envolvente, nas vertentes contextual e transaccional, a análise SWOT e o Balanced Scorecard, tendo-se, no entanto, optado por desenvolver novos gráficos e diagramas que melhor espelhem toda a actividade da SGMS em 2011. Tal como no ano anterior, os objectivos específicos e operacionais das unidades orgânicas estão em consonância com a estratégia da SGMS, vertida no QUAR.

A estratégia a prosseguir em 2011 destina-se a responder, de forma pró-activa, aos nossos clientes, com eficácia, eficiência e qualidade, gerindo os recursos de que dispomos de forma responsável. Dá-se, assim, continuidade a um significativo esforço, empreendido ao longo dos anos mais recentes, com particular incidência nos domínios da modernização administrativa, da produtividade, da simplificação de procedimentos, da desburocratização e da racionalização de meios e recursos, em que a gestão por objectivos e a aposta nas novas tecnologias tiveram um papel primordial, num quadro de mudança da cultura organizacional da SGMS.



2. Estrutura nuclear

A SGMS estrutura-se nas seguintes unidades orgânicas nucleares:

- Direcção de Serviços Jurídicos e de Contencioso;
- Direcção de Serviços de Gestão de Recursos;
- Direcção de Serviços de Informação e Documentação.

2.1 Competências das unidades orgânicas

2.1.1 Direcção de Serviços Jurídicos e de Contencioso

- Prestar assessoria jurídica aos gabinetes dos membros do Governo e ao Secretário-Geral
- Emitir pareceres jurídicos e elaborar projectos de diplomas legais;
- Emitir pareceres sobre requerimentos e recursos administrativos dirigidos aos membros do Governo e ao Secretário-Geral;
- Praticar todos os actos processuais exigíveis em contencioso administrativo previstos na lei;
- Assegurar a representação em juízo do Ministério da Saúde nos tribunais administrativos e fiscais por licenciados em direito com funções de apoio jurídico, expressamente designados nos termos do Código de Processo nos Tribunais Administrativos.

2.1.2 Direcção de Serviços de Gestão de Recursos

- Assegurar a gestão e a administração dos recursos humanos, definindo indicadores de gestão e elaborando estudos periódicos sobre a situação dos recursos humanos da SGMS;
- Propor medidas conducentes à racionalização da gestão de pessoal e ao aumento da produtividade e da qualidade do trabalho;
- Promover e executar os procedimentos administrativos relativos à constituição, modificação e extinção da relação jurídica de emprego do pessoal da SGMS, bem como dos gabinetes dos membros do Governo, das estruturas de missão e dos serviços aos quais a SGMS presta apoio;
- Assegurar o registo de assiduidade do pessoal e a elaboração do mapa de férias, bem como organizar as listas de antiguidade do pessoal da SGMS;
- Assegurar o processamento das remunerações e outros abonos do pessoal da SGMS, dos gabinetes dos membros do Governo e das estruturas de missão e dos serviços aos quais a SGMS presta apoio;
- 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 ministério na respectiva implementação;
- Emitir pareceres em matéria de organização, recursos humanos e criação ou alteração de quadros de pessoal dos serviços do Ministério da Saúde não integrados no SNS;



- Assegurar a realização dos procedimentos necessários à avaliação do desempenho dos funcionários da SGMS;
- Elaborar o balanço social da SGMS;
- Assegurar todos os actos e procedimentos relativos à gestão do pessoal em situação de mobilidade especial;
- Implementar normas sobre condições ambientais de higiene e segurança no trabalho, de acordo com as normas legais em vigor;
- Assegurar a elaboração do orçamento de funcionamento da SGMS, dos gabinetes dos membros do Governo, das estruturas de missão e dos serviços e organismos aos quais a SGMS presta apoio, acompanhar a execução orçamental e elaborar as respectivas contas, remetendo-as às entidades definidas por lei, nos prazos legais;
- Assegurar a elaboração do orçamento de investimento dos serviços e organismos do Ministério da Saúde não integrados no SNS;
- Assegurar a arrecadação de receitas e proceder à sua contabilização e entrega nos Cofres do Tesouro;
- Executar o orçamento da SGMS, dos gabinetes dos membros do Governo e dos serviços e estruturas aos quais a SGMS presta apoio, de acordo com os princípios de contabilidade e o quadro legal em vigor;
- Assegurar a consolidação do orçamento e a execução orçamental dos serviços e organismos do ministério não integrados no SNS;
- Organizar os procedimentos de aquisição dos bens e serviços necessários ao funcionamento da SGMS e dos gabinetes dos membros do Governo, bem como preparar e acompanhar a execução dos contratos de fornecimento de serviços, designadamente de locação e assistência técnica;
- Organizar e manter actualizado o cadastro do património do Ministério da Saúde e coordenar o cadastro das entidades por ele tuteladas, assegurando a correcta articulação com os serviços do património do Estado;
- Assegurar o normal funcionamento das instalações e equipamentos do Ministério da Saúde, quando não seja da competência de outros serviços;
- Assegurar a gestão da frota automóvel afecta à SGMS, aos gabinetes dos membros do Governo, às estruturas de missão e aos serviços aos quais a SGMS presta apoio;
- Assegurar as funções de unidade ministerial de compras;
- Gerir os contratos de prestação de serviços de suporte não integrados em entidades públicas prestadoras de serviços partilhados.

2.1.3 Direcção de Serviços de Informação e Documentação

- Desenvolver um sistema de informação, tendencialmente suportado em novas tecnologias, para recolha, tratamento e difusão de informação de carácter geral ou especializada, com interesse para as actividades do Ministério da Saúde, dos profissionais de saúde e do cidadão;



- Assegurar a adequação da rede informática e das demais infra-estruturas tecnológicas de informação e comunicação na SGMS, nos edifícios afectos aos membros do Governo, bem como aos órgãos, serviços, comissões e grupos de trabalho que não disponham de meios apropriados, zelando pela segurança da informação e prestando apoio aos utilizadores;
- Coordenar a implementação dos sistemas de informação e aplicações informáticas, de acordo com as necessidades detectadas, tendo em vista a melhoria da qualidade dos serviços da SGMS, potenciando a desburocratização, a simplificação de procedimentos e a transparência dos processos;
- Assegurar as actividades para desenvolvimento e funcionamento de serviços de informação a disponibilizar pelos meios adequados;
- Assegurar a divulgação de orientações dos membros do Governo e da SGMS, transmitindo normas, instruções e informações relevantes para o funcionamento dos serviços e organismos do Ministério da Saúde;
- Estabelecer um plano de classificação, de forma a organizar e tratar a documentação dos gabinetes dos membros do Governo e da SGMS;
- Promover as boas práticas de gestão de documentos nos serviços e organismos do ministério, recolhendo tratando e disponibilizando os arquivos que deixem de ser de uso corrente por parte dos organismos produtores e participar na preservação do património histórico do Ministério da Saúde;
- Organizar e manter o arquivo histórico da SGMS e dos gabinetes dos membros do Governo, suportado em regulamento actualizado que assegure a normalização de procedimentos, designadamente sobre guarda, acesso, conservação e destruição de documentos;
- Garantir a guarda da documentação dos gabinetes dos membros do Governo nos períodos de vacatura e transição;
- Assegurar a publicação de documentos no Diário da República;
- Assegurar a distribuição das publicações do Ministério da Saúde, bem como a sua reprodução e edição;
- Organizar os serviços de recepção, atendimento e encaminhamento do público na sede do Ministério da Saúde e na SGMS, apoiando nesta área os gabinetes dos membros do Governo e as estruturas existentes no seu âmbito;
- Assegurar a recepção, classificação, registo, distribuição e expedição da correspondência dos gabinetes dos membros do Governo e da SGMS, bem como a dos serviços, comissões e grupos de trabalho aos quais preste apoio.

Em articulação com a entidade central responsável pela Coordenação da Modernização Administrativa:

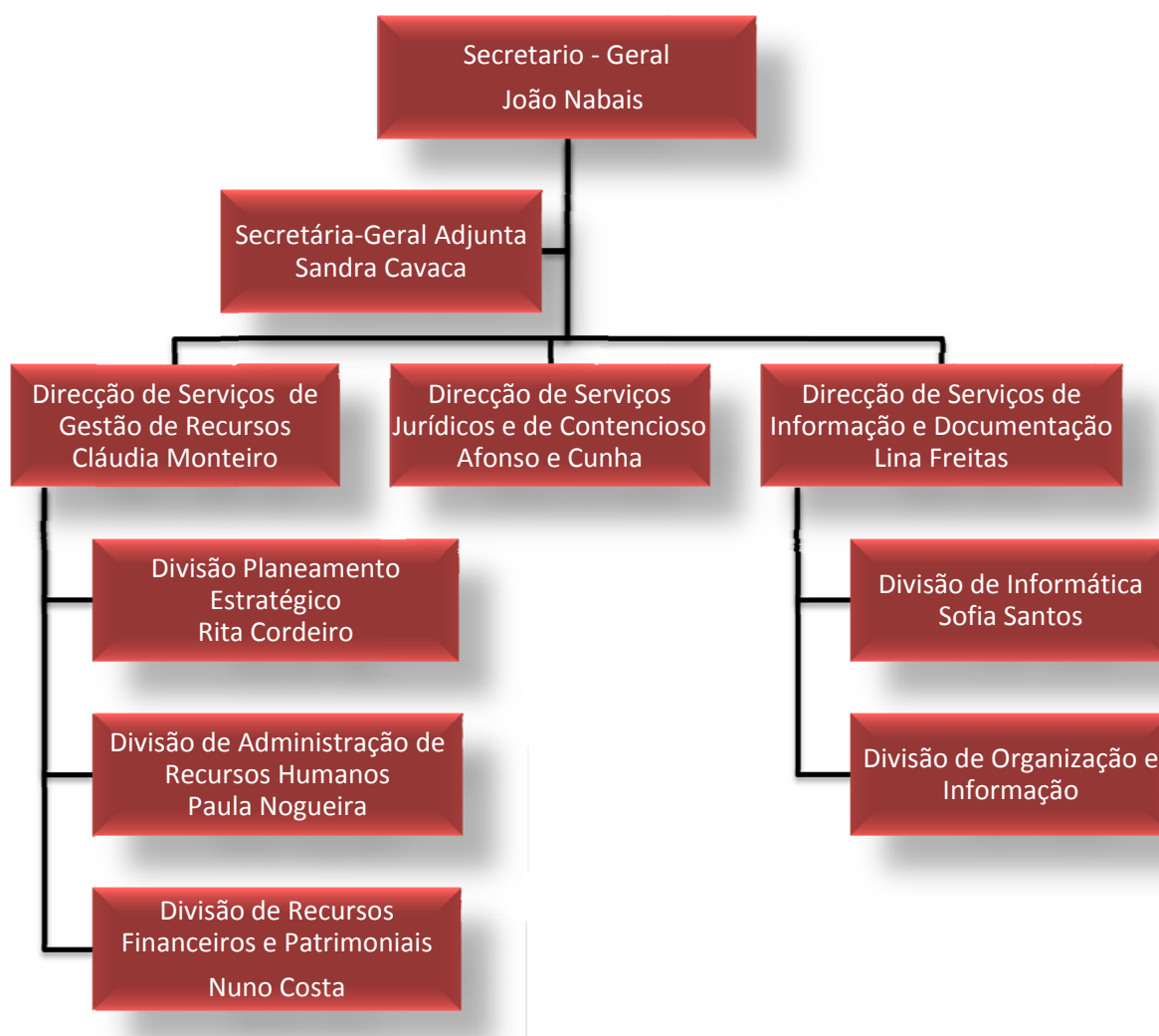
- Desenvolver e implementar medidas de racionalização e automatização dos processos de trabalho e dos sistemas de comunicação e decisão nas actividades sob sua responsabilidade



directa e coordenar e apoiar a aplicação deste tipo de medidas nos restantes serviços do Ministério;

- Estudar, propor e coordenar a implementação de medidas de inovação e qualidade, bem como das métricas que permitam o seu controlo e gestão.

2.2 Organograma





3. Recursos

3.1 Recursos Humanos da SGMS

Para 2011 a SGMS apresenta uma previsão de 95 postos de trabalho, a que acrescem 13 dirigentes, sendo que 1 posto de trabalho é ocupado pelo controlador financeiro, de acordo com a tabela infra.

	N.º TRABALHADORES PROPOSTOS PARA 2011	ENCARGOS 2011	DISTRIBUIÇÃO % CARREIRAS
Dirigentes	12	662.873€	31,02%
Técnico Superior	28	606.657€	28,39%
Assistente Técnico	30	469.317€	21,96%
Assistente Operacional	29	305.431€	14,29%
Carreiras Especiais	4	92.548€	4,34%
TOTAL	103	2.136.826 €	100,00%

Os grupos profissionais com maior representatividade são, por ordem decrescente, os assistentes técnicos (31,78%), os assistentes operacionais (27,10%) e os técnicos superiores (26,17%). De referir que na carreira de assistente técnico e operacional estão considerados os profissionais que, pertencendo ao mapa de pessoal da SGMS, se encontram no exercício de funções de apoio aos gabinetes dos membros do Governo do MS.

3.2 Pessoal colocado em SME e Licença Extraordinária

A SGMS conta ainda com um número elevado de recursos humanos não activos, colocados em SME e de licença extraordinária, apresentando estas áreas um relevo significativo em matéria de gestão de recursos humanos, tal como demonstrado no quadro seguinte.

CARRERAS	N.º TRABALHADORES	ENCARGOS €	DISTRIBUIÇÃO % CARREIRAS	SALÁRIO MÉDIO ANUAL
Técnico Superior	12	215.516,21 €	8,32%	17.959,68 €
Assistente Técnico	50	491.988,80 €	18,99%	9.839,78 €
Assistente Operacional	116	817.243,85 €	31,55%	7.045,21 €
Informática	2	14.272,17 €	0,55%	7.136,09 €
Técnico Diagnóstico e Terapêutica	7	112.267,65 €	4,33%	16.038,24 €
Técnico Superior de Saúde	13	264.367,24 €	10,20%	20.335,94 €
Enfermagem	11	198.988,50 €	7,68%	18.089,86 €
Médica	15	475.925,86 €	18,37%	31.728,39 €
Total	226	2.590.570,28 €	100,00%	11.462,70 €



Efectivamente, compete à SGMS a prática de todos os actos de administração relativos àquele pessoal, designadamente o pagamento de remunerações, subvenções e gestão de férias.

De realçar o aumento significativo do número de pessoal colocado em SME, decorrente dos processos de reestruturação ainda em curso em alguns serviços e organismos do MS.

3.3 Recursos Financeiros e Patrimoniais

O orçamento geral da SGMS é estimado em 6.396.459€, composto por três grandes áreas: orçamento de funcionamento, com um *plafond* de 3.765.889€, orçamento para a SME, com o montante de 2.590.570€, e o orçamento de investimento (PIDDAC), no valor de 40.000€.

O orçamento de funcionamento destina-se, essencialmente, a suportar despesas com pessoal, que ascendem a 2.203.326€ e representam cerca de 58% do total do orçamento. Os restantes 42%, estimados em 1.562.563€, estão afectos à aquisição de bens e serviços e transferências.

O orçamento para a SME cifra-se em 2.590.570€ e destina-se exclusivamente ao pagamento de remunerações daquele pessoal e ao colocado em licença extraordinária. Este orçamento é financiado em 19% pelo Orçamento de Estado, no montante de 490.570€, sendo os restantes 81%, no valor de 2.100.000€, transferidos do orçamento do SNS.

O orçamento de investimento, estimado em 40.000€, destina-se a executar um projecto de reestruturação de arquivo da SGMS.



3.4 Estrutura do orçamento para 2011

Orçamento de Funcionamento FF111	
Agregados de rubricas	Montante 2011
Pessoal	2.203.326 €
Aquisição de Bens	81.812 €
Aquisição de Serviços	1.377.604 €
Transferencias	3.000 €
Reserva	94.147 €
Aquisição de bens de Investimento	6.000 €
Total	3.765.889 €

Orçamento SME FF 111 + FF 129	
Agregados de rubricas	Montante 2011
Pessoal	2.590.570 €
Reserva	0 €
Total	2.590.570 €

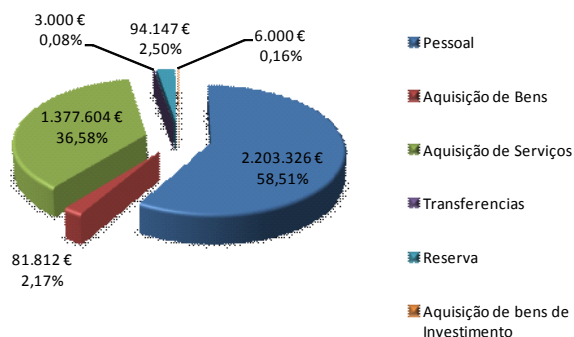
Orçamento Investimento - Cap. 50 PIDDAC FF 111	
Agregados de rubricas	Montante 2011
Aquisição de Serviços	30.000 €
Aquisição de bens de Investimento	10.000 €
Total	40.000 €

TOTAL ORÇAMENTO POR RUBRICAS	
Agregados de rubricas	Orçamento 2011
Pessoal	4.793.896 €
Aquisição de Bens	81.812 €
Aquisição de Serviços	1.407.604 €
Transferencias	3.000 €
Reserva	94.147 €
Aquisição de bens de Investimento	16.000 €
Total	6.396.459 €

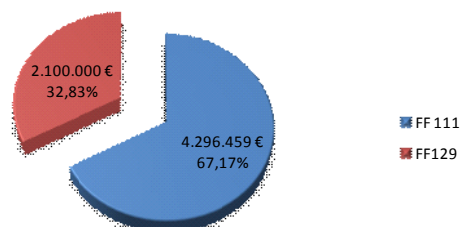
TOTAL ORÇAMENTO POR FF	
Orçamento por fonte de financiamento	Orçamento 2011
FF 111	4.256.459 €
FF129	2.100.000 €
Total	6.356.459 €

TOTAL ORÇAMENTO POR FUNÇÃO	
Orçamento de Funcionamento	3.765.889 €
Orçamento SME	2.590.570 €
Orçamento Investimento - PIDDAC	40.000 €
Total	6.396.459 €

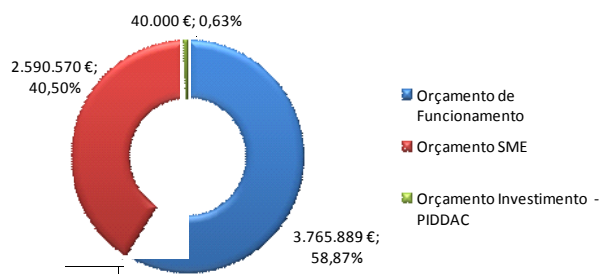
Orçamento de Funcionamento 2011 por rubricas



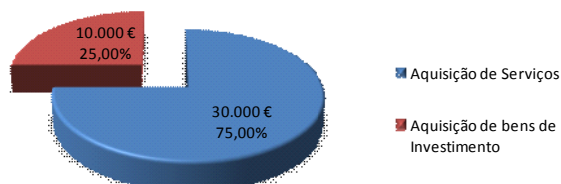
Orçamento total por Fonte de Financiamento 2011



Orçamento 2011 por função

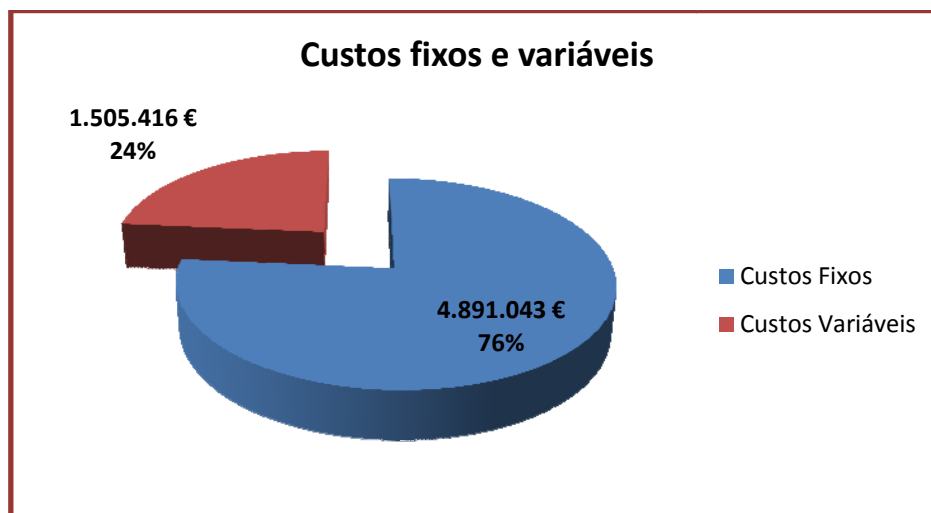


Orçamento PIDDAC 2011 por rubricas





Para além da estruturação do orçamento apresentada, relativa ao orçamento de funcionamento, identifica-se um total de 4.891.043€ indexados a despesas de carácter fixo, bem como 1.505.416€ relativos a custos variáveis.



3.5 Instalações

A SGMS funciona no número 14 da Avenida João Crisóstomo, num edifício em regime de arrendamento, constituído por 7 pisos, aos quais acrescem 2 pisos de garagem, 1 piso de arquivo e arrumos e 1 piso dotado de sala de reuniões polivalente. Importa salientar que as instalações são partilhadas com a Autoridade dos Serviços de Sangue e da Transplantação, a funcionar no 4.º piso do edifício.

A SGMS é ainda detentora de um espaço de arquivo na cave do pavilhão n.º 17-A do Parque da Saúde, em Lisboa.



4. Produtos

Produtos/Serviços	Sub-Produtos/ Serviços	Descrição
A - Assessoria e Apoio Jurídico	A1	Estudos de natureza jurídica
	A2	Pareceres de natureza jurídica
	A3	Informações de natureza jurídica
	A4	Processos de recursos administrativos
	A5	Projectos de diplomas legais
	A6	Actos processuais em juízo
B - Informação e Relações Públicas	B1	Divulgação - DR; circulares; portais <i>web</i> ; presencial
	B2	Relatórios
	B3	Arquivo
	B4	Gestão de bases de dados e de sistemas de informação
	B5	Apoio a eventos
	B6	Tramitação para atribuição de medalhas e louvores
C - Modernização Administrativa	C1	Coordenação de projectos e parcerias com organismos do MS e restante AP
	C2	Procedimentos de modernização e redefinição das políticas da AP para os RH
D - Informática	D1	Administração de sistemas
	D2	Apoio informático e às comunicações
	D3	Gestão de <i>stocks</i> de material informático
F - Assessoria e Apoio Logístico e Financeiro	F1	Elaboração de orçamentos
	F2	Informação financeira
	F3	Aquisição de bens e serviços
	F4	Análise e gestão de projectos de investimento
	F5	Contabilização e execução orçamental
	F6	Gestão de bens móveis e imóveis
	F7	Formação profissional
	F8	Gestão e avaliação laboral
	F9	Recrutamento e selecção
	F10	Estudos e pareceres de natureza técnica



5. Análise Estratégica

Após a descrição da estrutura, dos recursos e dos produtos e antes de avançarmos para a descrição da missão, da visão e dos valores da SGMS, cumpre efectuar um diagnóstico sucinto da sua envolvente interna e externa. Para isso iremos utilizar duas ferramentas de gestão, a análise dos *stakeholders* e a análise SWOT, complementadas pela análise da envolvente externa macro-ambiental da organização (PEST).

5.1 Análise dos Stakeholders

Na definição dos *stakeholders* tivemos em consideração entidades individuais ou colectivas que têm interesse na organização e que podem influenciar o seu desempenho, distinguindo-se em internos e externos, consoante pertençam ou não à SGMS.

A capacidade de ir ao encontro das expectativas e necessidades dos *stakeholders*, bem como o seu grau de satisfação, é essencial ao sucesso da SGMS. Deste modo foram identificados os seguintes *stakeholders*:

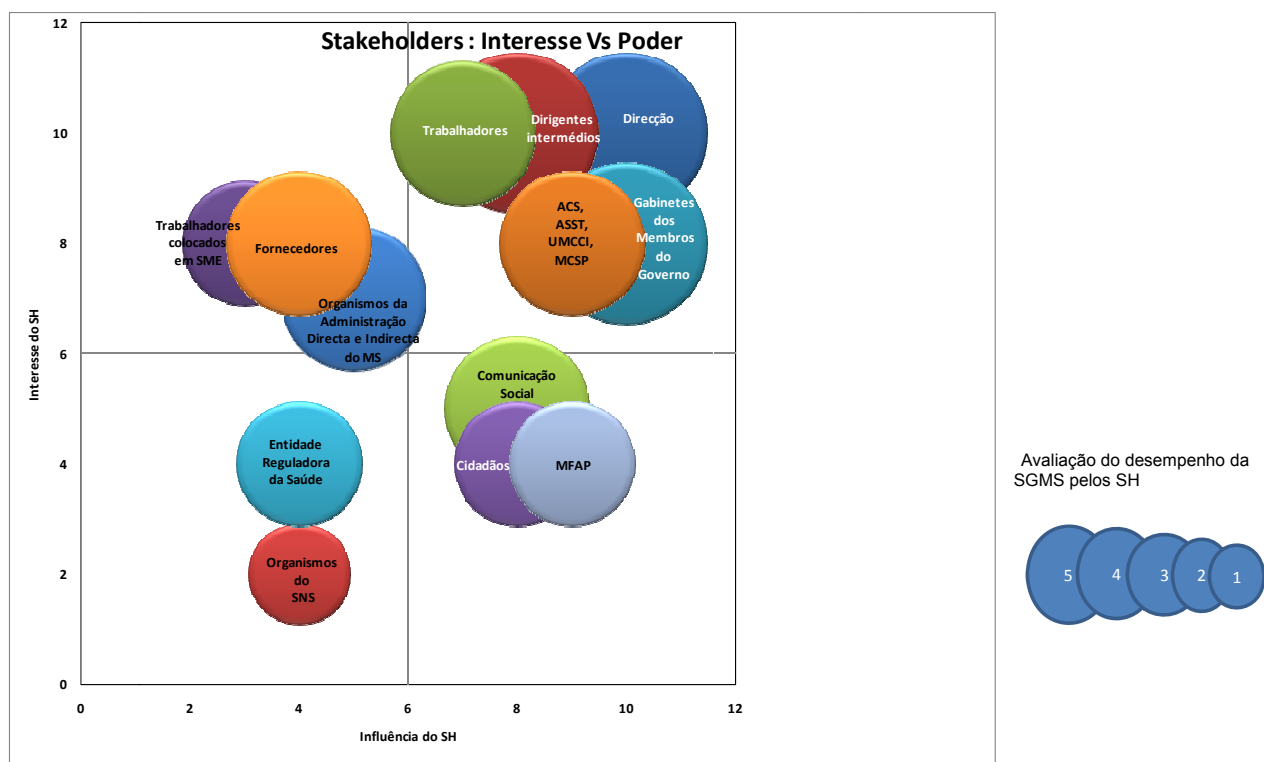




A identificação dos *stakeholders* é um dos pilares da análise estratégica. Contudo, só por si não é suficiente para o planeamento estratégico, tornando-se necessário complementar esta análise com a avaliação da forma como estes vêem a SGMS e como são vistos por esta.

COMO VÊEM A SGMS?	STAKEHOLDERS	COMO SÃO VISTOS PELA SGMS?
Como organismo que lhes presta apoio técnico e administrativo e como responsável pela execução das políticas definidas para a saúde.	Gabinetes dos Membros do Governo	Como responsáveis pela definição das políticas de saúde e como entidades às quais prestamos apoio.
Como organismo de apoio à decisão e execução das políticas.	Direcção	Como órgão responsável pela definição das linhas orientadoras da SGMS e avaliação do seu desempenho.
Como organismo de apoio à decisão e execução das políticas.	Dirigentes intermédios	Como responsáveis pela gestão e supervisão do cumprimento dos objectivos da SGMS.
Como organismo orientado para o apoio aos membros do Governo e aos serviços do MS.	Trabalhadores	Como indispensáveis à execução dos objectivos da SGMS.
Como entidade que assegura o pagamento das remunerações.	Trabalhadores em SME	Como pessoas a quem a SGMS processa vencimentos e controla assiduidade.
Como organismo que lhes presta apoio técnico e administrativo.	ACS, ASST, UMCCI	Como utilizadores dos nossos serviços técnicos e administrativos.
Como organismo coordenador e centralizador de informação e de processos técnicos.	Organismos da Administração Directa e Indirecta do MS	Como utilizadores e parceiros dos serviços técnicos da SGMS.
Como prestadores de informação.	Organismos do SNS	Como fornecedores de informação.
Como fonte de informação.	Comunicação Social	Como uma fonte de divulgação da informação.
Como entidade responsável pela resolução dos problemas da saúde.	Cidadãos	Como utentes do SNS e indivíduos que participam nas decisões em matéria de política da saúde.
Como organismo de apoio à decisão e execução das políticas.	Entidade Reguladora da Saúde	Como uma entidade criadora de normas e de avaliação do desempenho dos estabelecimentos de saúde.
Como potenciais clientes.	Fornecedores	Como potenciais fornecedores de produtos e/ou serviços.
Como serviço executor das normas por eles emanadas.	Ministério das Finanças e da Administração Pública (ANCP, GeRAP, DGO e DGTF)	Como entidades às quais prestamos informação técnico-legal.
Como organismo responsável pela base de dados de informação de prestadores de saúde.	Saúde 24	Como serviço ao qual prestamos informação via webservice.
Como organismo de apoio editorial.	USF	Como clientes aos quais avaliamos e apoiamos na edição de conteúdos
Como serviço interlocutor em matéria de RH na Saúde.	DGAEP	Como serviço orientador em matéria de normas sobre RH.

No gráfico seguinte são identificados os *stakeholders* internos e externos e os critérios de cada um para a avaliação da SGMS, bem como a valoração numa escala de 1 a 5 para o desempenho da SGMS e numa escala de 1 a 10 para a avaliação do grau de influência e interesse na organização.



Foi construída uma matriz com a distribuição dos *stakeholders* pelos diversos quadrantes, com base na avaliação que estes efectuem da SGMS. No eixo das abcissas e das ordenadas encontram-se representados, respectivamente, os factores poder de influência e nível de interesse que os *stakeholders* têm na SGMS.

		Poder	
		Pouco	Muito
Nível de Interesse	Alto	Saúde 24 (10,4) Trabalhadores em SME (9,3) Fornecedores (8,4) USF (8,3) Cidadãos (9,4) Organismos da Administração Directa e Indirecta do MS (7,5) Manter informado	Membros do Governo (8,10) ACS, ASST, MCSP, UMCCI (8,9) Direcção (10,10) Dirigentes intermédios (10,8) Trabalhadores (10,7) Comunicação Social (5,8) Gerir em proximidade
	Baixo	Organismos do SNS (2,4) Entidade Reguladora da Saúde (4,4) Esforço mínimo	MFAP (ANCP, GERAP, DGO e DGTF) (4,9) DGAEP (3,10) Manter satisfeito



5.2. Análise PEST

Enquadrámos a envolvente externa da SGMS de acordo com quatro grupos de factores - Político-legais (P), Económicos (E), Sócio-culturais (S) e Tecnológicos (T) - que constituem a análise PEST.

Estes factores, apesar de estarem fora do controlo directo da organização, podem representar ameaças ou oportunidades, pelo que a sua identificação facilita a percepção da envolvente externa macro-ambiental, permitindo identificar sinais de mudança relevantes para o planeamento estratégico.

Contexto	Tendências	Impacto positivo	Impacto negativo
Económico	<ul style="list-style-type: none">✓ Baixo crescimento económico;✓ Esforços de contenção do défice público.	<ul style="list-style-type: none">✓ Implementação de soluções para obter ganhos de eficiência.	<ul style="list-style-type: none">✓ Constrangimento orçamental.
Sócio-cultural	<ul style="list-style-type: none">✓ Envelhecimento da população, com o consequente aumento da esperança média de vida;✓ Crescente consciencialização dos cidadãos quanto aos seus direitos.	<ul style="list-style-type: none">✓ Aumento da participação dos cidadãos;✓ Cultura de exigência face aos serviços públicos.	<ul style="list-style-type: none">✓ A maior procura dos serviços de saúde e a falta de resposta adequada levam a um crescente número de reclamações, sendo estas de natureza cada vez mais agressiva.
Político-legal	<ul style="list-style-type: none">✓ Alterações profundas na legislação laboral e na contratação pública na AP.	<ul style="list-style-type: none">✓ Simplificação dos processos de aquisição;✓ Possibilidade de negociação das remunerações salariais da AP.	<ul style="list-style-type: none">✓ Restrições ao recrutamento / progressão na carreira;✓ Inexistência de orientações sedimentadas.
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none">✓ Crescente interoperabilidade entre sistemas de informação;✓ Crescimento da utilização da Internet;✓ Evolução das TIC.	<ul style="list-style-type: none">✓ Aposta na partilha de informação;✓ Redução de custos na circulação da informação;✓ Utilização de ferramentas G2B.	<ul style="list-style-type: none">✓ Necessidade constante de locação de recursos financeiros.



5.3. Análise SWOT

A análise SWOT permite efectuar um diagnóstico estratégico do organismo, através da identificação do ambiente interno – **Pontos fortes e Pontos fracos** e do ambiente externo – **Oportunidades e Ameaças**.

Assim, identifica, de forma estruturada, as decisões estratégicas, por forma a potenciar as forças, diminuir as fraquezas, evitar as ameaças e aproveitar as oportunidades.

MATRIZ SWOT		INTERNOS									
		PONTOS FRACOS					PONTOS FORTES				
		Precariedade do contrato de trabalho	Insuficiência de Recursos Humanos	Fracos Recursos Financeiros	Deficiente sistema de informação de apoio à gestão	Área de arquivo deficiente no MS	Unidade Ministerial de Compras	Unidade de Gestão Patrimonial	Centro de Formação Acreditado	Motivação dos RH	Competências consolidadas
EXTERNO	AMEAÇAS	Restrições legais à contratação de pessoal	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		Aparecimento de empresas de Serviços Partilhados (Externalização de Processos)	-	-	-	-	+	+	-	-	-
		Leis orgânicas com indefinição de competências entre a SGMS e ACSS	-	-	-	-	+	-	-	-	-
		Lei do Orçamento - Aposentações antecipadas	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		Restrições orçamentais	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		Competências legais na área de Arquivo	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		Dependência de terceiros na infra-estrutura de rede informática	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	OPORTUNIDADES	Recente legislação laboral	-	-	-	-	+	+	+	+	+
		Negociação de novos acordos quadro pela ANCP	-	+	-	-	+	+	+	+	+
		Obrigatoriedade de implementação do Programa de Gestão do Património Imobiliário do Estado	-	-	-	-	+	+	+	+	+
		Quadro de Referência Estratégico Nacional - Programa Operacional Potencial Humano	-	+	-	-	+	+	+	+	+
		Procura de formação dos organismos da Administração Directa e Indirecta nas áreas de negócio da SGMS	-	+	-	-	+	+	+	+	+
		Desenvolvimento do Sistema de Informação Integrado de Prestadores	-	-	-	-	+	+	+	+	+
		Evolução das TIC	-	-	+	-	+	+	+	+	+
		Nova postura do cidadão	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Pontos fracos

Precariedade do contrato de trabalho - Diagnosticou-se a necessidade de regularização da relação jurídica de emprego dos técnicos qualificados em regime de prestação de serviços.

Insuficiência de recursos humanos - Da análise efectuada verificou-se a diminuição do número de trabalhadores, apontando-se para a necessidade de desencadear processos de recrutamento de pessoal.

Fracos recursos financeiros - Os recursos financeiros adstritos à SGMS são manifestamente insuficientes para garantir eficazmente o desenvolvimento das suas atribuições e novos desafios.

Deficiente sistema de informação de apoio à gestão - É manifesta a inexistência de instrumentos agregadores de informação de suporte à gestão financeira.



Área de arquivo deficiente - Inexistência de instrumentos de trabalho adequados e pessoal qualificado para pôr em prática uma política de arquivo para o Ministério da Saúde.

Pontos fortes

Unidade Ministerial de Compras - A agregação de compras, ao nível dos organismos da Administração Directa e Indirecta do MS, ao abrigo dos acordos quadro negociados pela ANCP, permitiu fortes economias de escala e negociação de volumes

Unidade de Gestão Patrimonial - A sua criação possibilitou à SGMS a centralização e tratamento de toda a informação de natureza patrimonial ao nível do MS, sendo único interlocutor para a Saúde junto da DGTF.

Centro de Formação - A sua criação possibilitou a valorização dos recursos humanos com redução de custos.

Motivação dos recursos humanos - O forte investimento em formação e a política de reposicionamento remuneratório por opção gestionária têm proporcionado oportunidades de desenvolvimento profissional aos trabalhadores da SGMS.

Competências consolidadas - A existência de manuais de procedimentos das principais áreas de negócio da SGMS tem conduzido a uma sedimentação dos conhecimentos dentro da organização.

Serviço de qualidade reconhecido pela Tutela - A Tutela avaliou, através de questionários de satisfação, a prestação da SGMS de uma forma muito positiva nas áreas técnicas e administrativas.

Portal da Saúde - É evidente a qualidade e dinâmica do Portal da Saúde em matérias de divulgação de informação e oferta de serviços ao cidadão.

Recursos humanos especializados - Elevada qualidade dos profissionais nas áreas de recursos humanos, recursos financeiros, comunicação e informática.

Ameaças

Restrições legais à contratação de pessoal - O recrutamento de profissionais externos à administração pública encontra-se condicionado. Para que o recrutamento possa ser efectuado, não podem existir na AP recursos humanos com o perfil pretendido e, simultaneamente, terá de se respeitar a regra de duas saídas para uma entrada e agir de acordo com a autorização expressa do MFAP. Face às restrições enunciadas, também as aposentações antecipadas são actualmente uma ameaça ao desempenho da organização.

Aparecimento de empresas de serviços partilhados - As empresas como a GeRAP e a SPMS podem desenvolver competências que colidem com a actividade da SGMS, nomeadamente nas áreas de compras e património.

Leis orgânicas com indefinição de competências entre a ACSS e a SGMS - As leis orgânicas apresentam sobreposições e indefinições de competências entre a ACSS e a SGMS.

Lei do Orçamento - Aposentações antecipadas - O alargamento da idade da reforma previsto no Orçamento levará a aposentações antecipadas que constituem uma ameaça ao desempenho da organização.



Restrições orçamentais - A SGMS apresenta uma estrutura financeira totalmente dependente do Orçamento de Estado, pelo que se encontra muito condicionada pela crise económica e financeira existente nos principais países desenvolvidos.

Competências legais na área de arquivo - A Lei Orgânica da SGMS contempla competências alargadas ao MS na área de arquivo que não estão adequadas à estrutura física e humana existente, tornando-se uma ameaça na medida em que existem pressões externas para o tratamento de grandes massas documentais.

Dependência de terceiros na área de infra-estrutura tecnológica - A manutenção de algumas áreas de negócio, importantes para a SGMS, designadamente Portal da Saúde, sítio da SGMS na Internet, Aplicação de Recursos Humanos, SIC - Sistema de Informação Contabilística), está dependente da Rede Informática da Saúde e de Data Center Externo, ou seja, de um único fornecedor.

Oportunidades

Recente legislação laboral - O domínio rápido da legislação laboral impôs-se, dadas as atribuições da SGMS, na área de RH, ao nível da emissão de pareceres para os organismos da Administração Directa e Indirecta do MS, o que implica um acréscimo significativo do fornecimento desta actividade.

Negociação de novos acordos quadro pela ANCP - A negociação de novas categorias de bens e serviços pela ANCP possibilita à Unidade Ministerial de Compras da SGMS o alargamento das suas competências e a consequente obtenção de ganhos de eficiência.

Obrigatoriedade de implementação do Programa de Gestão do Património Imobiliário do Estado - A Lei do Orçamento definiu um programa de inventariação e regularização do património imobiliário do Estado para um período de 4 anos, cabendo essa responsabilidade para o sector da saúde à SGMS.

Quadro de Referência Estratégico Nacional - Programa Operacional do Potencial Humano - Possibilidade de cobertura financeira, recorrendo ao financiamento comunitário para a área da formação.

Procura de formação dos organismos da Administração Directa e Indirecta nas áreas de negócio da SGMS - Esta procura conferiu à SGMS a oportunidade de expandir esta área de negócio.

Desenvolvimento do Sistema de Informação Integrado de Prestadores - A informação obtida junto dos prestadores de saúde possibilita o desenvolvimento de novas funcionalidades no Portal da Saúde, permitindo à SGMS o fornecimento – directo ou indirecto – de novos serviços ao cidadão.

Evolução das TIC - O desenvolvimento das TIC fomenta a inovação tecnológica, a interoperabilidade e a desmaterialização de processos, com vista à obtenção de mais e melhor informação com maior celeridade e com menos recursos.

Nova postura do cidadão - O aparecimento de uma opinião pública atenta à área da saúde, associado a um crescente grau de exigência dos cidadãos relativamente ao acesso e à qualidade dos cuidados de saúde, confere à SGMS uma maior responsabilidade na oferta de novos serviços na área da informação.



Análise da matriz SWOT

Após a análise das interações entre as dimensões externas e internas identificam-se as seguintes áreas cruciais:

✓ **Pontenciar as TIC**

A SGMS deve apostar no desenvolvimento das TIC, como forma de potenciar a inovação, a reengenharia e a desmaterialização de processos, bem como o rápido acesso à informação direccionada à tomada de decisões de gestão.

✓ **Valorização do Capital Humano do MS**

A procura de formação pelos serviços da Administração Directa e Indirecta, das áreas de negócio da SGMS, designadamente património imobiliário e compras públicas, deve potenciar o alargamento ao público-alvo do Centro de Formação e consequentemente a possibilidade de combater os fracos recursos financeiros. Complementarmente a SGMS poderá candidatar-se a fundos comunitários do Programa Operacional do Potencial Humano.

✓ **Escassez de Recursos Humanos**

É talvez o ponto mais fraco da SGMS, condicionando a expansão da sua actividade e o desperdício das oportunidades que se apresentam, criando obstáculos ao cabal cumprimento da missão.

Esta escassez comum a toda a Administração Pública potencia o risco de saída dos profissionais mais qualificados, que são pretendidos por todas as organizações.

✓ **Forte comunicação com o exterior**

As novas estratégias de comunicação adoptadas pela SGMS vão no sentido de aproximar o cidadão da administração, através da divulgação de informação e de serviços online (Portal da Saúde e sítio da SGMS).

✓ **Aposta na centralização e agregação de processos**

A implementação do Programa de Gestão do Património Imobiliário e a agregação de processos de compras pela Unidade Ministerial de Compras conferem à SGMS uma visibilidade acrescida, na medida em que se constitui como o pólo centralizador e dinamizador destas actividades.

5.4 Posicionamento SWOT

Para a análise SWOT, optou-se, também, por uma outra abordagem, que pondera cada um dos vectores de actuação, alinhados com as linhas orientadoras do Governo, procedendo-se posteriormente a uma pontuação referente a cada um desses vectores.

No modelo abaixo demonstrado, foi seguida a seguinte metodologia:

1. Foram definidos os principais vectores da análise SWOT a serem aplicados à SGMS;
2. Depois explicitou-se a lógica e a razão que balizam cada vector seleccionado;



- Para cada vector da análise, escolheu-se um factor de ponderação, ou seja, a sua importância no conjunto. O total dos pesos dos pontos fortes e fracos (SW) e das oportunidades e das ameaças (OT) deve ser 100%;
- Com base nos vectores anteriores, aplicando a lógica escolhida, avaliou-se cada valor para a SGMS, numa escala de 0=nulo a 10=total;
- A ferramenta situa a SGMS num mapa de posicionamento SWOT.

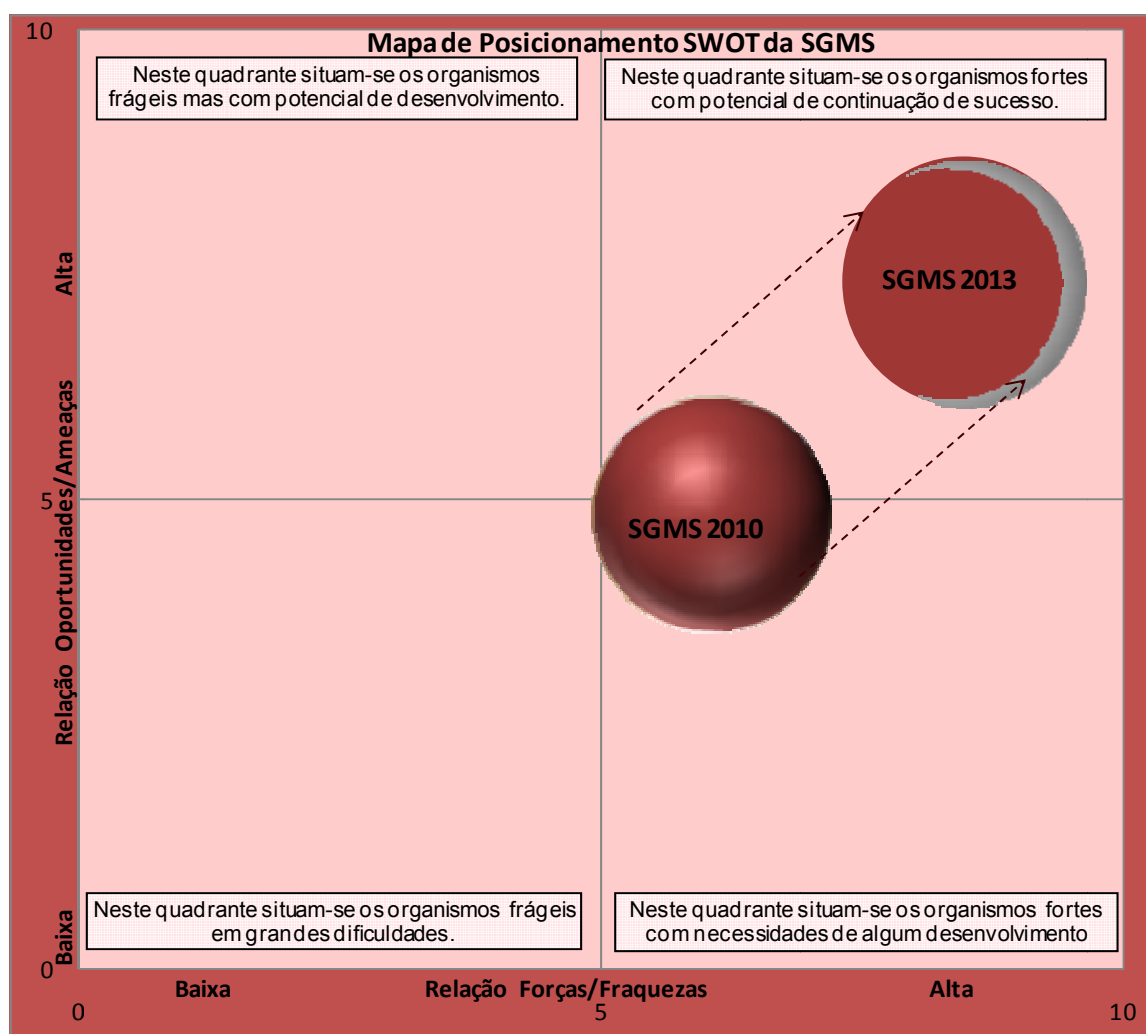
Pontos fortes e fracos

Pontos Fortes e Fracos	Peso relativo	Avaliação geral para Estado	Valor para Secretaria-Geral do Ministério da Saúde (Escala de 0=Nulo a 10=Total)	Comentários relativos a Secretaria-Geral do Ministério da Saúde
PRECARIEDADE DO CONTRATO DE TRABALHO	10%	Diagnosticou-se a necessidade de regularização da relação jurídica de emprego dos técnicos qualificados em regime de prestação de serviços	2	Investimento em recursos humanos temporários
INSUFICIÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS	10%	Não existem na Administração Pública recursos humanos qualificados disponíveis para contratar	4	Verifica-se a diminuição do número de trabalhadores, apontando-se para a necessidade de desencadear processos de recrutamento de pessoal.
FRACOS RECURSOS FINANCEIROS	5%	Redução do défice orçamental, tendo em conta o panorama internacional e nacional, no âmbito das perspectivas de evolução da despesa pública	2	Redução tendencial do orçamento global da SGMS
DEFICIENTE SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE APOIO À GESTÃO	10%	Atraso na implementação do GeRFIP e obrigatoriedade da utilização do Sistema de Informação Contabilística	4	É manifesta a inexistência de instrumentos agregadores de informação de suporte à gestão financeira
ÁREA DE ARQUIVO NOS MS DEFICIENTE	10%	Necessidade de apoio técnico e de incorporação de grandes massas documentais	2	Inexistência de instrumentos de trabalho adequados e pessoal qualificado para pôr em prática uma política de arquivo para o Ministério da Saúde.
UNIDADE MINISTERIAL DE COMPRAS	10%	Adopção de normas e procedimentos comuns, com simplificação de processos, na perspectiva da obtenção de economia de recursos e partilha de informação	9	Redução de custos, simplificação de procedimentos e racionalização de meios, com ganhos a nível da experiência e eficiência da organização
UNIDADE DE GESTÃO PATRIMONIAL	10%	Centralização na SGMS do inventário do património imobiliário da Saúde	9	A sua criação possibilitou à SGMS a centralização e tratamento de toda a informação de natureza patrimonial ao nível do MS, sendo único interlocutor para a Saúde junto da DGTF
CENTRO DE FORMAÇÃO	5%	Qualificação dos profissionais da AP e desenvolvimento de carreiras	7	Aposta na formação e qualificação dos profissionais da SGMS e desenvolvimento das carreiras dos trabalhadores
MOTIVAÇÃO DOS RH	5%	Existência de trabalhadores com boa motivação	8	A aposta no reposicionamento por opção gestionária e na formação são essenciais para os trabalhadores.
COMPETÊNCIAS CONSOLIDADAS	5%	Necessidade da existência de serviços com manuais	8	A existência de manuais de procedimentos possibilita a sedimentação das competências.
SERVIÇO DE QUALIDADE RECONHECIDO PELA TUTELA	5%	Necessidade de ter serviços com boa prestação	9	A avaliação realizada pela Tutela, através de questionários de satisfação, é boa.
PORTAL DA SAÚDE	10%	Oferta de serviços, partilha de informação e expansão das redes de informação e comunicação	9	É evidente a qualidade e dinâmica do Portal da Saúde em matérias de divulgação de informação e oferta de serviços ao cidadão
RECURSOS HUMANOS ESPECIALIZADOS	5%	Necessidade de obter respostas com qualidade e rigor	9	Elevada qualidade dos profissionais nas áreas de recursos humanos, financeiros, comunicação e informática.



Ameaças e oportunidades

Oportunidades e Ameaças	Peso relativo	Avaliação geral para Estado	Valor para Secretaria-Geral do Ministério da Saúde (Escala de 0=Ameaça a 10=Oportunidade)	Comentários relativos a Secretaria-Geral do Ministério da Saúde
RESTRIÇÕES LEGAIS À CONTRATAÇÃO DE PESSOAL	5%	O recrutamento de profissionais externos à administração pública encontra-se condicionado. Para que o recrutamento possa ser efectuado não podem existir na AP recursos humanos com o perfil pretendido e simultaneamente terá de se respeitar a regra de duas saídas para uma entrada, bem como a autorização expressa do MFAP	1	Dificuldade em contratar recursos humanos qualificados
APARECIMENTO DE EMPRESAS DE RECURSOS PARTILHADOS	5%	Os serviços partilhados geram maior eficiência e maiores economias	1	O negócio da SGMS poderá correr o risco de ser externalizado
LEIS ORGÂNICAS COM INDEFINIÇÕES DE COMPETÊNCIAS ENTRE A SGMS E A ACSS	5%	Pretendia-se a separação entre o SNS e o não SNS	1	O tratamento das mesmas matérias causa vazios de informação, porque nem sempre é fácil definir-se quais os organismo que pertencem ao SNS
LEI DO AUMENTO - APOSENTAÇÕES ANTECIPADAS	5%	O aumento da idade da reforma pretende equilibrar as finanças públicas	2	Os pedidos de aposentação antecipada aumentaram na SGMS, perdendo-se com estas saídas algum <i>know-how</i>
RESTRIÇÕES ORÇAMENTAIS	5%	A crise económica e financeira existente nos principais países desenvolvidos tem reflexos a nível do financiamento dos serviços públicos	2	A SGMS apresenta uma estrutura financeira totalmente dependente do Orçamento de Estado
COMPETÊNCIAS LEGAIS NA ÁREA DE ARQUIVO	5%	A Lei Orgânica da SGMS tem competências alargadas ao MS na área de arquivo que não estão adequadas à estrutura física e humana existentes, tornando-se uma ameaça na medida em que existem pressões externas para o tratamento de grandes massas documentais	1	A SGMS não tem recursos humanos para responder às solicitações
DEPENDÊNCIA DE TERCEIROS NA INFRA-ESTRUTURA DE REDE INFORMÁTICA	5%	A obrigatoriedade da utilização da RIS é uma mais-valia na poupança de recursos	1	A manutenção de algumas áreas de negócio, importantes para a SGMS, designadamente, Portal da Saúde, sítio da SGMS, Aplicação de Recursos Humanos, Sistema de Informação Contabilística, está dependente da Rede Informática da Saúde (RIS) e de Data Center Externo, ou seja, de um único fornecedor
RECENTE LEGISLAÇÃO LABORAL	10%	Imposição legal numa tentativa de aproximação do regime público ao privado	7	O domínio rápido da legislação laboral impôs-se, dadas as atribuições da SGMS, na área de RH, ao nível da emissão de pareceres para os organismos da Administração Directa e Indirecta do MS, o que implica um acréscimo significativo do fornecimento desta actividade
NEGOCIAÇÃO DE NOVOS ACORDOS QUADRO PELA ANCP	10%	A criação de novos processos de aquisição agregados, elaborados de uma forma centralizada, para as categorias de bens e serviços transversais à administração pública	9	Oportunidade para negociação de mais categorias contribuindo para uma melhor e maior capacidade de negociação, tendo como objectivo um aumento das poupanças
OBRIGATORIEDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO DO PATRIMÓNIO IMOBILIÁRIO DO ESTADO	10%	Elaborar a inventariação e gestão de todo o património imobiliário do Estado, com a implementação do Programa de Gestão do Património Imobiliário do Estado, a quatro anos	7	Proporciona um importante apoio no âmbito da inventariação e regularização, da gestão e do esclarecimento na esfera patrimonial, a todos os organismos do MS, assumindo-se como um importante instrumento estratégico
QUADRO DE REFERÊNCIA ESTRATÉGICO NACIONAL - PROGRAMA OPERACIONAL DO POTENCIAL HUMANO	5%	Abertura de linhas de financiamento à formação	5	Possibilidade de cobertura financeira, recorrendo ao financiamento comunitário para a área da formação
PROCURA DE FORMAÇÃO DOS ORGANISMOS DA ADMINISTRAÇÃO DIRECTA E INDIRECTA NAS ÁREAS DE NEGÓCIO DA SGMS	5%	Possibilidade de formar profissionais da Administração Directa e Indirecta do MS em novas áreas de actuação, nomeadamente em processos de compras e de património	5	A criação do centro de formação, podendo ministrar formação aos seus profissionais de uma forma mais eficiente, pode abranger profissionais dos demais organismos do MS
DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO INTEGRADO DE PRESTADORES	5%	Necessidade de divulgação de informação ao cidadão	6	A informação obtida junto dos prestadores de saúde possibilita o desenvolvimento de novas funcionalidades no Portal da Saúde, permitindo à SGMS o fornecimento - directo e indirecto - de novos serviços ao cidadão
EVOLUÇÃO DAS TIC	10%	A rápida inovação no sector das Tecnologias de Informação faz com que o Estado tenha de se adaptar também de uma forma mais rápida e eficaz	7	A SGMS pretende apostar fortemente em Tecnologias de Informação, nomeadamente no VOIP e na gestão documental. Está ainda prevista a aquisição de um ERP, numa lógica de partilha integrada.
NOVA POSTURA DO CIDADÃO	10%	Melhoria das condições de acessibilidade à informação	6	O aparecimento de uma opinião pública atenta à área da saúde, associado a um crescente grau de exigência dos cidadãos relativamente ao acesso e à qualidade dos cuidados de saúde, conferem à SGMS uma maior responsabilidade na oferta de novos serviços na área da informação



De acordo com a análise efectuada, a SGMS é um organismo forte com um elevado potencial de desenvolvimento, capaz de melhorar os seus processos, bem como abraçar novos projectos e desafios.

Necessita ainda de algum desenvolvimento, no sentido de caminhar para uma lógica de qualidade, melhorando os serviços prestados e usando os seus recursos de uma forma cada vez mais eficiente e eficaz.

A SGMS assenta, assim, a sua actuação, enquanto organismo de Administração Central, numa espiral de qualidade, melhorando e medindo o seu desempenho, de modo a proporcionar melhores soluções ao universo dos seus clientes.





Tendo por base as conclusões da matriz SWOT, pretendemos que a visão de futuro para a SGMS, aqui representada graficamente, se constitua como guia para perspectivar um destino e comunicá-lo a todos os colaboradores, envolvendo-os e convencendo-os a trabalhar e lutar para alcançar a meta definida e compartilhada.



6. Missão, Visão e Valores

Feita a análise ao meio envolvente, procede-se ao enquadramento desta na missão e visão da SGMS, de modo a definir com clareza a estratégia da organização.

Caracteriza-se, de uma forma sintética, a missão, a visão e os valores da SGMS, no seguinte diagrama:

MISSÃO	Apoio técnico e administrativo aos membros do Governo e outras entidades do MS e informação ao cidadão	
VISÃO	Atingir nos próximos 5 anos níveis de desempenho que projectem a SGMS no universo da saúde, por forma a que os seus serviços sejam considerados essenciais, designadamente nas áreas da formação, compras públicas e informação.	
VALORES	Credibilidade – Porque somos um serviço de referência para o MS.  Prática consolidada de emissão de pareceres técnicos vinculativos para os organismos centrais do MS.	Desenvolvimento do Capital Humano – Porque queremos que o nosso Centro de Formação se torne uma referência para todos os organismos do MS. 
	Inovação – Porque lidamos com clientes muito exigentes – gabinetes dos membros do Governo e dirigentes de todos os organismos centrais do MS. 	Capacidade de Comunicação – Porque queremos dar a conhecer as políticas de saúde. 
	Acompanhamento próximo dos clientes, com fornecimento rápido de respostas direccionadas e consolidadas.	Capacidade de influenciar a opinião pública.

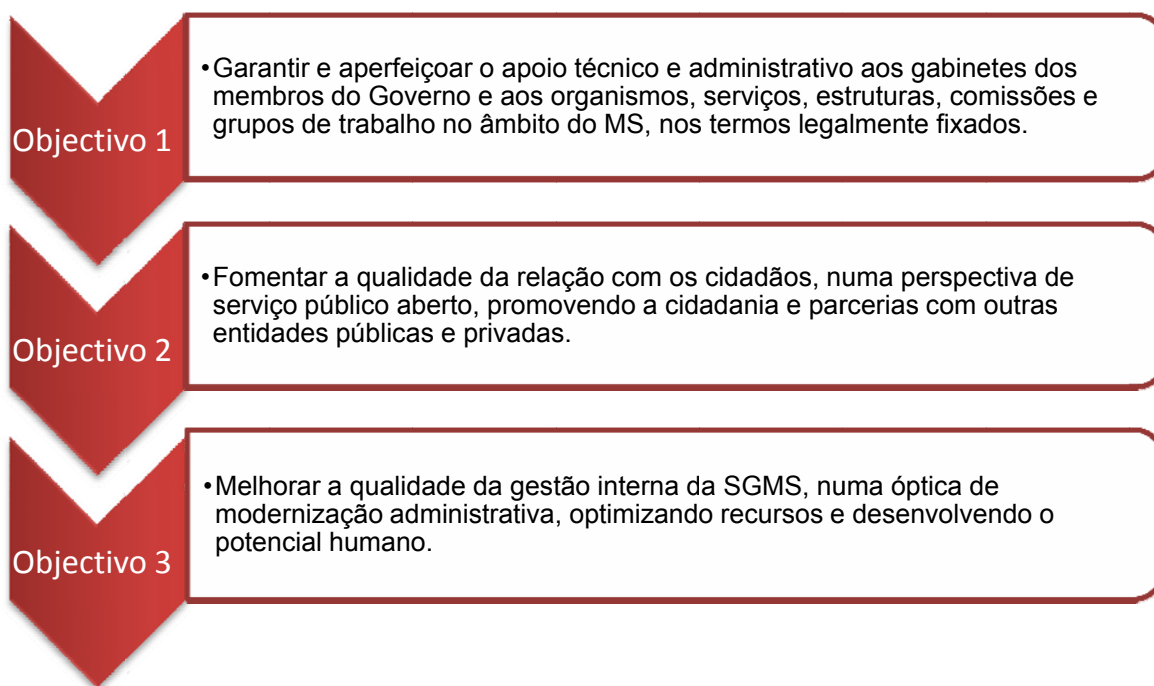


7. Objectivos Estratégicos

Os objectivos estabelecidos têm como finalidade concretizar a missão de modo a alcançar a visão de futuro da SGMS. Neste sentido, estabeleceram-se três grandes objectivos estratégicos, quantificáveis, com uma concepção temporal, passíveis de ser realizados, que abrangem a diversidade de interesses da SGMS e que são entendidos como minimizadores de conflitos e facilitadores de compromisso.

Os objectivos estratégicos estão relacionados com os respectivos eixos de actuação da SGMS, que se consideram homogéneos e viáveis, em função da análise SWOT realizada.

Face ao exposto, tendo em conta a análise ao meio envolvente, bem como a análise dos pontos fortes e pontos fracos, das ameaças e das oportunidades, estabelecem-se os seguintes objectivos:



Conforme demonstrado no diagrama anterior, foram definidos três objectivos estratégicos, que resultam da análise feita, ou seja, derivam da orientação estratégica da SGMS, 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, Comissão Nacional de Saúde Materna da Criança e do Adolescente e Grupo de Trabalho para a Reforma dos Cuidados de Saúde Primários.

Este objectivo, maioritariamente enquadrado numa perspectiva de satisfação de clientes, visa também a prestação de serviços a outros organismos do MS, no sentido de normalizar processos, disponibilizar



MINISTÉRIO DA SAÚDE

Secretaria-Geral

informação e gerir de uma forma mais eficiente os recursos. São disto exemplo as unidades matriciais que funcionam dentro da estrutura orgânica da SGMS, nomeadamente a Unidade Ministerial de Compras e a Unidade de Gestão Patrimonial.

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.



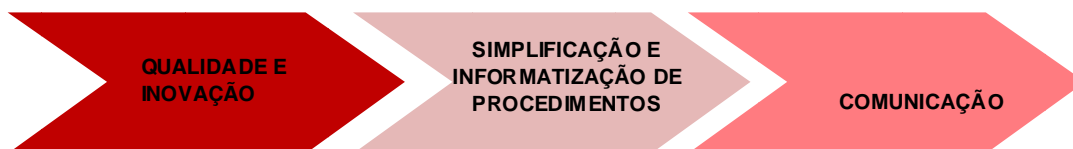
8. Vectores Estratégicos

Após realização da matriz de *stakeholders* e das análises PEST e SWOT, foram identificados os vectores estratégicos da organização, os quais permitem enquadrar a estratégia da SGMS, explicitando a relação da missão com a visão.

No âmbito da estratégia, os vectores visam, na sua génese, a definição da actuação dos serviços. Através da ligação daqueles com os objectivos operacionais, são definidas metas e indicadores, disponibilizando aos serviços e colaboradores uma visão mais eficaz e eficiente do impacto do seu trabalho nos resultados da SGMS.

Desta forma, cada objectivo operacional estará, inevitavelmente, ligado a um vector, procedendo-se, em sede de demonstração de objectivos operacionais, à ligação destes com os vectores estratégicos.

Assim, tendo em conta a relação da missão com a visão da SGMS, foram definidos os vectores identificados no seguinte diagrama:



Os vectores apresentados resultam de uma análise interna, tendo em conta as apostas estratégicas da SGMS para o processo de melhoria contínua da organização.

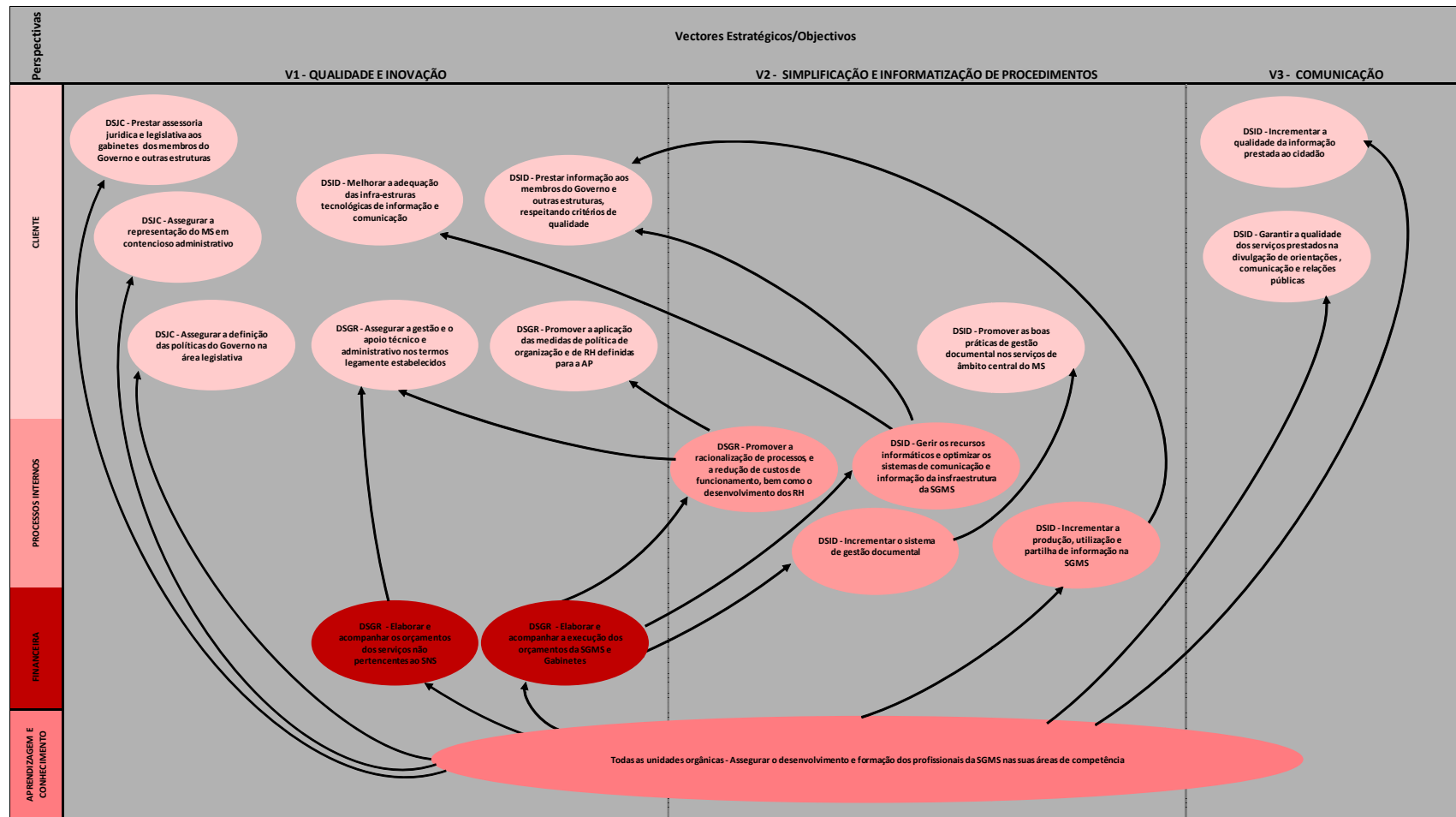
De seguida, será explicitada a relação entre os vectores estratégicos e as perspectivas do cliente, financeira, processos internos e aprendizagem e crescimento.



MINISTÉRIO DA SAÚDE

Secretaria-Geral

9. Diagrama Estratégico





MINISTÉRIO DA SAÚDE

Secretaria-Geral

10. Objectivos das Unidades Orgânicas

10.1 Direcção de Serviços Jurídicos e de Contencioso

Perspectiva	Objectivo Estratégico	Objectivos Específicos	Peso no Objectivo Estratégico	Unidade Orgânica	Objectivos Operacionais	Peso no Objectivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Metas	Tolerância	Peso no Objectivo Operacional	Tipo de Objectivo
Cliente	Objectivo 1	1. Prestar assessoria jurídica e legislativa aos gabinetes dos membros do Governo e outras estruturas	15%	DSJC	1. Elaborar estudos, pareceres e informações solicitados pela SGMS e pelos membros do Governo	40%	N.º processos saídos / N.º processos jurídicos entrados devidamente instruídos	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%	3%	100%	Eficácia
					2. Emitir pareceres em processos de recursos administrativos	30%	Data de saída do processo - Data de entrada do processo devidamente instruído	RELATÓRIO SMARTDOCS	30 dias	5 dias	100%	Eficiência
					3. Emitir pareceres sobre projectos de diplomas	30%	N.º projectos diplomas elaborados / N.º projectos solicitados	RELATÓRIO SMARTDOCS	95%	5%	100%	Eficiência
		2. Assegurar a representação do MS em contencioso administrativo	10%	DSJC	4. Elaborar peças processuais e informações relativas a processos judiciais	50%	N.º peças exigíveis e informações elaboradas / N.º solicitações do tribunal após	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%	10%	100%	Eficácia
					5. Representar o Ministério da Saúde em juízo	50%	N.º presenças obrigatórias em tribunal / N.º solicitações em tribunal	RELATÓRIO SMARTDOCS	95%	5%	100%	Eficácia
		3. Assegurar a definição das políticas do Governo na área legislativa	10%	DSJC	6. Elaborar projectos de diplomas	100%	N.º projectos elaborados / N.º de solicitações	RELATÓRIO SMARTDOCS	90%	5%	100%	Eficácia
Aprendizagem e Conhecimento	Objectivo 3	4. Assegurar o desenvolvimento e formação dos profissionais nas suas áreas de competência	5%	DSJC	7. Analisar necessidades e propostas de áreas de desenvolvimento	100%	Uma proposta global para o serviço	RELATÓRIO SMARTDOCS	20-11-2010	10 dias	100%	Qualidade



MINISTÉRIO DA SAÚDE

Secretaria-Geral

10.2 Direcção de Serviços de Gestão de Recursos

Perspectiva	Objectivo Estratégico	Objectivos Específicos	Peso no Objectivo Estratégico	Unidade Orgânica	Objectivos Operacionais	Peso no Objectivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Metas	Tolerância	Peso no Objectivo Operacional	Tipo de Objectivo
Cliente	Objectivo 1	1. Assegurar a gestão e o apoio técnico e administrativo nos termos legalmente estabelecidos	10%	DARH	1. Executar os procedimentos inerentes à gestão e administração dos recursos humanos da SG e dos organismos aos quais presta apoio	25%	N.º de procedimentos executados / N.º de procedimentos exigíveis	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%	10%	30%	Eficácia
					Um mapa mensal de assiduidade		RELATÓRIO WINTIME	Até 5.º dia útil de cada mês	5 dias	10%	Eficácia	
					Um mapa mensal de Recursos Humanos e Vencimentos		RELATÓRIO RHV, SRH	Até 5.º dia útil de cada mês	3 dias	60%	Eficácia	
				DPE	2. Emitir pareceres em matéria de organização, recursos humanos e alteração de mapas de pessoal.	10%	Data da conclusão do processo-Data de entrada do pedido	RELATÓRIO SMARTDOCS	25 dias	3 dias	100%	Eficiência
					3. Executar e organizar procedimentos de recrutamento de pessoal	15%	Data da publicação em DR-Data de entrada do pedido	RELATÓRIO SMARTDOCS	30 dias	10 dias	100%	Eficiência
					4. Elaborar o Relatório de Actividades da SG em articulação com a DSID	15%	Produção do Relatório de Actividades da SG	RA	28-02-2011	22-03-2011	100%	Eficácia
				DRFP	5. Elaborar o Plano de Actividades com a colaboração de outras unidades orgânicas	15%	Produção do Plano de Actividades da SG	PA	Com a apresentação do Orçamento	-	100%	Eficácia
					6. Implementar e gerir o Programa de Gestão do Património Imobiliário afecto a todo o Ministério da Saúde, no âmbito da UGP	10%	N.º de imóveis registados / N.º total de imóveis a registar	SIE	85%	3%	100%	Eficácia
						7. 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	10%	Data de saída do processo-Data de entrada do processo devidamente instruído	RELATÓRIO SMARTDOCS	15 dias úteis	5 dias úteis	100%
		2. Promover a aplicação das medidas de política de organização e de recursos humanos definidas para a AP	10%	DARH	8. Emitir pareceres em matéria de LVCR, RCTFP e SIADAP	40%	Data de conclusão-data de entrada do pedido na SG	RELATÓRIO SMARTDOCS	Redução para 12 dias úteis	5 dias	100%	Eficiência
					9. Coordenar e assegurar todos os actos e procedimentos relativos à gestão do pessoal em SME	20%	Data da conclusão do processo-Data de entrada do pedido	RELATÓRIO SMARTDOCS	10 dias úteis	2 dias	100%	Eficiência
					10. Elaborar relatório síntese do SIADAP 2 e 3 dos serviços de administração directa e indirecta do MS	20%	Um relatório	RELATÓRIO SMARTDOCS e BACKOFFICE	Prazo estipulado anualmente pela DGAEP	15 dias	100%	Eficácia
DPE	11. Elaborar documento com descrição dos recursos humanos dos diversos serviços do MS, por tipo de vínculo, carreira, n.º de postos de trabalho ocupados e necessidades de recrutamento			20%	Produção de documento	DOCUMENTO	30-09-2011	31-10-2011	100%	Eficiência		



MINISTÉRIO DA SAÚDE

Secretaria-Geral

Perspectiva	Objectivo Estratégico	Objectivos Específicos	Peso no Objectivo Estratégico	Unidade Orgânica	Objectivos Operacionais	Peso no Objectivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Metas	Tolerância	Peso no Objectivo Operacional	Tipo de Objectivo
Processos	Objectivo 3	3. Promover a racionalização de processos, tendo em vista a redução de custos de funcionamento, bem como o desenvolvimento dos recursos humanos	20%	DRFP	12. Desenvolver procedimentos de aquisição de bens e serviços no âmbito da UMC, com vista à redução de custos	45%	Taxa de poupança gerada, face aos valores de mercado	RELATÓRIO SMARTDOCS	4%	1%	100%	Eficácia
					13. Preparar a implementação do GeRFIP	10%	Implementação completa	GERFIP	31-12-2011	30 dias	100%	Eficácia
				DPE	14. Elaborar o Manual de Ética e Boas Práticas da SG	10%	Produção do Manual	MANUAL	30-11-2011	31-12-2011	100%	Eficácia
					15. Elaborar documento com a análise relativa aos recursos humanos internos da SG	15%	Produção de documento	DOCUMENTO	30-06-2011	31-07-2011	100%	Eficiência
Financeira	Objectivo 1	4. Elaborar e acompanhar os orçamentos dos serviços não pertencentes ao SNS	10%	DRFP	16. Assegurar a realização dos procedimentos necessários à avaliação do desempenho dos funcionários da SG	20%	Carregamento no GEADAP dos objectivos para 2010	GEADAP	28-02-2010	20 dias	100%	Eficácia
					17. Assegurar e acompanhar a execução do orçamento de investimento dos serviços e organismos não integrados no SNS	50%	Um relatório trimestral de execução orçamental	RELATÓRIO SMARTDOCS	15 dias após final do trimestre	5 dias	100%	Eficiência
	Objectivo 3	5. Elaborar e acompanhar a execução dos orçamentos da SG e Gabinetes	10%	DRFP	18. Assegurar o acompanhamento da execução orçamental dos serviços e organismos do MS não integrados no SNS	50%	Um relatório trimestral de execução orçamental	RELATÓRIO SMARTDOCS	15 dias após final do trimestre	5 dias	100%	Eficácia
					19. Elaborar e executar o orçamento de funcionamento da SG, dos gabinetes dos membros do Governo e demais organismos aos quais a SG presta apoio.	70%	Orçamentos e Mapas de Execução orçamental	RELATÓRIO SMARTDOCS	Até ao dia 10 de cada mês	5 dias	100%	Eficácia
Aprendizagem	Objectivo 3	6. Assegurar o desenvolvimento e formação dos profissionais da SG nas suas áreas de competências	20%	DPE	20. Elaborar e gerir os processos de candidaturas aos fundos comunitários	30%	Apresentar candidaturas de projectos geridos pela SG	RELATÓRIO SMARTDOCS	Prazo / Regulamento	100%	100%	Eficácia
					21. Avaliar necessidades de desenvolvimento e formação da unidades orgânicas	20%	Uma proposta global para o serviço	RELATÓRIO SMARTDOCS	30-09-2011	10 dias	100%	Qualidade
					22. Planificar as necessidades de formação para a SG	40%	Elaboração de um plano de formação	RELATÓRIO SMARTDOCS	31-10-2011	15 dias	100%	Qualidade
					23. Administração de acções de formação nos termos do plano	40%	N.º acções de formação realizadas / N.º total de acções de formação previstas	MOODLE	90%	10%	50%	Eficácia
							N.º de trabalhadores formados / N.º total de trabalhadores	MOODLE e SRH	35%	5%	50%	Eficácia



MINISTÉRIO DA SAÚDE

Secretaria-Geral

10.3 Direcção de Serviços de Informação e Documentação

Perspectiva	Objectivo Estratégico	Objectivos Específicos	Peso no Objectivo Estratégico	Unidade Orgânica	Objectivos Operacionais	Peso nos Objectivos Específicos	Indicadores	Fonte de verificação	Metas	Tolerância	Peso no Objectivo Operacional	Tipo de Objectivo
Cliente	Objectivo 1	1. Prestar informação aos membros do Governo e outras estruturas, respeitando critérios de qualidade	10%	DOI	1. Manter prazos reduzidos de resposta às necessidades informativas	80%	Data de resposta-data de entrada do pedido	REGISTO PRÓPRIO	≤ 48 horas	7 horas	100%	Eficiência
					2. Fazer o acompanhamento das ocorrências de greve	20%	Data de resposta-data de entrada do pedido de informação	PROGRAMA DGAEP E E-MAIL	1 hora	30 m	100%	Eficiência
		2. Garantir a qualidade dos serviços prestados na divulgação de orientações, comunicação e relações públicas.	10%	DOI	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)	40%	Data de resposta-data de entrada do pedido de divulgação	PORTAL DA SAÚDE, SÍLIO DA SG E E-MAIL	≤ 48 horas	7 horas	100%	Eficiência
					4. Assegurar a realização de reuniões, eventos e cerimónias	30%	N.º de falhas reportadas por ocorrência	FOLHA DE REGISTO PRÓPRIA	≤ 3	2	100%	Qualidade
					5. Produzir informação estatística sobre relação MS/Cidadão	30%	Relatório - Tratamento das Reclamações do "Livro amarelo"	RELATÓRIO PRODUZIDO	01-06-2011	30 dias	60%	Eficiência
							Relatórios - Movimento das Lojas do Cidadão (2)	RELATÓRIOS PRODUZIDOS	02-08-2011 e 02-12-2011	30 dias	40%	Eficiência
		3. Promover as boas práticas de gestão documental nos serviços de âmbito central do MS	5%	DOI	6. Fazer o acompanhamento do sistema de gestão documental do ACS	40%	N.º de falhas	RELATÓRIO PRODUZIDO	25	5	100%	Qualidade
					7. Garantir as condições para incorporação de massas documentais	35%	N.º concretizações/n.º de pedidos	FOLHA DE REGISTO PRÓPRIA	90%	10%	100%	Eficiência
		4. Melhorar a adequação das infra-estruturas tecnológicas de informação e comunicação	10%	DI	8. Colaborar com a ACSS no projecto de elaboração da portaria da SG	25%	Proposta de plano de trabalho	DOCUMENTOS PRODUZIDOS	30-12-2011	30 dias	100%	Eficácia
					9. Prestar apoio aos utilizadores para suporte e resolução de problemas técnicos em informática, comunicações e tecnologias de informação (Helpdesk)	100%	Data de resposta-data de entrada do pedido	REGISTO PRÓPRIO/ PERFIL SMARTDOCS	≤ 48 horas	7 horas	100%	Eficiência
	Objectivo 2	5. Incrementar a qualidade da informação prestada ao cidadão	100%	DOI	10. Responder às exposições e aos pedidos de informação do cidadão	25%	Data de resposta à exposição-data de entrada da exposição por carta	RELATÓRIO SMARTDOCS	≤ 15 dias	7 dias	50%	Eficiência
							Data de resposta à exposição-data de entrada da exposição por e-mail	OUTLOOK	≤ 72 horas	24 horas	50%	Eficiência
					11. Elaborar guia de perguntas frequentes	15%	Disponibilização interna	PULSAR	30-06-2011	30 dias	100%	Qualidade
					12. Assegurar a actualização de conteúdos diários a disponibilizar via web	20%	N.º de conteúdos/dia	PORTAL DA SAÚDE	≥ 3	1	100%	Eficiência
					13. Candidatura do Portal da Saúde a certificação HON Code	15%	Candidatura entregue	SMARTDOCS	30-11-2011	30 dias	100%	Qualidade
					14. Elaborar novos conteúdos fixos para o Portal da Saúde	15%	N.º de conteúdos para os canais Informações Úteis e Enciclopédia da Saúde	PORTAL DA SAÚDE	10	2	60%	Qualidade
							N.º de conteúdos no âmbito do Plano Nacional de Saúde 2011/2016	PORTAL DA SAÚDE	10	2	40%	Qualidade
					15. Construir museu fotográfico da SG	10%	Museu disponível no site da SG	SITE SG	30-11-2011	30 dias	100%	Eficácia



MINISTÉRIO DA SAÚDE

Secretaria-Geral

Perspectiva	Objectivo Estratégico	Objectivos Específicos	Peso no Objectivo Estratégico	Unidade Orgânica	Objectivos Operacionais	Peso nos Objectivos Específicos	Indicadores	Fonte de verificação	Metas	Tolerância	Peso no Objectivo Operacional	Tipo de Objectivo
Processos	Objectivo 3	6. Incrementar o sistema de gestão documental.	15%	DOI	16. Fazer a gestão dos pedidos de consulta ao arquivo e de incorporação de documentos	35%	Data de resposta-data de entrada do pedido	REGISTO PRÓPRIO	≤ 72 horas	24 horas	100%	Eficiência
					17. Iniciar o projecto de criação de um sistema de arquivo digital da SG	35%	Proposta de Plano de Trabalhos	SMARTDOCS	30-12-2011	30 dias	100%	Eficácia
					18. Gerir as publicações remetidas ao Núcleo de Documentação	30%	Nº de obras tratadas material e intelectualmente	DOCBASE	≥ 200	20	100%	Eficiência
		7. Incrementar a produção, utilização e partilha de informação na SG.	10%	DOI	19. Implementar a monitorização do QUAR através da Intranet	35%	Plataforma customizada	PULSAR	30 dias após aprovação do QUAR	10 dias	100%	Eficácia
					20. Editar o boletim informativo SG Saúde	30%	N.º de boletins produzidos	BOLETINS	4	1	100%	Eficiência
					21. Elaborar Relatório de Actividades (Com elaboração de questionários de satisfação) Obj. partilhado com a DPE	35%	Relatório	SMARTDOCS	28-02-2011	30 dias	100%	Eficiência
		8. Gerir os recursos informáticos e optimizar os sistemas de comunicação e informação da infraestrutura da SG	15%	DI	22. Gerir equipamentos informáticos e de comunicações, a rede informática e as demais infra-estruturas tecnológicas de informação e comunicação	30%	N.º de falhas resolvidas / N.º de falhas detectadas	REGISTO PRÓPRIO	80%	10%	100%	Eficiência
					23. Prestar apoio aos utilizadores para suporte e resolução de problemas técnicos em informática, comunicações e tecnologias de informação (Helpdesk)	35%	Data de resposta-data de entrada do pedido	REGISTO PRÓPRIO/ PERFIL SMARTDOCS	≤ 48 horas	7 horas	100%	Eficiência
					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	35%	Data de resposta-data de entrada do pedido	REGISTO PRÓPRIO/ PERFIL SMARTDOCS	≤ 24 horas	7 horas	100%	Eficiência
Aprendizagem	Objectivo 3	9. Assegurar o desenvolvimento e formação dos profissionais nas suas áreas de competência	5%	DOI	25. Avaliar necessidades de desenvolvimento e formação da unidade orgânica	100%	Uma proposta global para o serviço	RELATÓRIO SMARTDOCS	20-11-2010	10 dias	100%	Qualidade