

MINISTÉRIO DA SAÚDE
SECRETARIA-GERAL

Relatório de Atividades 2011



Índice

Índice	2
Siglas e Acrónimos	3
Sumário Executivo	4
Nota Introdutória	6
1. Caracterização da SGMS	7
2. Avaliação de Resultados	11
2.1. Objetivos da SGMS	11
2.2. Resultados por Objetivo Estratégico	12
2.3. Resultados por Perspetiva	27
3. Atividades Desenvolvidas	29
3.1. Atividades Não Planeadas	29
3.2. Unidades Produzidas	32
3.3. Documentos recebidos e expedidos	39
4. Avaliação Global do Grau de Utilização dos Meios	40
4.1. Recursos Humanos	40
4.2. Recursos Financeiros	44
4.3. Recursos Tecnológicos	44
Auto-Avaliação	47
5. Avaliação pelos Clientes	47
5.1. Avaliação pelos Clientes Externos	47
5.2. Avaliação pelos Colaboradores	64
5.3. Avaliação pelos Dirigentes Intermédios	83
6. Medidas para Reforço Positivo do Desempenho	99
7. Conclusões Prospetivas	100
Anexos	102

Siglas e Acrónimos

ACS	Alto Comissariado da Saúde
AP	Administração Pública
ASST	Autoridade para os Serviços de Sangue e da Transplantação
CNDO	Coordenação Nacional para as Doenças Oncológicas
CNDCV	Coordenação Nacional para as Doenças Cardiovasculares
CNSM	Coordenação Nacional para a Saúde Mental
CNVIHsida	Coordenação Nacional para a Infecção VIH/SIDA
DI	Divisão de Informática
DOI	Divisão de Organização e Informação
DARH	Divisão de Recursos Humanos
DRFP	Divisão de Recursos Financeiros e Patrimoniais
DSGR	Direção de Serviços de Gestão de Recursos
DSID	Direção de Serviços de Informação e Documentação
DSJC	Direção de Serviços Jurídicos e de Contencioso
GEADAP	Gestão Integrada da Avaliação de Desempenho da Administração Pública
GERFiP	Gestão de Recursos Financeiros Partilhada (software para gestão de recursos financeiros)
MS	Ministério da Saúde
PIDDAC	Programa de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central
PREMAC	Programa de Redução e Melhoria da Administração Central
QUAR	Quadro de Avaliação e Responsabilização
SGMS	Secretaria-Geral do Ministério da Saúde
SME	Situação de Mobilidade Especial
SNS	Serviço Nacional de Saúde
UMCCI	Unidade de Missão para os Cuidados Continuados Integrados

Sumário Executivo

Através do Decreto-Lei n.º 124/2011, de 29 de dezembro, foi aprovada a nova orgânica do MS, na qual são reforçadas as atribuições de cada entidade na área da sua missão nuclear. Em consequência, a SGMS, na área da sua missão nuclear, para além de manter competências ao nível do apoio administrativo, técnico, jurídico e de contencioso aos gabinetes dos membros do Governo integrados no MS e aos demais órgãos, serviços e organismos deste ministério que não integrem o SNS, vê reforçadas as suas competências ao nível da gestão do cadastro do património de todo o MS.

No entanto, em 2011, a atividade da SGMS, a que se reporta este relatório, regeu-se ainda pelo Decreto Regulamentar n.º 65/2007, de 29 de maio de 2007, ficando assinalada, a meio do ano, com a mudança do Governo. Assinala-se ainda, o início da 1ª fase da reestruturação da Administração Pública no âmbito do Programa de Redução e Melhoria da Administração Central (PREMAC).

Pelo apoio que presta aos Gabinetes, a SGMS desenvolveu todos os procedimentos decorrentes da cessação de funções dos membros dos gabinetes do XVIII Governo Constitucional e do início de funções do XIX Governo.

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.

Para a prossecução das suas atividades, a SGMS contou com orçamento inicial de 6.120.759 €, sendo que às despesas com pessoal foi afeta a verba de 2.081.255 € para um total de 58 trabalhadores (incluindo 4 prestações de serviço). Em resultado do fluxo de entradas e saídas, no final do ano, estavam em efetividade de funções 59 trabalhadores (incluindo 3 prestações de serviço), representando uma despesa paga com pessoal de 1.869.043 €.

A formação ministrada, em 2011, incidiu sobre várias áreas temáticas, nomeadamente, as relacionadas com a gestão pública/qualidade/comunicação, a contabilidade e orçamentação, os recursos humanos, a comunicação e a área jurídica.

Por força da Resolução do Conselho de Ministros **n.º 8/2011 (Diário da República, 1.ª série — N.º 17 — 25 de Janeiro de 2011)** que determinou que, a partir de 1 de Janeiro de 2012, o Governo e todos os serviços, organismos e entidades sujeitos aos poderes de direção, superintendência e tutela do Governo aplicassem a grafia do novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa, o Centro de Formação organizou 4 sessões de formação sobre esta temática, as duas primeiras, para todos os trabalhadores da Secretaria-Geral e as duas seguintes, para os elementos dos Gabinetes e outros trabalhadores de outros serviços, não integrados no SNS, que quisessem frequentar.

A atividade da SGMS foi norteadada por três objetivos estratégicos. O primeiro objetivo estratégico refletiu, 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. Este objetivo, maioritariamente enquadrado numa perspetiva 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 objetivo estratégico colocou o enfoque na relação do organismo com os cidadãos e na disponibilização célere e rigorosa de informação, aproveitando e criando sinergias com outros agentes atuantes no setor da saúde.

O terceiro objetivo estratégico assumia um carácter interno, direcionado para a otimização, eficiência e eficácia dos processos, numa lógica de melhoria de desempenho, apoiado essencialmente na formação dos recursos humanos.

Os objetivos estratégicos decompunham-se em 21 objetivos específicos das unidades orgânicas, definidos de acordo com as perspetivas do cliente, financeira, processos internos e aprendizagem e crescimento, que refletem a visão e a estratégia da SGMS segundo o modelo do Balanced Scorecard. A partir dos objetivos específicos foram delineados 55 objetivos operacionais, cujos resultados são agora medidos através de 61 indicadores e respetivas fontes de verificação. Os objetivos operacionais são ainda caracterizados consoante a sua natureza: eficácia, eficiência e qualidade.

No ano transato, dos 55 objetivos operacionais da SGMS, 29% foram superados, 59% foram atingidos, 3% foram parcialmente atingidos, 1% não foi atingido e 7% ficaram sem efeito por força de circunstâncias alheias à SGMS. Acresce ainda a concretização de 21 atividades não planeadas, demonstrando a flexibilidade e a abertura da organização aos novos desafios colocados por uma realidade sempre em mutação.

Findo o ano de 2011, foram realizados inquéritos de avaliação da satisfação dos clientes externos, dos colaboradores e dos dirigentes da SGMS, que teve por base uma escala de avaliação comum, tipo Likert para cada indicador, subdividido em vários indicadores.

Dos resultados apurados, concluiu-se que os clientes externos refletem elevada satisfação relativamente à imagem global e aos serviços oferecidos pela organização. Os inquéritos revelam que 50% dos clientes externos estão satisfeitos, 38% muito satisfeitos e apenas 12% se mostram satisfeitos medianamente, registando-se um índice de satisfação global de 4,25. Quanto aos colaboradores demonstraram um índice de satisfação global de 3,64, sendo que mais de 60% dos inquiridos mostraram-se satisfeitos medianamente, 29% muito satisfeitos e 6% satisfeitos, tendo-se observado um registo nulo nos índices de insatisfação. No que toca aos dirigentes intermédios, os questionários revelam que 67% dos dirigentes estão satisfeitos e 33% muito satisfeitos com a organização, o que se traduz num índice global de 3,8.

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 Atividades de 2011, 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 autoavaliação do QUAR, o balanço social e o relatório de avaliação da formação.

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

Numa perspetiva setorial, a atuação da organização pautou-se pelas orientações estratégicas, prioridades e metas definidas pelo Plano Nacional de Saúde 2011-2016, e regendo-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 objetivo estratégico e perspetiva, de acordo com o modelo do Balanced Scorecard, analisar e detalhar as causas de incumprimento dos objetivos, as atividades desenvolvidas, as atividades não planeadas, as unidades produzidas e os documentos recebidos e expedidos. Apresentam-se ainda as medidas levadas a cabo, em 2011, para reforço positivo do desempenho. E, finalmente, é avaliado o grau de utilização dos recursos humanos, financeiros e tecnológicos.

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

1. Caracterização da SGMS

De acordo com o n.º 1 do artigo 10º do Decreto-Lei n.º 124/2011, de 29 de dezembro a missão da SGMS é a que se transcreve, coincidente com a constante na orgânica anterior.

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.

Na nova orgânica a SGMS manteve, na sua esmagadora maioria, a generalidade das suas atribuições, à exceção das relacionadas com o orçamento e recursos humanos. As suas competências ao nível da gestão do cadastro do património de todo o MS são reforçadas.

Atribuições

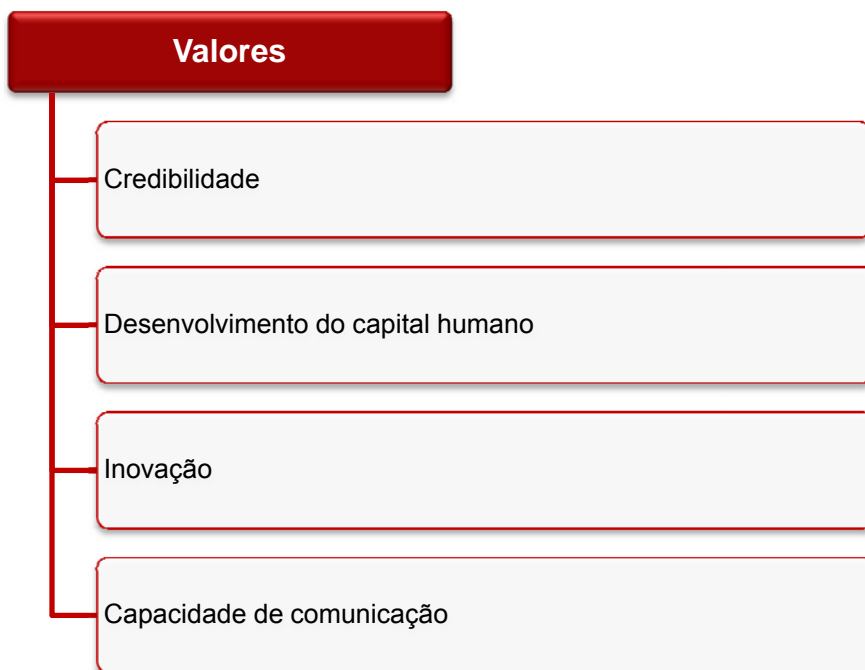
- Apoiar administrativa, técnica e juridicamente os gabinetes dos membros do Governo integrados no MS, bem como os órgãos, serviços, comissões e grupos de trabalho que não disponham de meios apropriados, e assegurar os serviços de apoio jurídico-contencioso do MS.
- Assegurar as actividades do MS no 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 reflete, na sua essência, aquilo que, em termos futuros, deverá ser alcançado por este organismo, a qual resulta na vontade e ambição dos seus profissionais, na isenção e rigor do seu trabalho.

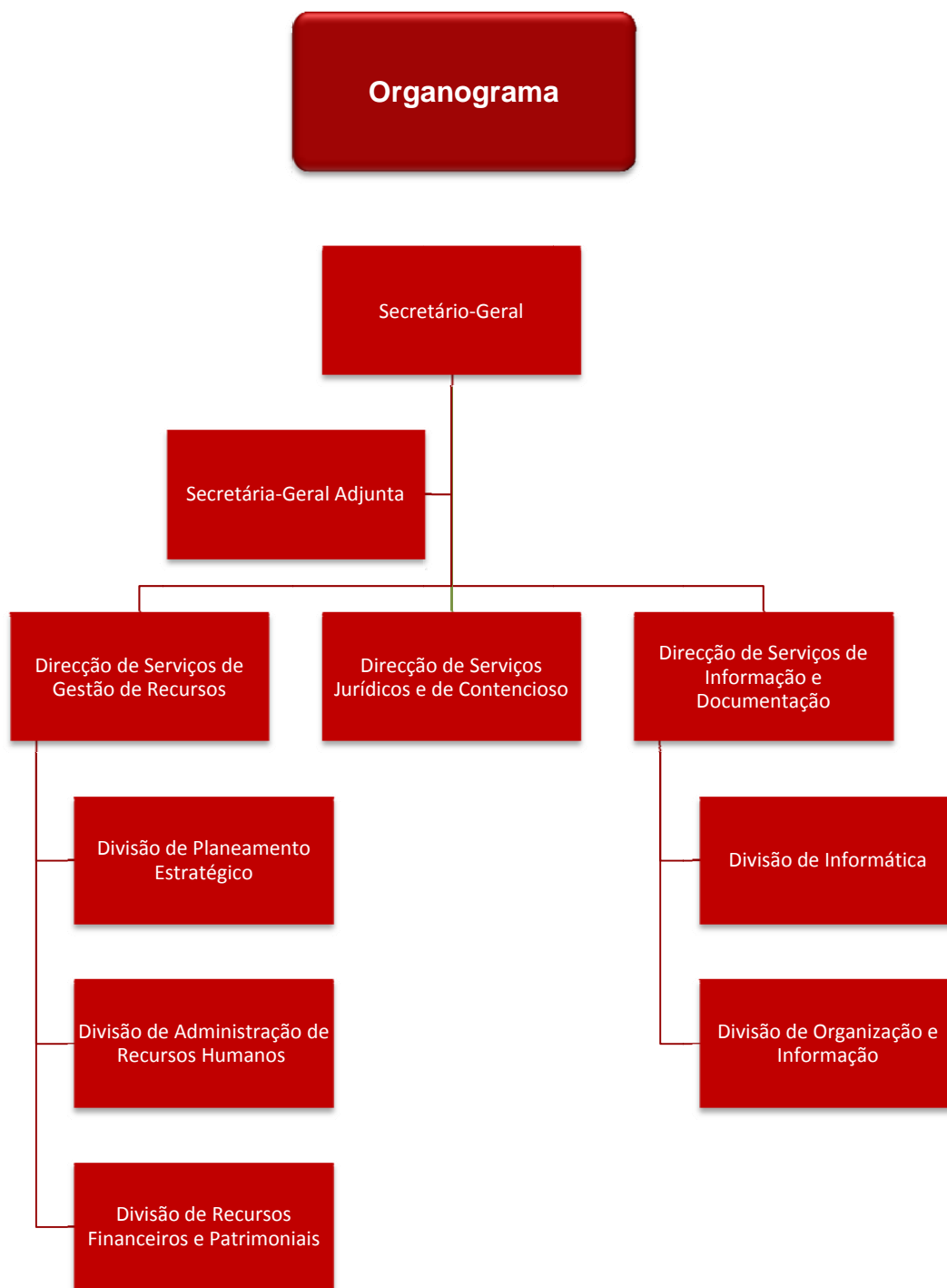
Visão

- Atingir nos próximos 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.

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



A SGMS foi dirigida por um Secretário-Geral até 30 de Junho, coadjuvado por uma Secretária-Geral Adjunta. Após esta data, a Secretária-Geral Adjunta assumiu as funções de Secretário-Geral em substituição, nos termos do código do procedimento administrativo. A organização interna dos serviços obedeceu ao modelo de estrutura hierarquizada, claramente fixada nos diplomas orgânicos: Portaria n.º 643/2007, de 30 de maio, que estabeleceu 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 criou as unidades orgânicas flexíveis da Secretaria-Geral do Ministério da Saúde, e Despacho n.º 8782/2010, de 24 de maio, que criou três divisões na Direção de Serviços de Gestão de Recursos.



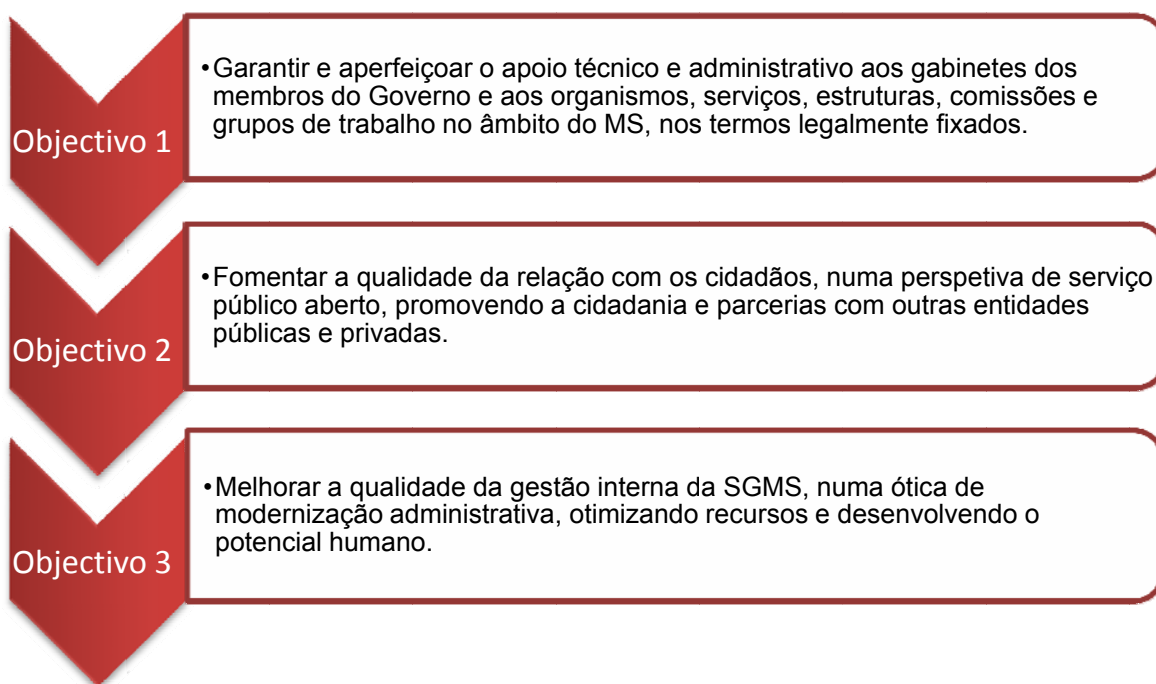
A estrutura interna da SGMS sofreu alterações por força do Decreto-Lei n.º 124/2011, de 29 de dezembro e do Decreto Regulamentar n.º 23/2012, de 9 de fevereiro. Deste modo, foram extintos os cargos de direcção superior de 2.º grau, um de direcção intermédia de 1.º grau e dois de 2.º grau.

Na tabela seguinte descriminam-se os clientes internos e externos da SGMS em 2011.

Clientes internos	
➤	Trabalhadores da SG
➤	Trabalhadores colocados em situação de mobilidade especial
Clientes externos	
➤	Membros do Governo e respetivos 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 Eletrónico; 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 setor social.

2. Avaliação de Resultados

2.1. Objetivos da SGMS



Os três objetivos 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 **objetivo 1** reflete, 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 objetivo, maioritariamente enquadrado numa perspetiva 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 **objetivo 2** coloca o enfoque na relação do organismo com os cidadãos e na disponibilização célere e rigorosa de informação, aproveitando e criando sinergias com outros agentes atuantes no setor da saúde.

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

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

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

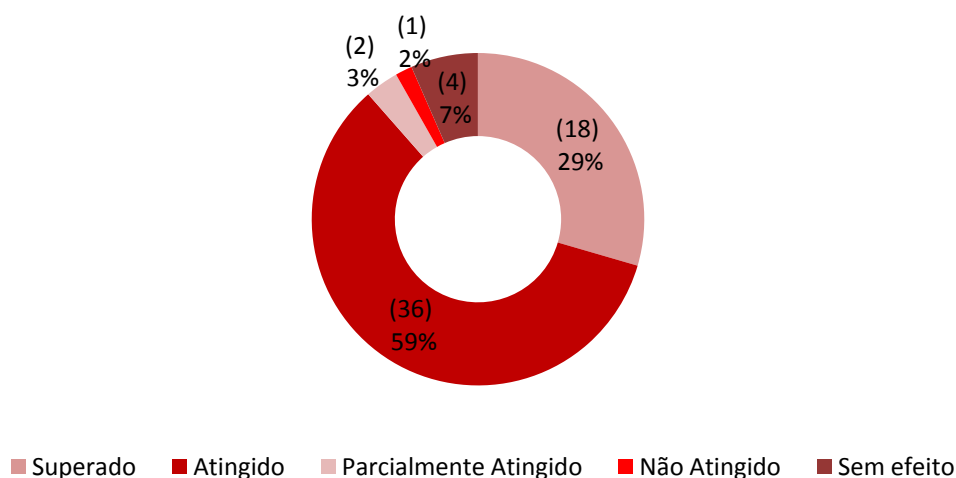
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS N= 3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS N= 19	OBJETIVOS OPERACIONAIS N= 55	INDICADORES DA ATIVIDADE N= 61
---------------------------------------	---------------------------------------	--	--

Avaliação qualitativa da atividade da SGMS

N= 61 Indicadores

Atividades Não Planeadas

21



2.2. Resultados por Objetivo Estratégico

Objetivo 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

Objetivo Específico – Prestar assessoria jurídica e legislativa aos gabinetes dos membros do Governo e outras estruturas – Perspetiva do Cliente

Objetivos Operacionais	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Peso no Objetivo Operacional	Metas	Tipo de Objetivo	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	Superado
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	Parcialmente Atingido
3. Emitir pareceres sobre projetos de diplomas	30%	N.º projetos diplomas elaborados/N.º projetos solicitados	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%	95%	Eficiência	Atingido

Objetivo Específico – Assegurar a representação do MS em contencioso administrativo – Perspetiva do Cliente

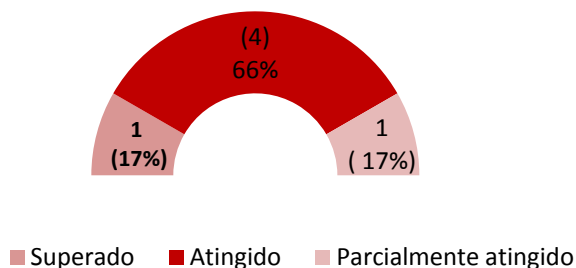
Objetivos Operacionais	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Peso no Objetivo Operacional	Metas	Tipo de Objetivo	Resultado
4. Elaborar peças processuais e informações relativas a processos judiciais	50%	N.º peças exigíveis e informações elaboradas/N.º solicitações do tribunal após 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%	95%	Eficácia	Atingido

Objetivo Específico – Assegurar a definição das políticas do Governo na área legislativa – Perspetiva do Cliente

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

Avaliação qualitativa da atividade da DSJC sobre o Objetivo Estratégico 1

N= 6 Indicadores



DSGR

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

Objetivos Operacionais	Unidade Orgânica	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Peso no Objetivo Operacional	Metas	Tipo de Objetivo	Resultado	Fundamentação para a anulação ou não cumprimento dos objetivos
1. Executar os procedimentos inerentes à gestão e administração dos recursos humanos da SG e dos organismos aos quais presta apoio	DARH	25%	Nº de procedimentos executados/Nº de procedimentos exigíveis	RELATÓRIO SMARTDOCS	30%	100%	Eficácia	Atingido	.
			Um mapa mensal de assiduidade	RELATÓRIO WINTIME	10%	Até 5.º dia útil de cada mês	Eficácia	Atingido	
			Um mapa mensal de Recursos Humanos e Vencimentos	RELATÓRIO RHV, SRH	60%	Até 5.º dia útil de cada mês	Eficácia	Superado	
2. Emitir pareceres em matéria de organização, recursos humanos e alteração de mapas de pessoal.	DARH	10%	Data da conclusão do processo - Data de entrada do pedido	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%	25 dias	Eficiência	Superado	
3. Executar e organizar procedimentos de contratação de pessoal	DARH	15%	Data da publicação em DR - Data de entrada do pedido	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%	30 dias	Eficiência	Superado	
4. Elaborar o Relatório de Atividades da SG em articulação com a	DPE	15%	Produção do Relatório de Atividades da SG	RA	100%	28-02-2011	Eficácia	Atingido	

DSID									
5. Elaborar o Plano de Atividades com a colaboração de outras unidades orgânicas	DPE	15%	Produção do Plano de Atividades da SG	PA	100%	Com a apresentação do Orçamento	Eficácia	S/efeito	O SEAP emitiu orientações para apresentação do PA em data posterior.
6. Implementar e Gerir o Programa de Gestão do Património Imobiliário afeto a todo o Ministério da Saúde, no âmbito da UGP	DRFP	10%	N.º de imóveis registados/N.º total de imóveis a registar	SIIE	100%	85%	Eficácia	Superado	
7. Apreciação de processos patrimoniais, relativos a regularizações jurídico-registrais do património imobiliário do MS, assegurando a devida articulação com a Direção-Geral do Tesouro e Finanças	DRFP	10%	Data de saída do processo - Data de entrada do processo devidamente instruído	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%	15 dias úteis	Eficácia	Superado	

Objetivo Específico – Promover a aplicação das medidas de política de organização e de recursos humanos definidas para a AP – Perspetiva do Cliente

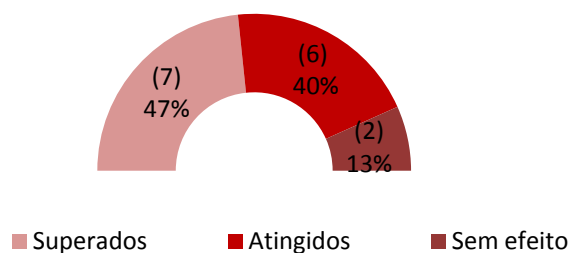
Objetivos Operacionais	Unidade Orgânica	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Peso no Objetivo Operacional	Metas	Tipo de Objetivo	Resultado	Fundamentação para a anulação ou não cumprimento dos objetivos
8. Emitir pareceres em matéria de LVCR, RCTFP e SIADAP	DARH	40%	Data de conclusão - data de entrada do pedido na SG	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%	Redução para 12 dias úteis	Eficiência	Atingido	
9. Coordenar e assegurar todos os atos e procedimentos relativos à gestão do pessoal em SME	DARH	20%	Data de conclusão - data de entrada do pedido na SG	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%	10 dias úteis	Eficiência	Atingido	
10. Elaborar relatório síntese do SIADAP 2 e 3 dos serviços de administração direta e indireta do MS	DARH	20%	Um relatório	RELATÓRIO SMARTDOCS e BACKOFFICE	100%	Prazo estipulado anualmente pela DGAEP	Eficácia	Atingido	
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	DPE	20%	Produção de documento	DOCUMENTO	100%	10 dias úteis	Eficiência	S/feito	Com a reestruturação no âmbito do PREMAC, deixou de ser oportuna a elaboração deste doc. com vista ao apuramento de necessidades de recrutamento quando se pretendia ministerialmente um plano de redução das estruturas e dirigentes

Objetivo Específico – Elaborar e acompanhar os orçamentos dos Serviços não pertencentes ao SNS – Perspetiva Financeira

Objetivos Operacionais	Unidade Orgânica	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Peso no Objetivo Operacional	Metas	Tipo de Objetivo	Resultado
12. Assegurar e acompanhar a execução do orçamento de investimento dos serviços e organismos não integrados no SNS	DRFP	50%	Um relatório trimestral de execução orçamental	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%	Reduzir prazo para 7 dias	Eficiência	Superado
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	Superado

Avaliação qualitativa da atividade da DSGR sobre o Objetivo Estratégico 1

N= 15 Indicadores



DSID

Objetivo Específico – Prestar informação aos membros do Governo e outras estruturas, respeitando critérios de qualidade – Perspetiva do Cliente

Objetivos Operacionais	Unidade Orgânica	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Peso no Objetivo Operacional	Metas	Tipo de Objetivo	Resultado
1. 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

Objetivo Específico – Garantir a qualidade dos serviços prestados na divulgação de orientações, comunicação e relações públicas – Perspetiva do Cliente

Objetivos Operacionais	Unidade Orgânica	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Peso no Objetivo Operacional	Metas	Tipo de Objetivo	Resultado
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%	Relatório - Tratamento das Reclamações do "Livro amarelo"	RELATÓRIO PRODUZIDO	60%	01-06-2011	Eficiência	Atingido
			Relatórios - Movimento das Lojas do Cidadão (2)	RELATÓRIOS PRODUZIDOS	40%	02-08-2011 e 02-12-2011	Eficiência	Atingido

Objetivo Específico – Promover as boas práticas de gestão documental nos serviços de âmbito central do MS – Perspetiva do Cliente

Objetivos Operacionais	Unidade Orgânica	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Peso no Objetivo Operacional	Metas	Tipo de Objetivo	Resultado	Fundamentação para a anulação ou não cumprimento dos objetivos
6. Fazer o acompanhamento do sistema de gestão documental do ACS	DOI	40%	Nº de falhas	RELATÓRIO PRODUZIDO	100%	25	Qualidade	Superado	Foram realizados todos os trabalhos propostos, com exceção da migração dos registos do ACS da base de dados do CEGER para a base de dados da SGMS. Esta situação deveu-se ao facto de o CEGER não ter dado qualquer resposta às solicitações efetuadas tanto pela SG como pelo ACS. O ACS não reportou requisitos adicionais ou falhas.,

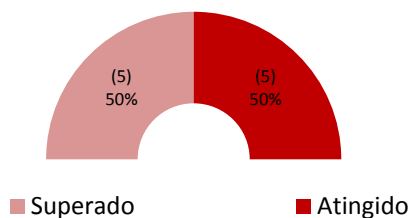
7. Garantir as condições para incorporação de massas documentais	DOI	35%	N.º concretizações/n.º de pedidos	FOLHA DE REGISTO PRÓPRIA	100%	90%	Eficiência	Atingido	
8. Colaborar com a ACSS no projeto de elaboração da portaria da SG	DOI	25%	Proposta de plano de trabalho	DOCUMENTOS PRODUZIDOS	100%	30-12-2011	Eficácia	Superado	O projeto arrancou já em 2011. Foram efetuados: estudo do organismo e legislação; análise das Folhas de Recolha de Dados já preenchidas; verificação da atualidade do Plano de Classificação; planificação da calendarização das entrevistas; realização das entrevistas; apresentação dos relatórios de levantamento; validação dos relatórios. Neste momento estão em curso: validação do plano de classificação integrado com a Macroestrutura Funcional e, no âmbito do Plano de Preservação Digital, a análise de todas as séries documentais e aferição das nato-digitais

Objetivo Específico – Melhorar a adequação das infraestruturas tecnológicas de informação e comunicação – Perspetiva do Cliente

Objetivos Operacionais	Unidade Orgânica	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Peso no Objetivo Operacional	Metas	Tipo de Objetivo	Resultado
9. 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 atividade da DSID sobre o Objetivo Estratégico 1

N= 10 Indicadores



Objetivo Estratégico 2

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

DSID

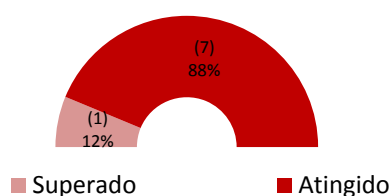
Objetivo Específico – Incrementar a qualidade da informação prestada ao cidadão – Perspetiva do Cliente

Objetivos Operacionais	Unidade Orgânica	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Peso no Objetivo Operacional	Metas	Tipo de Objetivo	Resultado
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%	≤ 15 dias	Eficiência	Atingido
			Data de resposta à exposição-data de entrada da exposição por e-mail	OUTLOOK	50%	≤72 horas	Eficiência	Atingido

11. Elaborar guia de perguntas frequentes	DOI	15%	Disponibilização interna	PULSAR	100%	30-06-2011	Qualidade	Atingido
12. Assegurar a atualização de conteúdos diários a disponibilizar via web	DOI	20%	N.º de conteúdos/dia	PORTAL DA SAÚDE	100%	≥ 3	Qualidade	Atingido
13. Candidatura do Portal da Saúde a certificação HON Code (resultado em meses)	DOI	15%	Candidatura entregue	SMARTDOCS	100%	11	Qualidade	Superado
14. Elaborar novos conteúdos fixos para o Portal da Saúde	DOI	15%	N.º de conteúdos para os canais Informações Úteis e Enciclopédia da Saúde	PORTAL DA SAÚDE	60%	10	Qualidade	Atingido
			N.º de conteúdos no âmbito do Plano Nacional de Saúde 2011/2016	PORTAL DA SAÚDE	40%	10	Qualidade	Atingido
15. Construir museu fotográfico da SG (resultado em meses)	DOI	10%	Museu disponível no site da SG	SITE SG	100%	11	Eficácia	Atingido

Avaliação qualitativa da atividade da DSID sobre o Objetivo Estratégico 2

N= 8 Indicadores



Objetivo Estratégico 3

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

DSJC

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

Objetivos Operacionais	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Peso no Objetivo Operacional	Metas	Tipo de Objetivo	Resultado
7. Analisar necessidades e propostas de áreas de desenvolvimento	100%	Uma proposta global para o serviço	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%	20-09-2011	Qualidade	Atingido

DSGR

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

Objetivos Operacionais	Unidade Orgânica	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Peso no Objetivo Operacional	Metas	Tipo de Objetivo	Resultado	Fundamentação para a anulação ou não cumprimento dos objetivos
12. Desenvolver procedimentos de aquisição de bens e serviços no âmbito da UMC, com vista à redução de custos	DRFP	45%	Taxa de poupança gerada, face aos valores de mercado	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%	4%	Eficácia	Superado	
13. Preparar a implementação do GERFIP	DRFP	10%	Implementação completa	GERFIP	100%	31-12-2011	Eficácia	Atingido	
14. Elaborar o Manual de Ética e Boas Práticas da SG	DPE	10%	Produção do documento	DOCUMENTO	100%	30-11-2011	Eficiência	S/feito	Concluiu-se, no princípio do ano, que, em virtude da Divisão só ter um técnico, não era possível proceder-se à realização desta atividade.
15. Elaborar documento com a análise relativa aos recursos humanos internos da SG	DPE	15%	Produção do documento	DOCUMENTO	100%	30-06-2011	Eficiência	Atingido	

16. Assegurar a realização dos procedimentos necessários à avaliação do desempenho dos funcionários da SG	DARH	20%	Carregamento no GEADAP dos objetivos para 2010	GEADAP	100%	28-02-2011	Eficácia	Não Atingido	
---	------	-----	--	--------	------	------------	----------	--------------	--

Objetivo Específico – Elaborar e acompanhar a execução dos orçamentos da SG e Gabinetes – Perspetiva Financeira

Objetivos Operacionais	Unidade Orgânica	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Peso no Objetivo Operacional	Metas	Tipo de Objetivo	Resultado	Fundamentação para a anulação ou não cumprimento dos objetivos
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.	DRFP	70%	Orçamentos e Mapas de Execução orçamental	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%	Até ao dia 10 de cada mês	Eficácia	Superado	
20. Elaborar e gerir os processos de candidaturas aos fundos comunitários	DRFP	30%	Apresentar candidaturas de projetos geridos pela SG	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%	Prazo/ Regulamento	Eficácia	S/feito	Apesar de ter sido aberta a fase candidaturas a fundos comunitários (SAMA) a SGMS não reunia as condições de admissibilidade para as mesmas, tendo em conta que os eixos de atuação estavam direcionados para o setor privado.

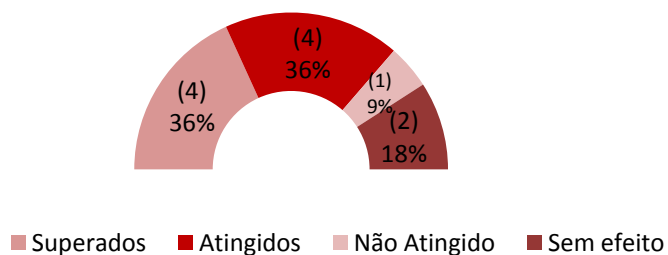
Objetivo Específico – Assegurar o desenvolvimento e formação dos profissionais da SG nas suas áreas de competências – Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

Objetivos Operacionais	Unidade Orgânica	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Peso no Objetivo Operacional	Metas	Tipo de Objetivo	Resultado
21. Avaliar necessidades de desenvolvimento e formação da unidade orgânica	DPE	20%	Uma proposta global para o serviço	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%	15-10-2011	Qualidade	Atingido

22. Planificar as necessidades de formação para a SG	DPE	40%	Elaboração de 1 plano de formação	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%	31-12-2011	Qualidade	Atingido
23. Administração de ações de formação nos termos do plano	DPE	40%	N.º ações de formação realizadas / N.º total de ações de formação previstas	MOODLE	50%	90%	Eficácia	Superado
			N.º de trabalhadores formados / N.º total de trabalhadores	MOODLE e SRH	50%	35%	Eficácia	Superado

Avaliação qualitativa da atividade da DSGR sobre o Objetivo Estratégico 3

N= 11 Indicadores



DSID

Objetivo Específico – Incrementar o sistema de gestão documental – Perspetiva de Processos

Objetivos Operacionais	Unidade Orgânica	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Peso no Objetivo Operacional	Metas	Tipo de Objetivo	Resultado	Fundamentação para a anulação ou não cumprimento dos objetivos
16. Fazer a gestão dos pedidos de consulta ao arquivo e de incorporação de documentos	DOI	35%	Data de resposta-data de entrada do pedido	REGISTO PRÓPRIO	100%	≤ 72 horas	Eficiência	Atingido	
17. Iniciar o projeto de criação de um sistema de arquivo digital da SG	DOI	35%	Proposta de Plano de Trabalhos	REGULAMENTO	100%	30-12-2011	Eficácia	Atingido	

18. Gerir as publicações remetidas ao Núcleo de Documentação	DOI	30%	Nº de obras tratadas material e intelectualmente	DOCBASE	100%	≥ 200	Eficiência	Parcialmente atingido	A atividade de catalogação foi suspensa, a partir de dezembro, uma vez que se decidiu que, atendendo à mudança de instalações, o espólio de publicações seria transferido para o Instituto Nacional de Saúde Dr. Ricardo Jorge.
--	-----	-----	--	---------	------	-------	------------	-----------------------	---

Objetivo Específico – Incrementar a produção, utilização e partilha de informação na SG – Perspetiva de Processos

Objetivos Operacionais	Unidade Orgânica	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Peso no Objetivo Operacional	Metas	Tipo de Objetivo	Resultado
19. Implementar a monitorização do QUAR através da Intranet	DOI	35%	Plataforma customizada após aprovação do QUAR (resultado em dias)	PULSAR	100%	30	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 Atividades (Com elaboração de questionários de satisfação) Obj. partilhado com a DPE	DOI	35%	Relatório	SMARTDOCS	100%	28-02-2011	Eficiência	Atingido

Objetivo Específico – Gerir os recursos informáticos e otimizar os sistemas de comunicação e informação da infraestrutura da SG – Perspetiva de Processos

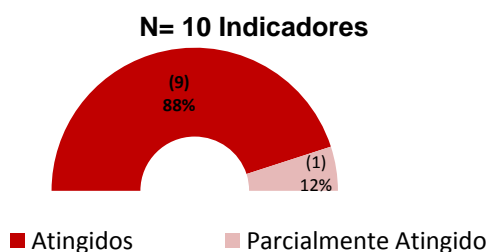
Objetivos Operacionais	Unidade Orgânica	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Peso no Objetivo Operacional	Metas	Tipo de Objetivo	Resultado
22. Gerir equipamentos informáticos e de comunicações, a rede informática e as demais infraestruturas tecnológicas de informação e comunicação	DI	30%	Nº de falhas resolvidas/nº de falhas detetadas	REGISTO PRÓPRIO	100%	80%	Eficiência	Atingido
23. Prestar apoio aos utilizadores para suporte e resolução de problemas técnicos em informática, comunicações e tecnologias de	DI	35%	Data de resposta-data de entrada do pedido	REGISTO PRÓPRIO/ PERFIL SMARTDOCS	100%	≤ 48 horas	Eficiência	Atingido

informação (Helpdesk)								
24. Assegurar o acesso e as condições técnicas internas necessárias ao bom funcionamento das várias aplicações informáticas utilizadas na infraestrutura da SG e garantir o suporte ao utilizador	DI	35%	Data de resposta-data de entrada do pedido	REGISTO PRÓPRIO/ PERFIL SMARTDOCS	100%	≤24 horas	Eficiência	Atingido

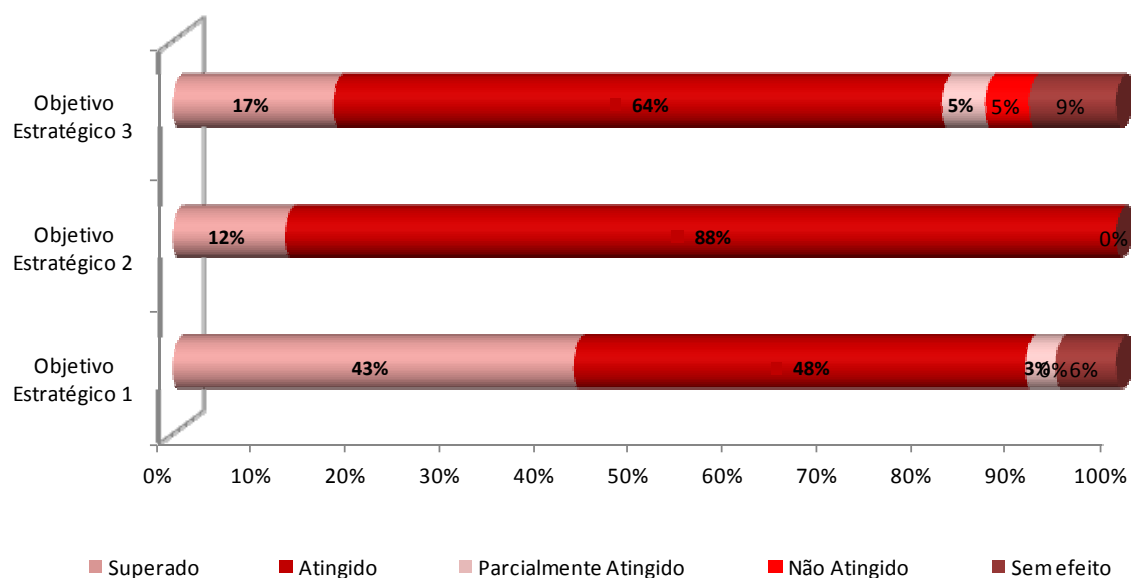
Objetivo Específico – Assegurar o desenvolvimento e formação dos profissionais nas suas áreas de competência – Perspetiva Aprendizagem e Crescimento

Objetivos Operacionais	Unidade Orgânica	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Peso no Objetivo Operacional	Metas	Tipo de Objetivo	Resultado
27. Avaliar necessidades de desenvolvimento e formação da unidade orgânica	DOI	100%	Uma proposta global para o serviço	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%	20-09-2010	Qualidade	Atingido

Avaliação qualitativa da atividade da DSID sobre o Objetivo Estratégico 3



No gráfico seguinte, vemos ainda o grau de concretização dos objetivos estratégicos da SGMS no conjunto das unidades orgânicas. Assim, no âmbito do objetivo estratégico 1, foram superados 17% dos objetivos operacionais, atingidos outros 64%, parcialmente atingidos 5%, não atingidos 5% e 9% ficaram sem efeito. No que toca ao objetivo estratégico 2, os indicadores foram maioritariamente atingidos (88%) e os restantes foram superados (12%). No objetivo estratégico 3, a taxa de superação correspondeu a 43%, foram atingidos 48%, 3% foram parcialmente atingidos e 6% ficaram sem efeito.

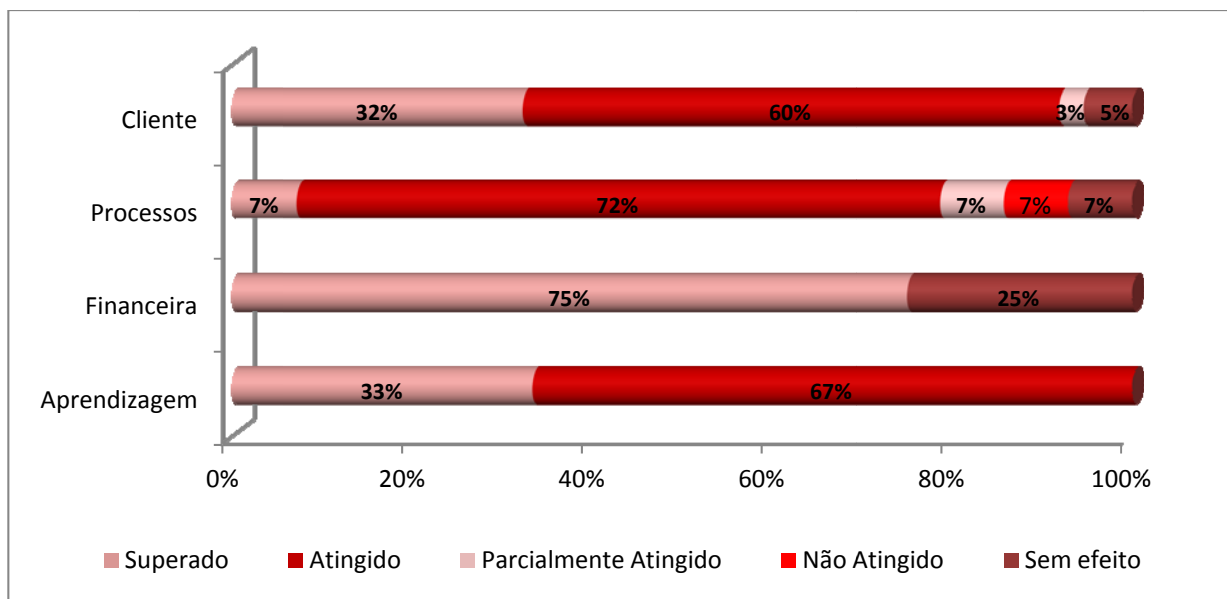


2.3. Resultados por Perspetiva

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

Neste contexto, verifica-se que, na perspetiva do cliente, a mais exigente, num total de 37 indicadores de atividade, 32% foram superados, 60% foram atingidos, 3% foram parcialmente atingidos e 5% ficaram sem efeito. Na perspetiva de processos, com 14 indicadores, 72% foram atingidos, e os restantes foram equitativamente superados, parcialmente atingidos, não atingidos e sem efeito. A perspetiva financeira, que contou apenas com quatro objetivos operacionais (4 indicadores), superou 4 (75%) e 1 ficou sem efeito (25%). No que toca à perspetiva da aprendizagem, 33% dos objetivos foram superados e os restantes 60% atingidos.

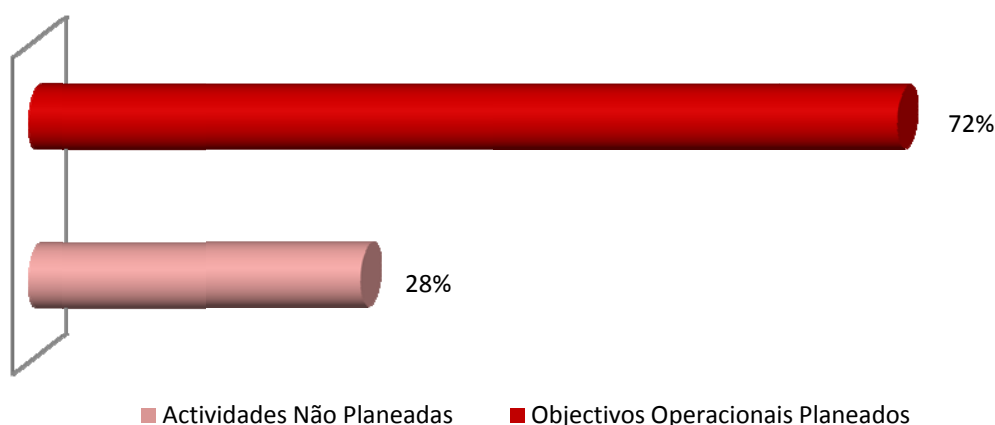
	Superado	Atingido	Parcialmente Atingido	Não Atingido	Sem efeito
Aprendizagem	2	4			
Financeira	3				1
Processos	1	10	1	1	1
Cliente	12	22	1		2



3. Atividades Desenvolvidas

3.1. Atividades Não Planeadas

Durante o ano, a SGMS desenvolveu mais 21 atividades que não estavam previstas no Plano de Atividades, o que representou 28% do total das atividades 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 – Perspetiva do Cliente

1. Entrada em produção do GERFIP. Esta atividade implicou alteração ao nível do processamento dos vencimentos, designadamente antecipação do prazo de processamento e elaboração de novos ficheiros a enviar para a Contabilidade;
2. Mudança de Governo. Esta atividade traduziu-se no desenvolvimento de todos os procedimentos decorrentes da cessação de funções dos membros dos gabinetes do XVIII Governo Constitucional e do início de funções do XIX Governo;

No que respeita à cessação, os procedimentos traduziram-se no apuramento e processamento dos montantes relativos à cessação de funções e, em matéria de início de funções, foram abertos

os respectivos processos individuais, estabelecidos contatos com os serviços de origem e preparados os despachos de nomeação;

3. Análise dos pedidos de contratação de médicos aposentados e elaboração dos respectivos despachos. Na sequência da publicação do Decreto-Lei n.º 89/2010, de 27 de julho, o Gabinete da então Ministra da Saúde solicitou a esta SG a análise célere dos pedidos e a elaboração dos correspondentes despachos para publicação em diário da república, tendo esta atividade implicado um acréscimo de trabalho significativo;
4. Elaboração de processos de aquisição das quatro Coordenações Nacionais do Alto Comissariado da Saúde;
5. Atualização do regulamento de utilização da Frota Automóvel do Ministério atendendo à nova composição dos gabinetes ministeriais;

Objetivo Específico - Promover a aplicação das medidas de política de organização e de recursos humanos definidas para a AP – Perspetiva do Cliente

6. No âmbito das suas competências e face às crescentes solicitações exteriores e pedidos de informação sobre os recursos humanos do Ministério da Saúde, tornou-se necessário um conhecimento mais aprofundado dos seus efetivos. Assim a DPE levou a cabo dois estudos de caracterização dos recursos humanos dos serviços não Integrados no SNS, tendo como fonte os dados obtidos dos carregamentos no Sistema de Informação e Organização do Estado (SIOE), referente aos efetivos a 31/12/2010 e 30/06/2011. De certa maneira, esta atividade veio substituir a que estava inerente ao Objetivo Operacional n.º 11;

Objetivo Específico - Elaborar e acompanhar a execução dos orçamentos da SG e Gabinetes

7. Elaborar a prestação de informação financeira de uma forma individualizada para cada uma das quatro Coordenações do Alto Comissariado da Saúde;
8. Elaboração de Pagamentos e de todos elementos referentes ao ciclo da despesa de todas as Coordenações do Alto Comissariado da Saúde;
9. Elaboração de contas a meio do ano dos três gabinetes ministeriais, da Secretaria-Geral do Ministério da Saúde, do Alto Comissariado da Saúde e da Autoridade para os serviços de Sangue e da Transplantação;
10. Elaboração e automatização do modelo analítico de execução orçamental dos gabinetes dos membros do Governo, Secretaria-Geral do Ministério da Saúde, Alto Comissariado da Saúde e Autoridade para os Serviços de Sangue e da Transplantação;
11. Atualização do regulamento de utilização do Fundo de Maneio para os vários organismos referidos no ponto 5;
12. Elaboração automática de modelo de reporte da execução orçamental através da criação de DashBoards, para cada uma das entidades referidas no ponto anterior;
13. Envio de novos mapas de reporting da execução orçamental para a DGO e para o Coordenador de Programa;

DSID

Objetivo Específico – Promover as boas práticas de gestão documental nos serviços de âmbito central do Ministério da Saúde

14. Primeiro semestre de 2011 - Realização do projeto de tratamento da documentação à guarda da SGMS depositada no Parque da Saúde de Lisboa;

O espaço de arquivo localizado na Cave 17-A compreendia a documentação dos Gabinetes Ministeriais, Gabinete de Apoio, SGMS e outros, em cerca de 1070 metros lineares, dispersos por 6 salas e 2 corredores;

O espaço possuía condições muito prejudiciais à documentação, sendo propenso a infiltrações e formação de poças de água. As águas e a humidade foram responsáveis, aliás, pelo mau estado a que chegou a documentação;

Assim, a documentação a conservar foi acondicionada, transferida para as instalações da EAD e posteriormente descrita. Permanece agora em custódia externa, em Palmela, onde são garantidas boas condições de conservação e executadas todas as operações correntes de arquivo de forma expedita e com baixo custo;

No final do ano de 2011, atendendo à mudança de instalações, foi levado a cabo o projeto de transferência da restante documentação à guarda da SGMS, para custódia externa, nos mesmos moldes.

Objectivo Estratégico 3

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

DSGR

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

15. Colaboração com a GERAP, para o desenvolvimento do reporting analítico do sistema GERFIP;
16. Colaboração nas propostas de reorganização dos serviços no âmbito da proposta da Secretaria-Geral;
17. Colaboração na construção do modelo analítico de racionalização da ocupação de imóveis dos organismos do Ministério da Saúde;
18. Preparação, gestão e apoio nas mudanças de instalações da Secretaria-Geral do Ministério da Saúde;

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

19. Organização de 4 sessões formativas subordinadas ao tema “O Novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa”. Nestas sessões contou-se com a presença de 142 participantes de todos os serviços e organismos do Ministério da Saúde (maioritariamente do SICAD (Ex. IDT.IP) e da ACSS.IP). Dos participantes referidos estiveram presentes 53 profissionais da Secretaria-Geral, o que representa a quase totalidade dos seus recursos humanos;
20. Pelo interesse demonstrado por alguns organismos da Administração Direta e Indireta do Estado a SGMS procedeu a mais uma edição do Curso “Gestão Orçamental e Contabilidade – POCP;

DSID

Objetivo Específico – Incrementar o sistema de gestão documental.

21. No final do ano de 2011, no âmbito da mudança de instalações, foi levado a cabo o projeto de transferência para a biblioteca do INSA - Instituto Nacional de Saúde Dr. Ricardo Jorge, dos fundos não relevantes para a SGMS –. Para a SGMS, esta transferência proporcionou uma especialização na área que lhe é mais próxima (gestão de serviços de saúde), e, para o INSA, um reforço significativo do seu acervo documental.

3.2. Unidades Produzidas

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

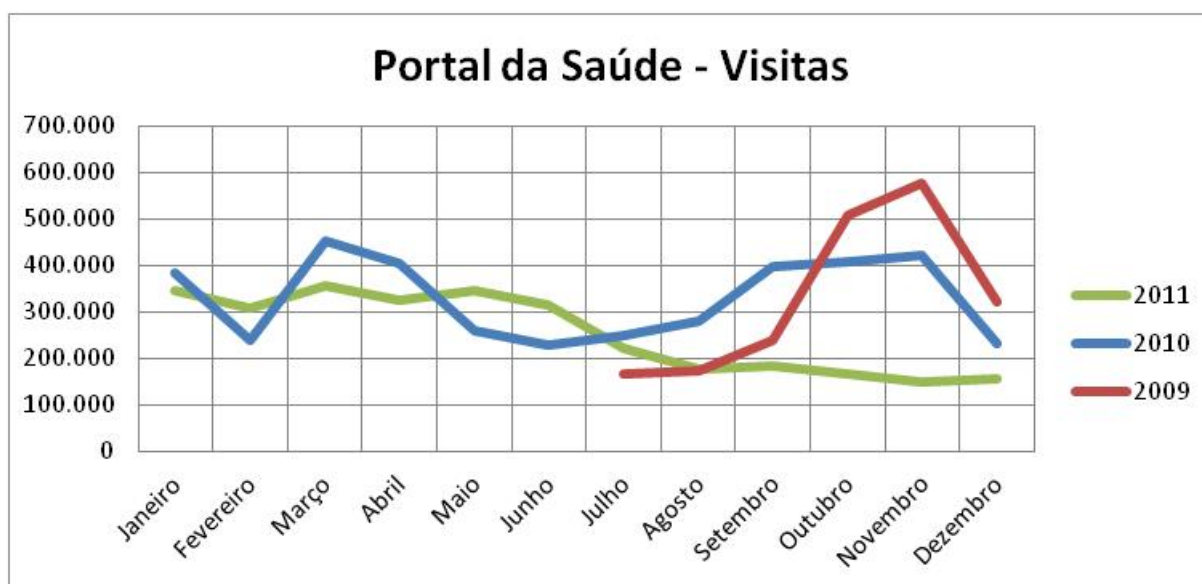
Tipo de produto	DSJC	DSID	DOI	DI	DSGR	DARH	DRFP	DPE	TOTAL
Atendimento Presencial		112			38	630			780
Atendimento Telefônico	8.484	7.430	1.132	3.595	1.131	3.408	9.832	3.170	38.181
Boletins SG		4							4
Certidões e Declarações						631	33		664
Circulares			5			1	1	4	11
Despachos/Projetos Diploma						200			200
Documentos Fornecidos		138							138
Estudos, Manuais e Relatórios			3		2		4	6	15
Informações e Pareceres	329	6	5	2	11	132	489	15	989
E-mails Recebidos e Respondidos	132	16.623	5.072	4.500	1.467	3.720	2.604	1725	35.843
Reuniões Apoiadas			80						80
Ofícios	1.203	451	462	5	16	1.303	780	20	4.240
Peças Processuais	572						188		760
Pedidos de Apoio Informático				2.089					2.089
Pedidos de Consulta ao Arquivo			54						54
Processos de Atribuição de Comunicações Móveis (voz e dados)				46					46
Processos de Greve			2						2
Processos de Medalhas e Louvores			17						17
Processos de Publicação de Diplomas em DR			601						601
Faturas entradas							2764		2.764
Processos de aquisição							2822		2.822
Atendimento a fornecedores							48		48
Contratos celebrados pela UMC							103		103
Pedidos de Autorização de Pagamentos					1		5475		5.476
Imóveis registados na plataforma do SIIE							2724		2.724
Vencimentos processados						5142			5.142
Cartões de identidade emitidos						184			184
Procedimentos concursais						5			5
Contratos de trabalho em funções públicas elaborados						54			54

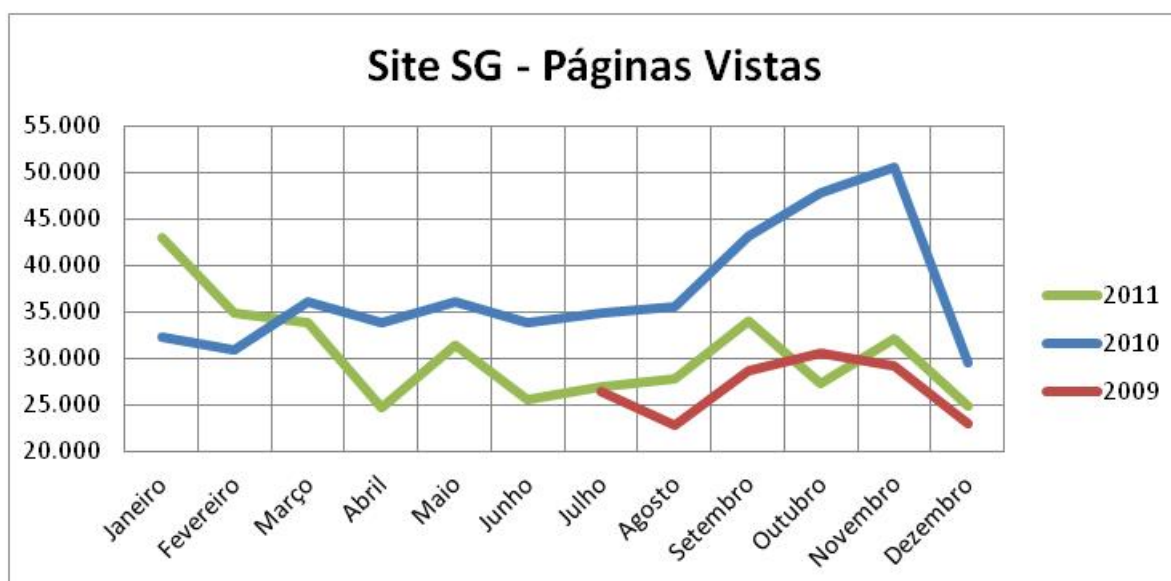
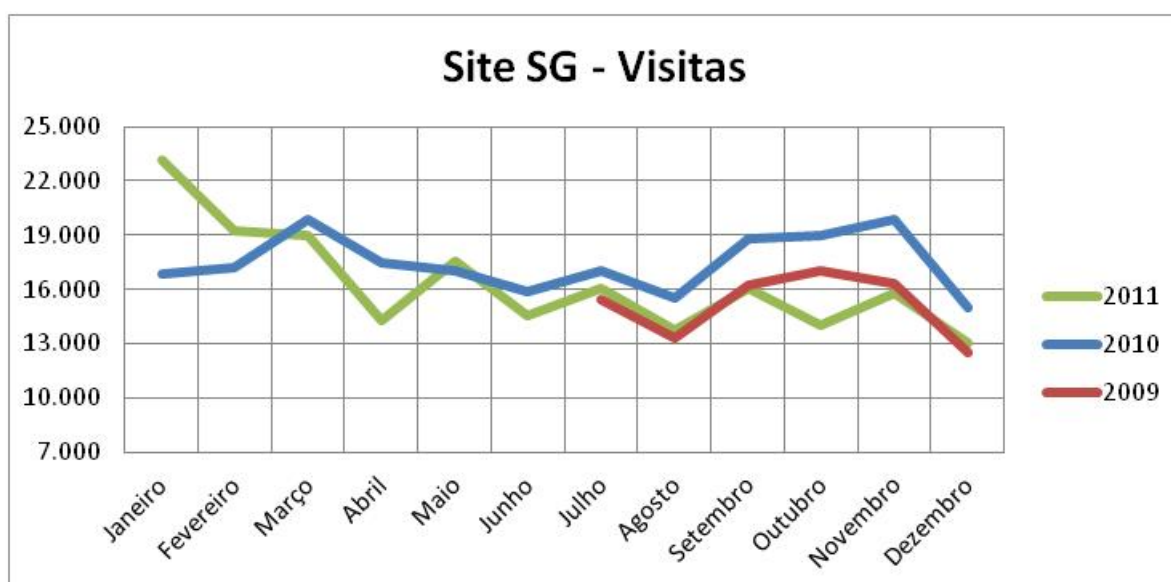
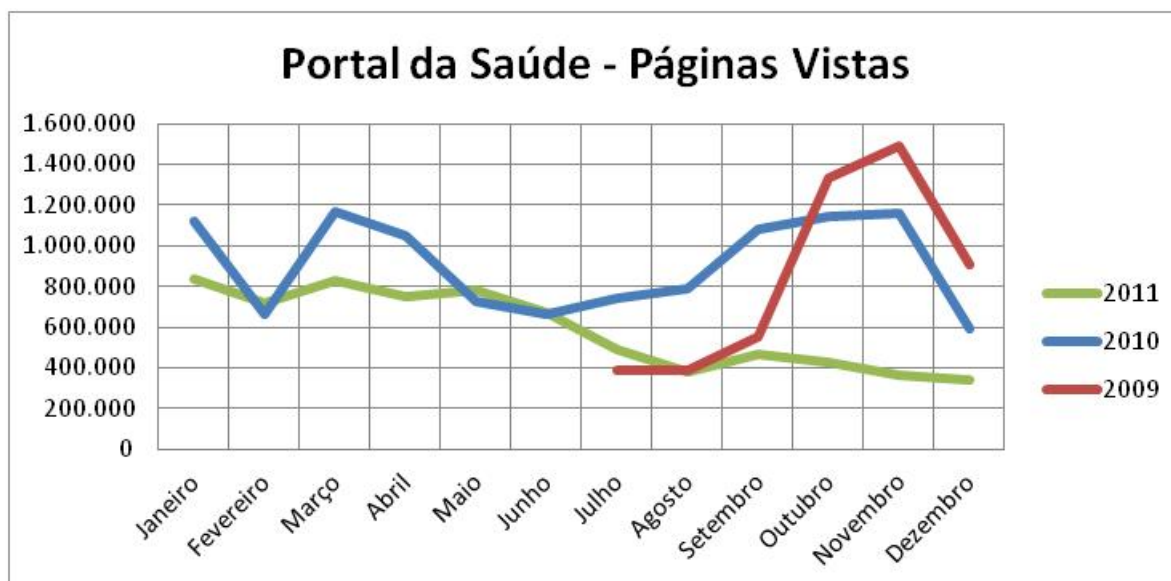
No âmbito da DSID, importa ainda aqui referir os resultados das atividades relacionadas com a **gestão dos arquivos**.

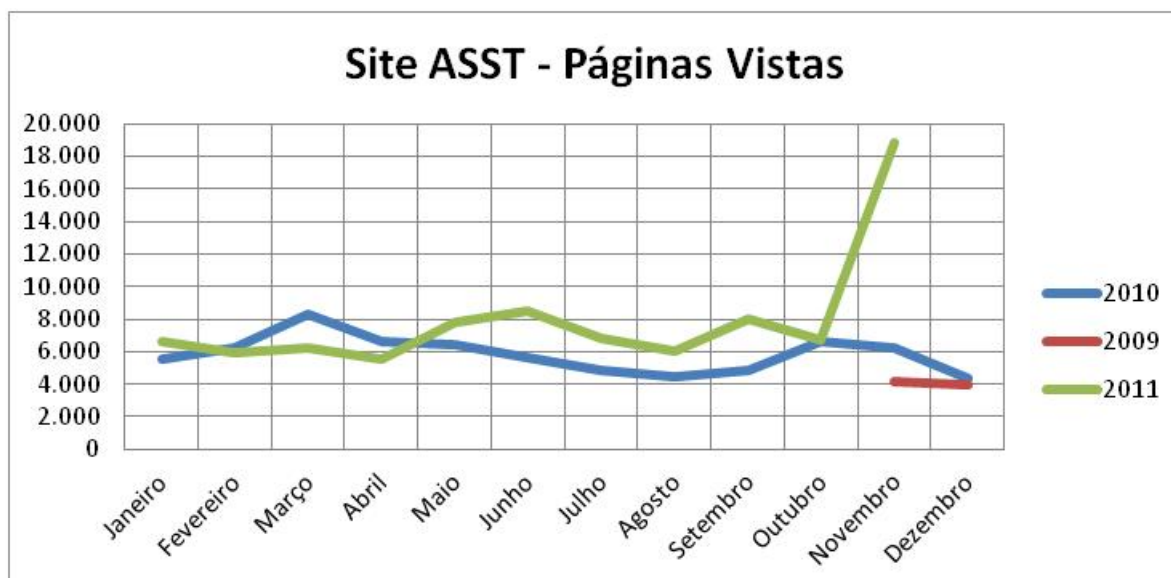
Incorporações	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre	Total Anual
N.º de incorporações	16	9	4	11	38
N.º de unidades de instalação incorporadas	496	380	370	391	1.637
Metros Lineares incorporados (M.L.)	49	36,2	37	35,4	157,6

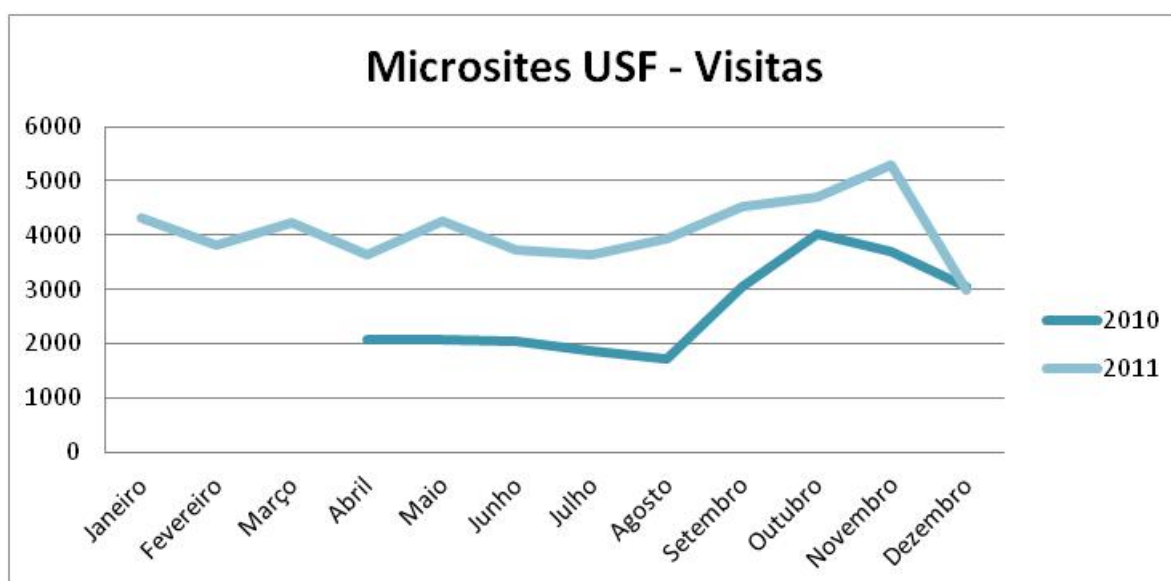
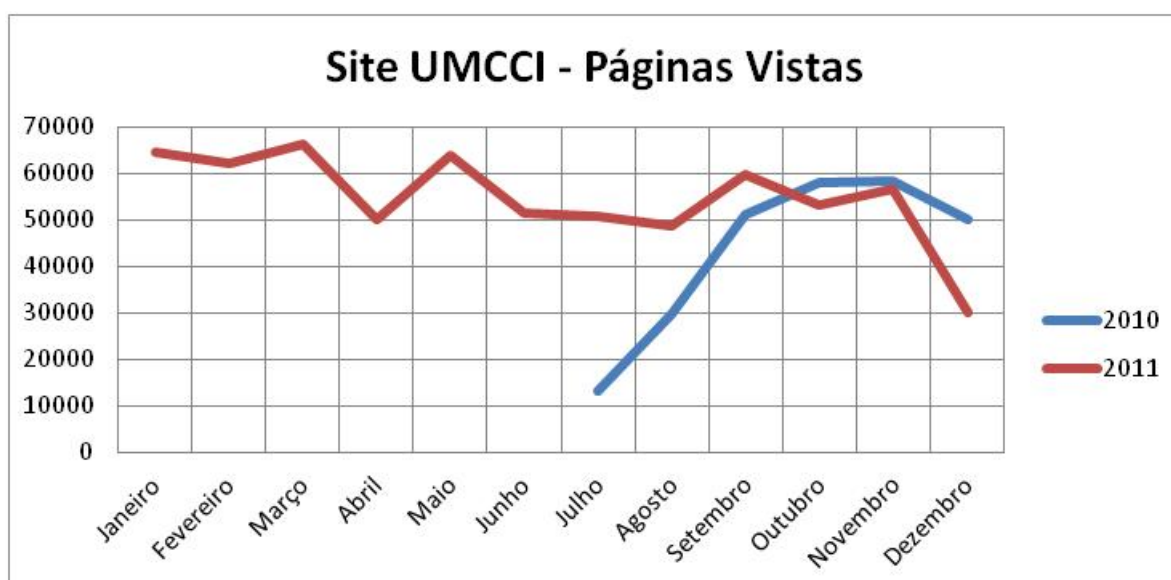
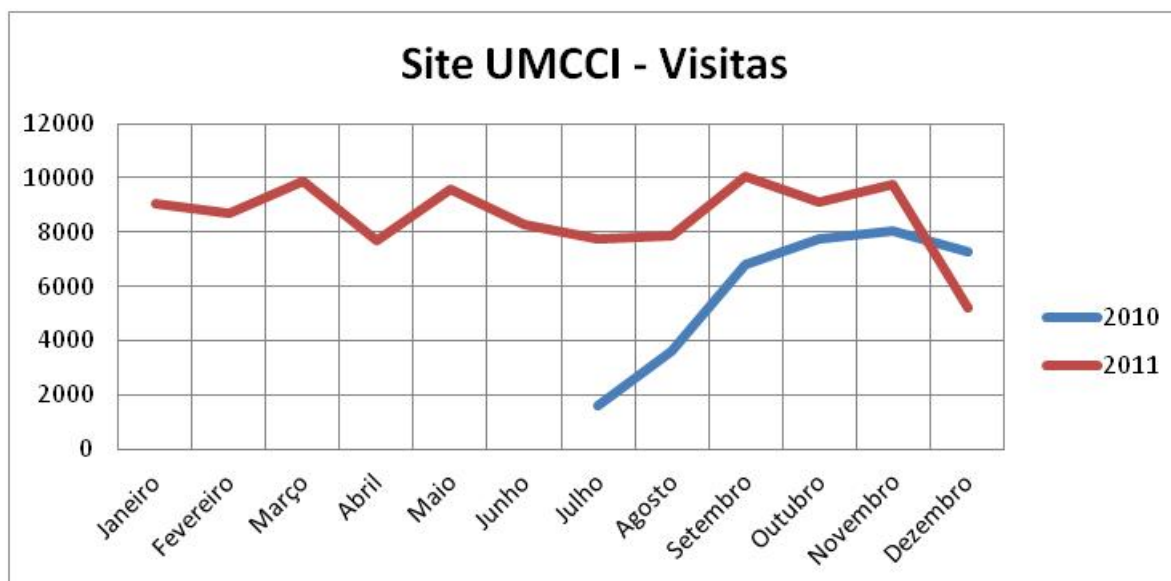
Acresce referir que foram eliminados 476,56 metros lineares de documentação acumulada, sendo que 404,96 metros lineares resultaram do tratamento dos fundos documentais armazenados no Parque da Saúde de Lisboa.

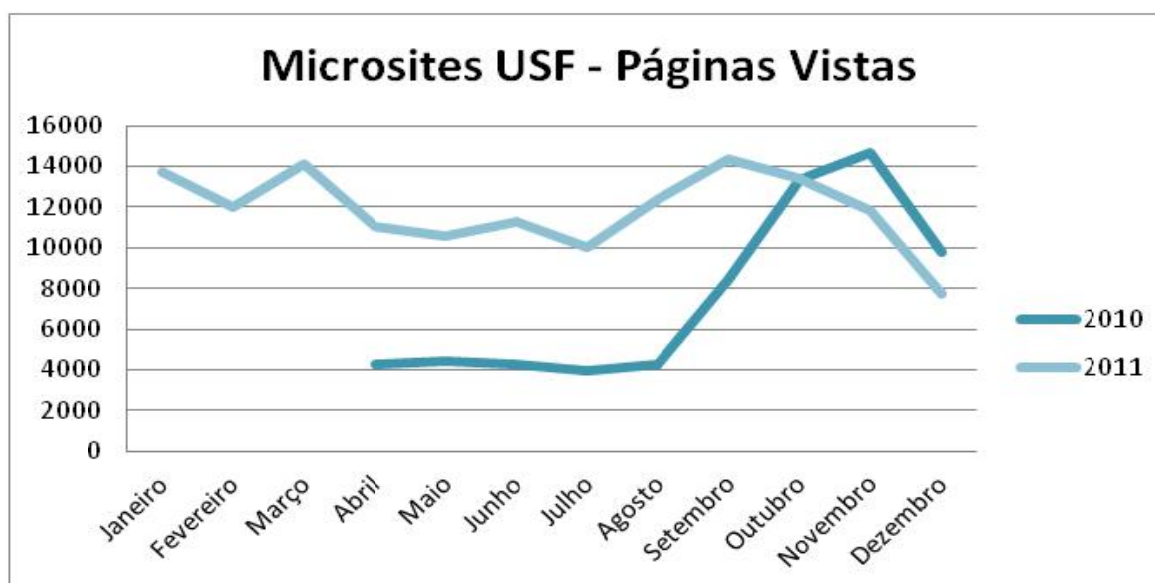
No âmbito da **gestão de sites de Internet**, apresentamos alguns gráficos com o número de visitas e de páginas vistas em 2011 e a respetiva flutuação face ao período anterior (nos casos em que tal é aplicável).



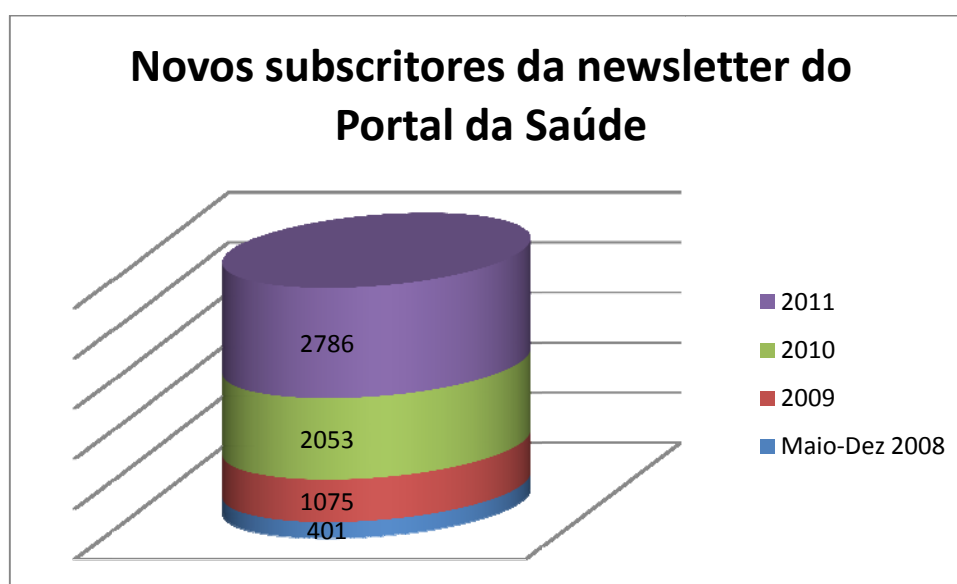








Acresce referir que, no âmbito do Portal da Saúde, foram enviadas *newsletters* semanais, no total anual de 52 edições, cujo número de subscritores registou um aumento de 119%, no ano em análise, perfazendo o total de 4.294 subscritores a 31 de dezembro de 2011, conforme o gráfico seguinte.



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 16.360 documentos, registando-se a saída de 6.401. 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, respetivamente, com 2.416 e 1.416 entradas, às quais se adicionam 1.838 e 916 saídas.

SGMS – Unidades Orgânicas	Entradas		Saídas	
	N.º Total	%	N.º Total	%
DIREÇÃO	87	0,7%	60	1,7%
DSJC	1.740	14,4%	1.240	34,3%
DSGR	3.326	27,4%	15	0,4%
DPE	0	0,0%	0	0,0%
DARH	0	0,0%	538	14,9%
DRFP	4.704	38,8%	844	23,3%
DSID	2.241	18,5%	451	12,5%
DOI	0	0,0%	463	12,8%
DI	23	0,2%	5	0,1%
Total	12.121	100%	3.616	100%

Serviços e organismos aos quais a SGMS presta apoio	Entradas		Saídas	
	N.º Total	%	N.º Total	%
ASST	1.416	0,7%	916	32,9%
ACS	2.146	14,4%	1.838	66,0%
COORDENAÇÕES				
Coordenação Nacional para as Doenças Cardiovasculares	89	0,0%	1	0,0%
Coordenação Nacional para as Doenças Oncológicas	127	0,0%	0	0,0%
Coordenação Nacional para a Saúde Mental	137	38,8%	0	0,0%
Coordenação Nacional para a Infecção VIH/sida	35	18,5%	0	0,0%
GRUPOS DE TRABALHO				
Comissão Nacional da Saúde Materna, da Criança e do Adolescente	6	0,2%	30	1,1%
Grupo Técnico para a Reforma Hospitalar	13	0,0%	0	0,0%
Total	3.969	100%	2.785	100%

4. Avaliação Global do Grau de Utilização dos Meios

4.1. Recursos Humanos

Para a prossecução das suas atividades a SGMS contava no início do ano com 58 trabalhadores, no entanto, em resultado do fluxo de entradas e saídas, no final do ano, estavam em efetividade de funções 59 trabalhadores, representando uma variação de mais 1 profissional.

CARGO/CARREIRA	01-01-2011	31-12-2011	Δ Fim/Início 2011
Dirigente Superior	2	1	-1
Dirigente Intermédio	7	6	-1
Téc. Sup.	18	19	1
Informático	3	2	-1
Ass. Técnico	17	21	4
Ass. Operac.	11	10	-1
Total	58	59	1

O quadro seguinte espelha o número de trabalhadores por Unidade Orgânica. A Direção de Serviços de Informação, subdividida em duas divisões, detinha, a 31 de dezembro, o maior número de efetivos (24), maioritariamente da carreira de assistente operacional. Por seu turno, a Direção de Serviços de Gestão de Recursos, com 3 divisões totaliza 19 trabalhadores, em que os assistentes técnicos estão em maior número.

UNIDADES ORGANICAS/ CARREIRAS	Dirigentes	Téc. Sup.	Inform.	Ass. Técnico	Ass. Oper.	Total
DIREÇÃO	1			2		3
DSJC	0	7		3		10
DSGR	1					1
DARH	1			5		6
DRFP	1	5		6		12
DPE	1	1		1		3
DSID	1	2		2	2	7
DOI		4		1	8	13
DI	1		2	1		4
TOTAL	7	19	2	21	10	59

1.1.1.Caracterização

De forma a caracterizar sucintamente os recursos humanos da SGMS em 2011, apresenta-sea seguinte tabela com alguns dos indicadores sociais mais relevantes.

Nível etário médio (anos)	45,02
Nível de antiguidade média (anos)	19,07
Taxa de feminização (%)	80
Taxa de enquadramento (pessoal dirigente) (%)	12
Taxa de tecnicidade (sentido lato) (%)	45
Taxa de pessoal com vínculo definitivo (%)	100
Taxa de alteração de posicionamento remuneratório (%)	0
Taxa de admissão (%)	21,43
Taxa de saídas (%)	17,86
Taxa de cobertura (%)	120
Taxa geral de absentismo (%)	1,89
Taxa de absentismo por doença (%)	1
Potencial de Trabalho (TADT) em dias	12.656
Taxa de habilitação básica (%)	21
Taxa de habilitação secundária (%)	34
Taxa de habilitação superior (%)	43
Taxa geral de greve (%)	0,1
Taxa de participantes em accões de formação	96,4

1.1.2. Formação Profissional

A formação ministrada em 2011 incidiu sobre várias áreas temáticas nomeadamente as relacionadas com a gestão pública/qualidade/comunicação (1 ação), a contabilidade e orçamentação (2 ações – uma das ações foi frequentada única e exclusivamente por formandos externos), os recursos humanos (1 ação), a comunicação (1 ação), a área jurídica (1 ação).

Foram realizadas 6 participações individuais de formação (PIF) nas áreas de gestão administrativa e secretariado, informática para profissionais e de formação para dirigentes.

Por força da Resolução do Conselho de Ministros n.º 8/2011 (**Diário da República, 1.ª série — N.º 17 — 25 de Janeiro de 2011**) que determinou que, a partir de 1 de Janeiro de 2012, o Governo e todos os serviços, organismos e entidades sujeitos aos poderes de direção, superintendência e tutela do Governo aplicassem a grafia do novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa, o Centro de Formação organizou 4

sessões de formação sobre esta temática, as duas primeiras, para todos os trabalhadores da Secretaria-Geral e as duas seguintes, para os trabalhadores de outros serviços não integrados no SNS.

Embora, tenham sido previstas, no Plano de Formação, 13 ações de formação (entre cursos e participações individuais) para um total de 71 formandos, efetivamente foram realizadas 20 ações com 231 formandos. Tal facto foi motivado pela realização de 4 sessões não planeadas sobre o Novo Acordo Ortográfico, que contou com 142 participantes provenientes da SGMS e dos vários serviços e organismos a que a SGMS presta apoio, bem como pela realização de uma de uma segunda versão do Curso de Gestão Orçamental e Contabilidade POCP. Acresce ainda àquele computo as duas participações individuais de formação na área da Gestão Administrativa e Secretariado.

A unidade orgânica com maior número de participações nas ações de formação foi a DSID e a DOI com 15 participações cada, seguida da DRFP com 13.

O grau de execução do plano de formação foi de 153,85%, relativamente ao número de ações¹, e de 325,35%, relativamente ao número de participações² internas e externas.

No Relatório de Atividades de Formação, anexo a este documento, podemos verificar que, com base nos questionários de avaliação por parte dos formandos, de uma forma geral, o programa de formação realizado pelo Centro de Formação da SGMS foi bem acolhido pelos participantes, tendo uma avaliação média de Bom, apresentando mesmo uma avaliação de Muito Bom no item formador.

No quadro seguinte podemos observar os custos diretos com os valores pagos aos formadores ou entidades formadoras, por cada unidade orgânica e curso de formação.

O maior encargo verificou-se na DPE uma vez que contou com uma participação individual no FORGEP, formação para dirigentes, ministrado no INA, seguindo-se a DI com três participações individuais, também, em entidades externas.

Internamente foram ministrados dois cursos de Gestão Orçamental e Contabilidade – POCP, o que representou o maior custo total (3.444 €) para a SGMS, sendo que dos 22 participantes só dois eram da SGMS.

Neste ano houve dois cursos que não apresentaram quaisquer encargos com custos diretos para a SGMS: O curso do “Balanced ScoreCard Inicial” e o curso da “Proteção Social dos Trabalhadores que Exercem Funções Públicas”, dado que os formadores ministraram formação *pro-bono*.

¹ Grau de execução das ações = (nº de ações realizadas/nº de ações previstas) *100

² Grau de execução da participação = (nº de participações/nº de formandos previstos) *100

ACÇÃO DE FORMAÇÃO	CATEGORIA	Nº DE FORMANDOS POR UO									EXTERNOS	TOTAIS
		DIR	DSJC	DSID	DOI	DI	DSGR	DARH	DRFP	DPE		
Balanced Scorecard inicial	DIR										3	3
	TS			1	1						6	8
	TDT										1	1
	ENF										1	1
	ADM HOSP										1	1
TOTAL DE FORMANDOS POR UO		0	0	1	1	0	0	0	0	0	12	14
VALOR DA ACÇÃO POR UO												0,00 €
Gestão Orçamental e Contabilidade - POCP	DIR										2	2
	TS										7	7
	AT								2		10	12
	ADM HOSP										1	1
TOTAL DE FORMANDOS POR UO		0	0	0	0	0	0	0	2	0	20	22
VALOR DA ACÇÃO POR UO									313,08 €		3.130,80 €	3.444,00 €
Contencioso dos Contratos Públicos	TS		3						2		7	12
TOTAL DE FORMANDOS POR UO		0	3	0	0	0	0	0	2	0	7	12
VALOR DA ACÇÃO POR UO			450,00 €						300,00 €		1.050,00 €	1.800,00 €
A Protecção Social dos Trabalhadores que exercem Funções Públicas	DIR										2	2
	TS										5	5
	AT	1						3			9	13
TOTAL DE FORMANDOS POR UO		1	0	0	0	0	0	3	0	0	16	20
VALOR DA ACÇÃO POR UO												0,00 €
Competências de Comunicação Interpessoal	DIR										1	1
	TS			1							1	2
	AT			1							4	5
	AO				3							3
TOTAL DE FORMANDOS POR UO		0	0	2	3	0	0	0	0	0	6	11
VALOR DA ACÇÃO POR UO				281,78 €	422,67 €						845,34 €	1.549,80 €
Novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa	DIR	1				1	1	1		1	8	13
	TS		7	5	2			1	3	1	41	60
	INF					2					1	3
	AT	2	2	3		1		5	6	1	35	55
	AO				7							7
	TSS										2	2
	MED										2	2
TOTAL DE FORMANDOS POR UO		3	9	8	9	4	1	7	9	3	89	142
VALOR DA ACÇÃO POR UO		14,55 €	43,65 €	38,80 €	43,65 €	19,40 €	4,85 €	33,95 €	43,65 €	14,55 €	431,65 €	688,00 €
Organização de Eventos Nacionais e Estrangeiros	DIR			1								1
TOTAL DE FORMANDOS POR UO		0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
VALOR DA ACÇÃO POR UO				250,00 €								250,00 €
Atendimento ao Público (PIF)	TS			2								2
	AO				2							2
TOTAL DE FORMANDOS POR UO		0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	4
VALOR DA ACÇÃO POR UO				130,00 €	260,00 €							390,00 €
Qualidade - Instrumentos de Gestão (PIF)	TS			1								1
TOTAL DE FORMANDOS POR UO		0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
VALOR DA ACÇÃO POR UO												0,00 €
Gestão de Tecnologias para Virtualização Servidores - HYPER- V (PIF)	INF					1						1
TOTAL DE FORMANDOS POR UO		0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
VALOR DA ACÇÃO POR UO						380,00 €						380,00 €
HARDWARE - Configuração e resolução de problemas nível 1 (PIF)	INF					1						1
	AT					1						1
TOTAL DE FORMANDOS POR UO		0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2
VALOR DA ACÇÃO POR UO						960,00 €						960,00 €
FORGEP (PIF)	DIR									1		1
VALOR DA ACÇÃO POR UO										1.400,00 €	0,00 €	1.400,00 €
TOTAL DE FORMANDOS DA SGMS E EXTERNOS		4	12	15	15	7	1	10	13	4	150	231
TOTAL DO VALOR DAS ACÇÕES POR UO		14,55 €	493,65 €	700,58 €	726,32 €	1.359,40 €	4,85 €	33,95 €	656,73 €	1.414,55 €	5.457,79 €	10.861,80 €

4.2. Recursos Financeiros

O orçamento global da SGMS, aprovado inicialmente em 6.120.759 €, foi posteriormente incrementado com a integração de saldo do ano anterior cifrando-se em 6.202.794 €, composto pelo orçamento de funcionamento com um *plafond* de 3.514.619 € e pelo destinado , orçamento de SME, com o montante de 2.688.175 €.

No final do ano a despesa paga representou um valor total de 5.789.647 €, com um desvio de negativo de 413.147 € 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 8% do que o previsto, no entanto os desvios verificaram-se em todas os agrupamentos à exceção dos bens de investimento, em que o desvio foi quase nulo.

AGRUPAMENTO ECONÓMICO	ORÇAMENTO INICIAL 2011	ORÇAMENTO CORRIGIDO	DESPESA PAGA	GRAU DE EXECUÇÃO	DESVIO
PESSOAL	2.081.225	2.040.892	1.869.043	92%	-8%
AQUISIÇÕES DE BENS	81.812	76.176	70.669	93%	-7%
AQUISIÇÕES DE SERVIÇOS	1.377.604	1.230.041	1.169.648	95%	-5%
BENS INVESTIMENTO	6.000	146.010	145.550	100%	0%
RESERVAS E TRANSFERÊNCIAS	97.147	21.500	20.090	93%	-7%
DESPESAS COM PESSOAL SME	2.476.971	2.688.175 €	2.514.647	94%	-6%
TOTAL	6.120.759	6.202.794	5.789.647	93%	-7%

4.3. Recursos Tecnológicos

Na infraestrutura de rede e comunicações da SGMS encontram-se todas as entidades às quais a organização presta apoio, com exceção da Coordenação Nacional para a Infecção VIH/sida. Esta entidade, com infraestrutura própria, propunha-se ser integrada aquando da migração da Rede de Informação da Saúde (RIS), no entanto, tal não se verificou, visto a migração ter ocorrido já em 2012.

Os recursos tecnológicos da SGMS são diversos, desde os que compõem a infraestrutura central (servidores, sistema de salvaguardas, sistema de antivírus, etc), passando pelos recursos de comunicações e ligações (switchs, routers, callmanager, firewall, etc.) e ainda os recursos dos sistemas locais (computadores, equipamentos de impressão e cópia, portáteis, etc.). Estes encontram-se localizados em cinco instalações diferentes da cidade de Lisboa. A SGMS presta ainda apoio aos equipamentos instalados no edifício do Ministério que estão integrados na Rede Informática do Governo.

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

No decorrer do ano 2011 é de destacar a realização de alguns trabalhos que contribuíram, significativamente, para a modernização tecnológica e consequente melhoria de serviços prestados aos utilizadores. Referimo-nos à implementação do novo sistema central de antivírus, bem como à nova plataforma de correio eletrónico, baseada em Microsoft Exchange Server 2010 e com novos equipamentos e, ainda o início dos trabalhos para atualização do sistema de salvaguardas.

	Organismos na Infraestrutura de Rede de Dados e Comunicações Fixas da SG						Organismo com Infraestrutura de Rede de Dados da SG - Comunicações de Voz Fixa Própria	Organismo com Infraestrutura 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 Ativos de Rede	33	0	0	0	0	2	2		37	7	44
Servidores	15	2	0	0	0	0	0	2	17	0	17
Computadores	68	29	13	4	2	15	17	14	148	42	190
Portáteis	11	4	5	1	1	1	6	2	29	8	37
Equipamentos Impressão e Cópia	28	12	6	1	1	3	7	15	58	40	98
Projetores Portáteis	4	1	1	0	0	1	0		7	1	8
Projetores Fixos	1	0	0	0	0	0	1		2	0	2
Telefones VOIP	74			4	2	15	0	0	95	50	145
Gateway Central Telefónica	1						1	1	1	1	2

Auto-Avaliação

A avaliação da SGMS foi realizada em três vertentes, com vista a aferir a opinião dos clientes externos, dos colaboradores e dos dirigentes intermédios face à organização. Tendo por base este objetivo foram elaborados questionários distintos, para aplicar consoante o público-alvo.

Na elaboração dos inquéritos optou-se pela utilização da 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.

O tratamento dos dados foi efetuado numa folha de cálculo Excel, utilizando o método descritivo.

5. Avaliação pelos Clientes

5.1. Avaliação pelos Clientes Externos

No período entre os dias 3 de fevereiro e 5 de abril de 2012, foi aplicado o questionário de avaliação da satisfação aos clientes externos da SG, relativamente ao ano de 2011, enviado por correio eletrónico, sendo as respostas também recolhidas por essa via.

Optou-se, neste questionário, por apenas caracterizar a amostra pelos serviços/organismos a quem a Secretaria-Geral presta apoio e pelos membros dos Gabinetes Ministeriais, com recurso a procedimentos de construção amostral integrados nos métodos de amostra não aleatórios intencionais. A utilização deste método teve como objetivo a obtenção de uma amostra de dimensões reduzidas, mas fiável e representativa do universo em análise.

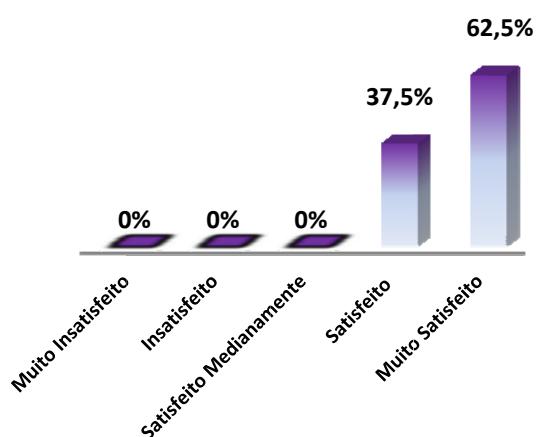
5.1.1. Metodologia adotada

Na metodologia adotada para aplicação dos questionários, foram consideradas duas partes distintas. A primeira parte do inquérito visou recolher a perceção dos clientes externos, ou seja, como eles vêem a nossa organização, quanto à imagem, envolvimento e participação, acessibilidade e qualidade dos produtos/serviços prestados. A segunda parte destinou-se a avaliar os serviços prestados pelas diferentes unidades orgânicas aos clientes externos e assim recolher a sua opinião sobre a sua qualidade e quantidade.. Do total dos oito questionários recolhidos, a que correspondem 168 perguntas, obtiveram-se 157 respostas validadas, sendo que onze não foram respondidas relativamente à primeira parte “ Visão Global da Organização”.

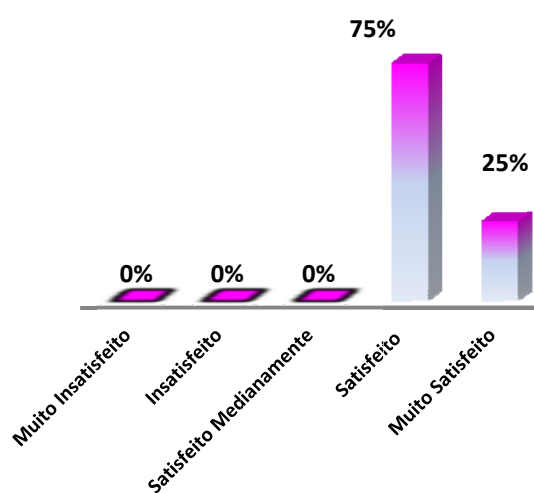
5.1.2. Análise dos resultados

1. Imagem Global da Organização. Neste item não foi dada uma resposta.

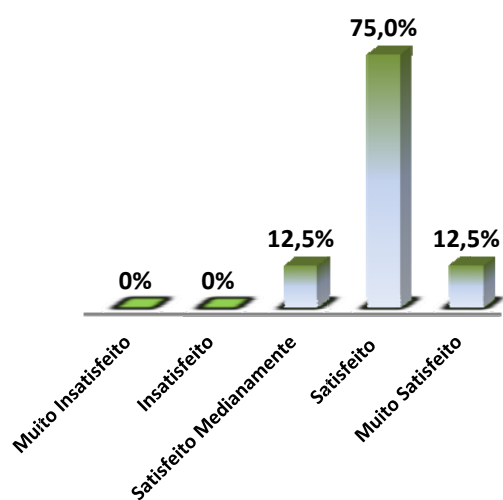
Cortesia dos colaboradores no local de atendimento ao público



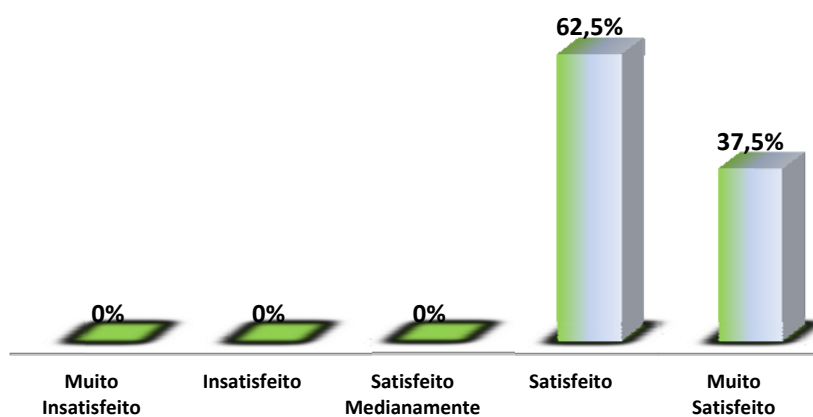
Igualdade no tratamento



Implementação de melhorias recentes

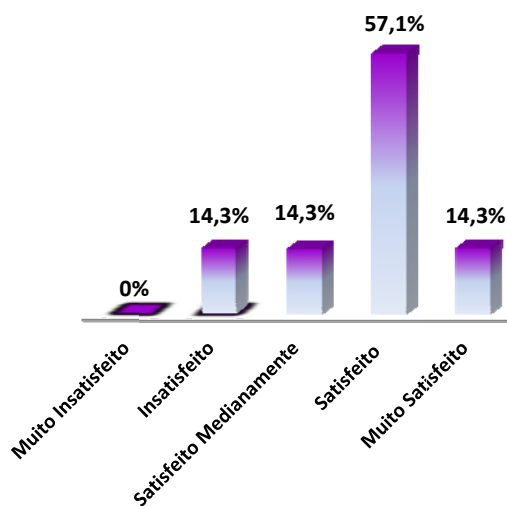


Flexibilidade e autonomia dos colaboradores na resolução de problemas



2. **Envolvimento e Participação.** Neste indicador, no total, não foram dadas três respostas.

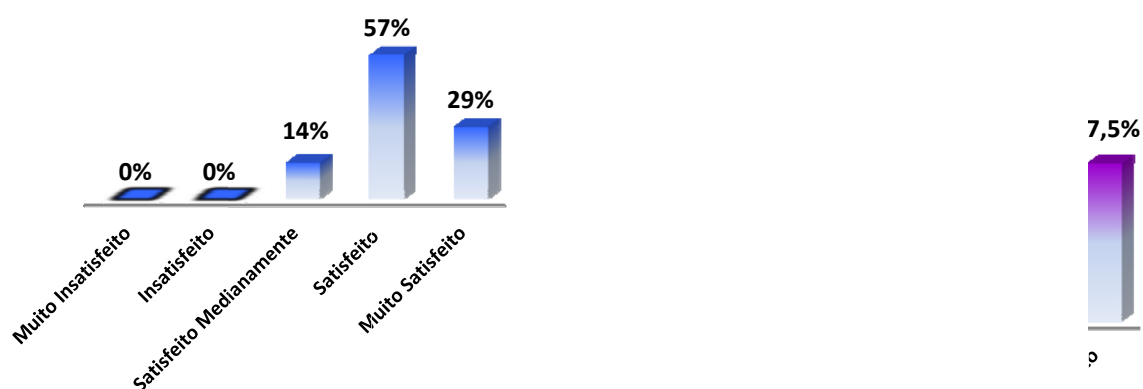
Possibilidade de os clientes sugerirem melhorias



er as
ientes
;os

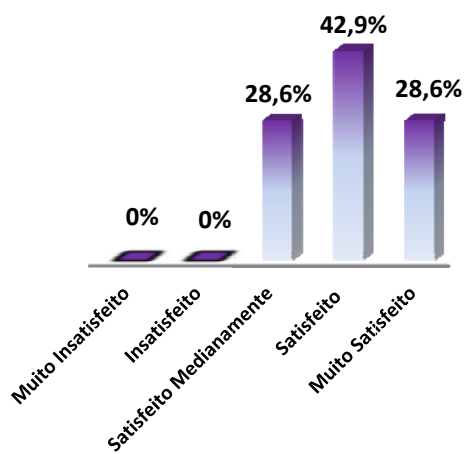


Aplicação de inquéritos para conhecer as necessidades e expectativas dos clientes no desenvolvimento de novos produtos/serviços

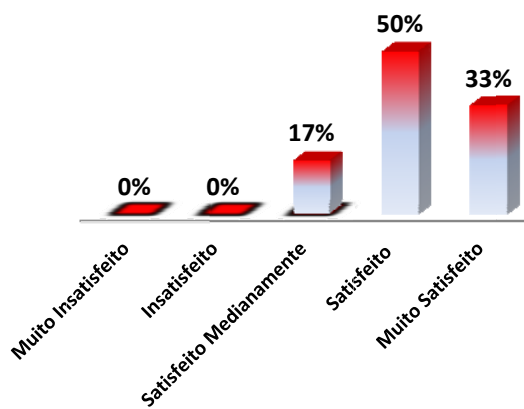


3. Acessibilidade. Este indicador não obteve três respostas.

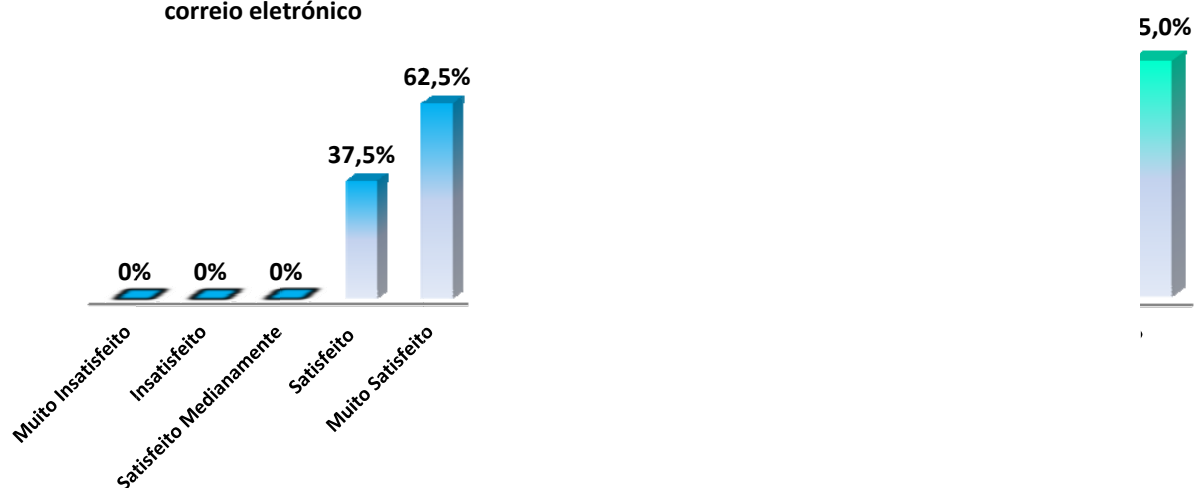
Flexibilidade do horário de atendimento



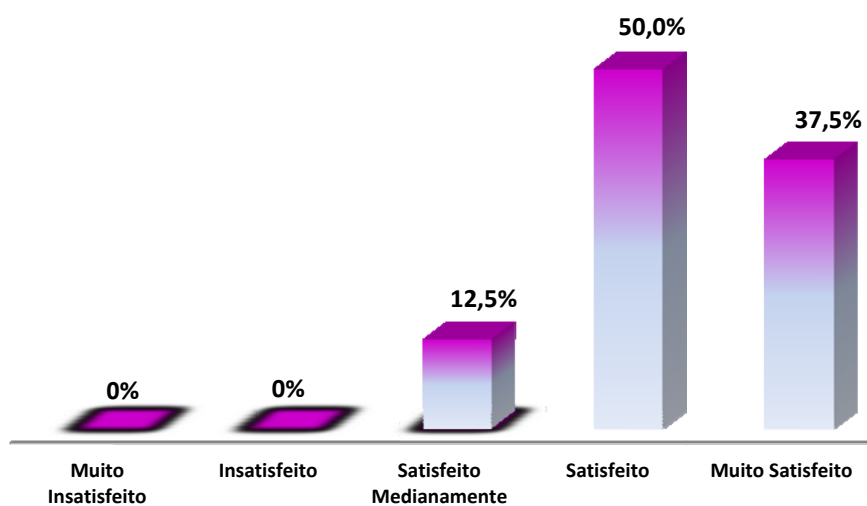
Disponibilidade de informação no local de atendimento



Esclarecimento de dúvidas através de correio eletrónico

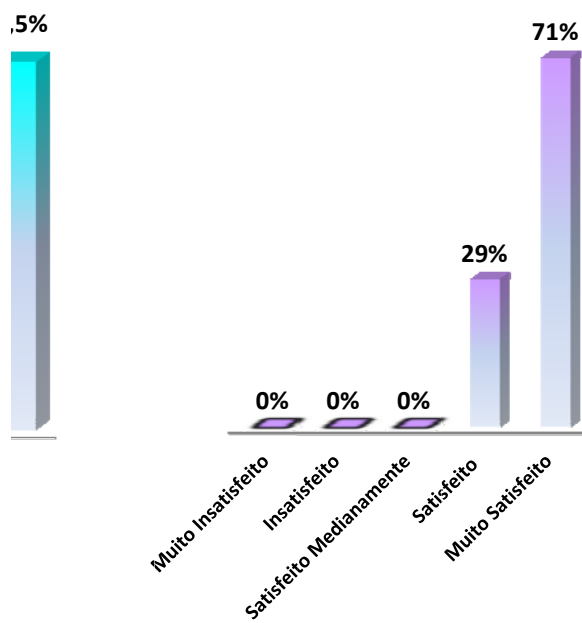


Sistemas de divulgação das atividades/informações

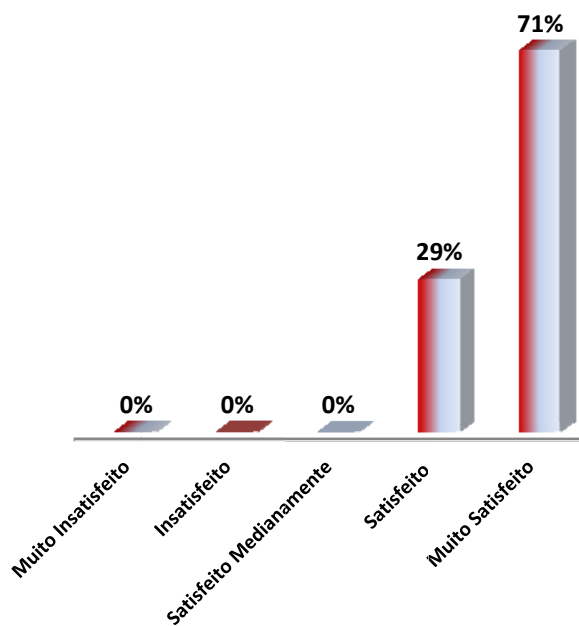


4. **Qualidade dos Produtos/Serviços.** Neste indicador, verificou-se a falta de quatro respostas.

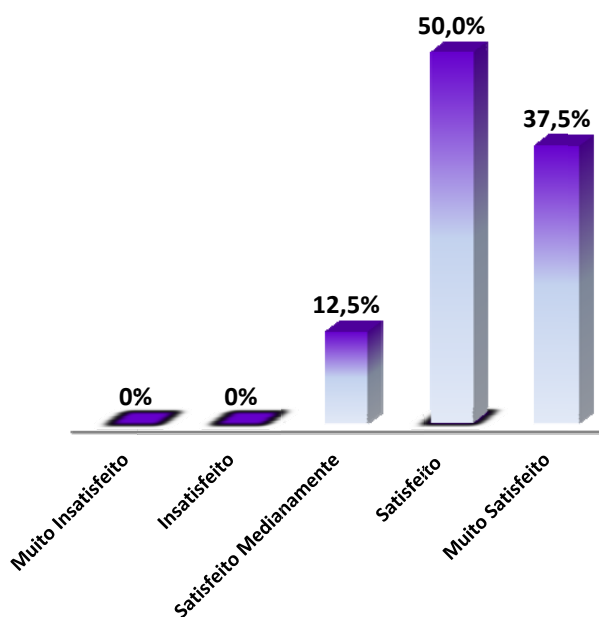
Esclarecimentos prestados presencialmente



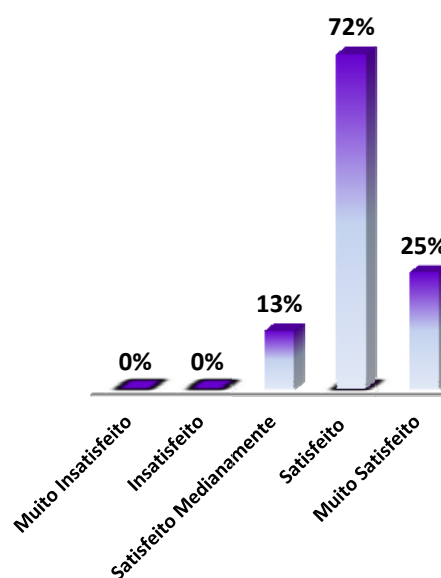
Esclarecimentos prestados por e-mail



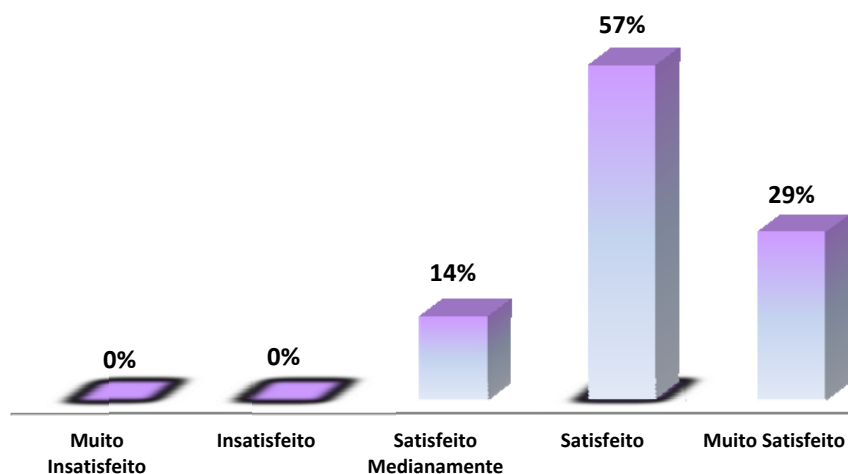
Tempo de respostas às solicitações



Clareza da informação prestada



Acessibilidade e disponibilidade da legislação



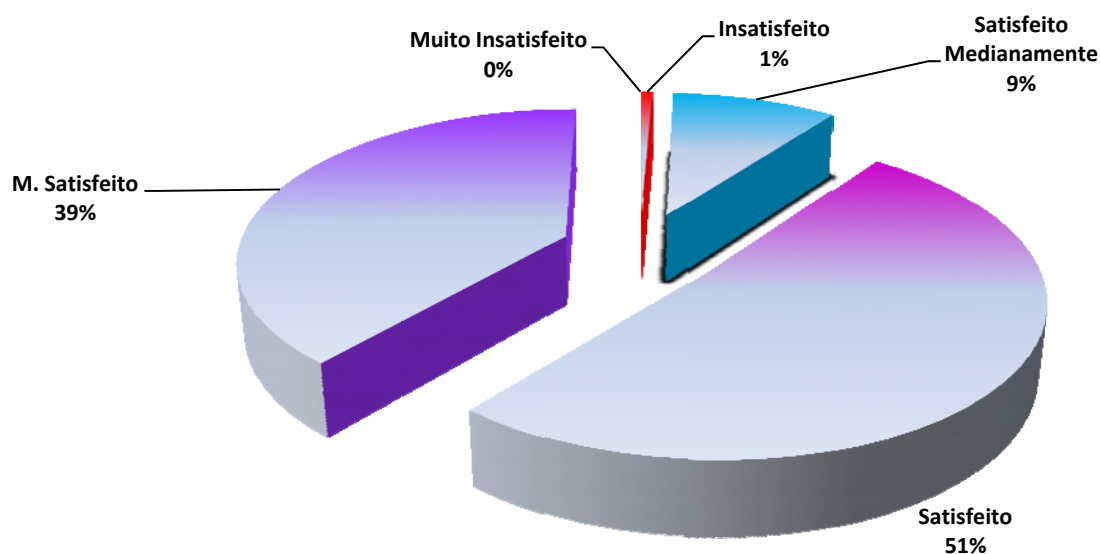
A tabela seguinte mostra os resultados globais médios percecionados pelos clientes externos, relativamente à visão global que têm da organização.

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	0%	0%	0%	37%	63%
Igualdade de tratamento	0%	0%	0%	75%	25%
Implementação de melhorias recentes	0%	0%	12%	75%	13%
Impacto na qualidade de vida dos cidadãos/clientes	0%	0%	14%	86%	0%
Flexibilidade e autonomia dos colaboradores na resolução de problemas	0%	0%	0%	62,5%	37,5%
Média de Respostas (%)	0%	0%	5%	67%	28%
2. Envolvimento e Participação					
Possibilidade de os clientes sugerirem melhorias	0%	14%	14%	57%	15%
Aplicação de inquéritos para conhecer as críticas e sugestões de melhoria dos clientes relativamente aos produtos/serviços prestados	0%	0%	14%	43%	43%
Aplicação de inquéritos para conhecer as necessidades e expectativas dos clientes no desenvolvimento de novos produtos/serviços	0%	0%	14%	57%	29%
Diversidade dos canais para sugestões (presencialmente; por escrito; por telefone e via web)	0%	0%	0%	63%	37%
Média de Respostas (%)	0,0%	3,5%	10,5%	55,0%	31%
3. Acessibilidade					
Flexibilidade do horário de atendimento	0%	0%	33%	50%	17%
Disponibilidade de Informação no local	0%	0%	20%	40%	40%
Esclarecimento de dúvidas através de correio eletrónico	0%	0%	0%	43%	57%
Disponibilidade de informação online	0%	0%	15%	14%	71%
Sistemas de divulgação das atividades/informações	0%	0%	14%	43%	43%
Média de Respostas (%)	0,0%	0,0%	13,8%	38,6%	47,6%
4. Qualidade dos produtos/serviços					
Esclarecimentos prestados por telefone	0%	0%	14%	29%	57%
Esclarecimentos prestados presencialmente	0%	0%	0%	33%	67%
Esclarecimentos prestados por e-mail	0%	0%	0%	33%	67%
Correspondência dos produtos/serviços às expectativas	0%	0%	16%	67%	17%
Tempo de respostas às solicitações	0%	0%	14%	57%	29%
Clareza da informação prestada	0%	0%	14%	72%	14%
Acessibilidade e disponibilidade da legislação	0%	0%	17%	50%	33%
Média de Respostas (%)	0,0%	0,0%	9,0%	46,0%	45,0%

Em termos globais, 51% dos clientes externos estão satisfeitos, 39% muito satisfeitos e 9% satisfeitos medianamente. Apenas 1% está insatisfeito, enquanto, no índice muito insatisfeito, os resultados são nulos, relativamente à primeira parte do inquérito.

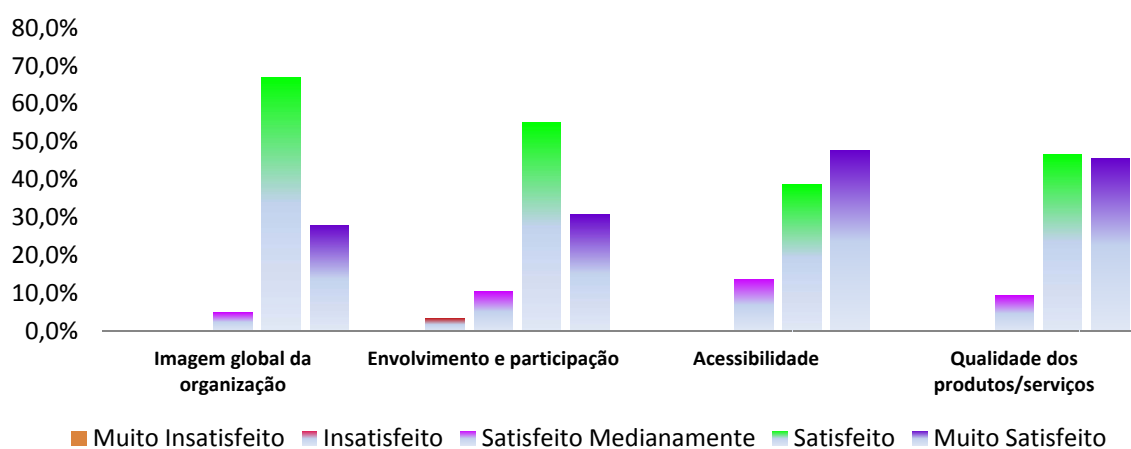
Níveis de satisfação dos dos clientes externos



Na tabela e gráfico seguintes, podem visualizar-se as médias globais dos níveis de satisfação dos clientes externos nos indicadores da visão global da organização.

Visão global da organização	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito Medianamente	Satisfeito	Muito Satisfeito
Imagem global da organização	0,0%	0,0%	5,0%	67,0%	28,0%
Envolvimento e participação	0,0%	3,5%	10,5%	55,0%	31,0%
Acessibilidade	0,0%	0,0%	13,8%	38,6%	47,6%
Qualidade dos produtos/serviços	0,0%	0,0%	9,0%	46,0%	45,0%

Satisfação média global dos clientes externos com a visão global da organização



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 SG lhes presta. O questionário aplicado estruturou-se da seguinte forma:

- Cruzamento da importância atribuída com o nível de satisfação percecionada;
- Nível de contacto com a área, ou seja, muito, pouco e nenhum;
- Quatro dimensões selecionadas, 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
 - Simplificação de processos;
 - Divulgação de iniciativas na área da organização e qualidade;
 - Programa de formação/oferta;
 - Divulgação do programa de formação.
 - ❖ Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais
 - Processamento de abonos (vencimentos, etc.);
 - Aposentação e contagem de tempo;
 - Licenças;
 - Pareceres/informações;
 - Esclarecimentos prestados;
 - Faturação;
 - Indicadores de gestão orçamental;
 - Informação disponibilizada;
 - Aquisição de bens e serviços;
 - Frota automovel;
 - Comunicações móveis;
 - Instalações (manutenção e reparação).
 - ❖ Assuntos Jurídicos e de Contencioso
 - Intervenção em processos administrativos;
 - Intervenção em processos judiciais.
 - ❖ Documentação e Relações Públicas
 - Arquivo;
 - Portal da Saúde;
 - Site da SG;
 - Pedidos de legislação;
 - Plano de classificação da Secretaria-Geral;

- Pedidos de informação;
- Protocolo e organização de reuniões e eventos;
- Apoio à assessoria de imprensa;
- Atendimento;
- Apoio informático (helpdesk).

No total das perguntas de todos os indicadores, não foram dadas 85 respostas.

Em média, mais de 60% dos inquiridos estão satisfeitos quanto à Modernização e Qualificação. Na área de Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais, 51% estão muito satisfeitos e mais de 40% satisfeitos. Na área dos Assuntos Jurídicos e de Contencioso, 67% e 34% dos inquiridos estão satisfeitos e muito satisfeitos, respetivamente. Já na área de Documentação e Relações Públicas, em média, 71,7% dos clientes externos estão satisfeitos e aproximadamente 24% refletem muita satisfação. A satisfação mediana surge em todas as áreas, com exceção dos Assuntos Jurídicos e de Contencioso, embora pouco significativa, não atingindo os 10%.

A insatisfação, ainda que de reduzida relevância, apenas é registada na área de Modernização e Qualificação, designadamente com a divulgação do programa de formação, surgindo aqui algumas oportunidades de melhoria.

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

Dimensões de Análise	Avaliação				
	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito Medianamente	Satisfeito	Muito Satisfeito
1. Modernização e Qualificação					
MODERNIZAÇÃO					
Simplificação de processos	0%	0%	17%	33%	50%
Divulgação de iniciativas na área da organização e Qualidade	0%	0%	0%	100%	0%
QUALIFICAÇÃO					
Programa da formação/oferta	0%	0%	20%	60%	20%
Divulgação do programa de formação	0%	20%	0%	60%	20%
Média de Respostas (%)	0,0%	5,0%	9,3%	63,2%	22,5%
2. Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais					
RECURSOS HUMANOS (PESSOAL)					
Processamento de Abonos (vencimentos etc.)	0%	0%	17%	50%	33%
Aposentação e contagem de tempo	0%	0%	0%	0%	100%
Licenças	0%	0%	0%	33%	67%
Pareceres/Informações	0%	0%	0%	71%	29%
Esclarecimentos prestados	0%	0%	0%	71%	29%
ORÇAMENTO E CONTABILIDADE					
Faturação	0%	0%	16%	67%	17%
Indicadores de gestão orçamental	0%	0%	0%	40%	60%
Informação disponibilizada	0%	0%	0%	40%	60%
APROVISIONAMENTO E LOGÍSTICA					
Aquisição de bens e serviços	0%	0%	24%	38%	38%
Frota automóvel	0%	0%	0%	43%	57%
Comunicações móveis	0%	0%	0%	29%	71%
Instalações (manutenção e reparação)	0%	0%	0%	0%	0%
Média de Respostas (%)	0,0%	0,0%	5,2%	43,8%	51%
3. Assuntos Jurídicos e de Contencioso					
Intervenção em processos administrativos (elaboração de pareceres)	0%	0%	0%	33%	67%
Intervenção em processos judiciais	0%	0%	0%	100%	0%
Média de Respostas (%)	0,0%	0,0%	0,0%	66,5%	33,5%
4. Documentação e Relações Públicas					
DOCUMENTAÇÃO E ARQUIVO					
Arquivo	0%	0%	25%	75%	0%
Portal da Saúde	0%	0%	0%	67%	33%
Site da SG	0%	0%	0%	100%	0%
Pedidos de Legislação	0%	0%	0%	33%	67%
Plano de classificação da SG	0%	0%	0%	100%	0%
RELAÇÕES PÚBLICAS					
Pedidos de informação diversa	0%	0%	20%	40%	40%
Protocolo e organização de reuniões e eventos	0%	0%	0%	75%	25%
Apoio à assessoria de imprensa	0%	0%	0%	100%	0%
Atendimento	0%	0%	0%	60%	40%
INFORMÁTICA					
Apoio Informático (helpdesk)	0%	0%	0%	67%	33%
Média de Respostas (%)	0,0%	0,0%	4,5%	71,7%	23,8%

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

Assim, na área da Modernização, 31% dos inquiridos afirmaram ter muito contacto e 44% pouco contacto. No sub-indicador “Simplificação de processos e procedimentos”, 17% dos inquiridos referem apenas satisfação mediana, mas 50% dizem estar muito satisfeitos.

Na área da Qualificação/Formação, mais de 30% dos inquiridos afirmam não ter nenhum contacto nos dois sub-indicadores, sendo que apenas 7% dizem ter muito contacto. Dos inquiridos, 60% estão satisfeitos nos dois sub-indicadores “Programa da formação” e “Divulgação do programa de formação”, mas existe insatisfação na divulgação dos programas de formação (20%). Foi sugerida, por um inquirido, a melhor divulgação das ações de formação.

Na área de Recursos Humanos, 32% afirmaram ter muito contato com a área, enquanto que mais de 40% não tiveram nenhum contacto com este serviço. Relativamente ao grau de satisfação, 50% refletem satisfação e 17% dos inquiridos apenas manifestam satisfação mediana.

Relativamente ao sub-indicador “Aquisição de bens e serviços”, 54% dos clientes externos dizem ter pouco contacto com o serviço, sendo que 24% afirmam satisfação mediana, 38% se revelam satisfeitos e os restantes 38% muito satisfeitos. O serviço com o qual os inquiridos afirmam ter maior contacto é no sub-indicador “Faturação”, com 67% de clientes externos satisfeitos, 16% medianamente satisfeitos e 17% muito satisfeitos.

Já na área dos Assuntos Jurídicos e de Contencioso, mais de 56% dos clientes externos dizem não ter nenhum contacto, registando-se aqui 66,5% de inquiridos satisfeitos e 33,5% muito satisfeitos.

Quanto à área de Relações Públicas, 28% afirmam ter muito contacto e 48% pouco contacto, mas 40% estão muito satisfeitos em relação ao atendimento e aos pedidos de informação. No Arquivo, Portal da Saúde e *site* da SG, temos 75%, 67% e 100%, respetivamente, dos inquiridos satisfeitos. Dos respondentes, 33% revelam-se muitos satisfeitos com o Portal da Saúde. O Arquivo apresenta 25% dos respondentes com satisfação mediana, não se registando qualquer insatisfação.

A área de maior contacto é a do apoio informático, em que 43% dos inquiridos refletem ter muito contacto, 43% pouco contacto e apenas 14% nenhum contacto, sendo que 67% estão satisfeitos com o serviço e 33% muito satisfeitos.

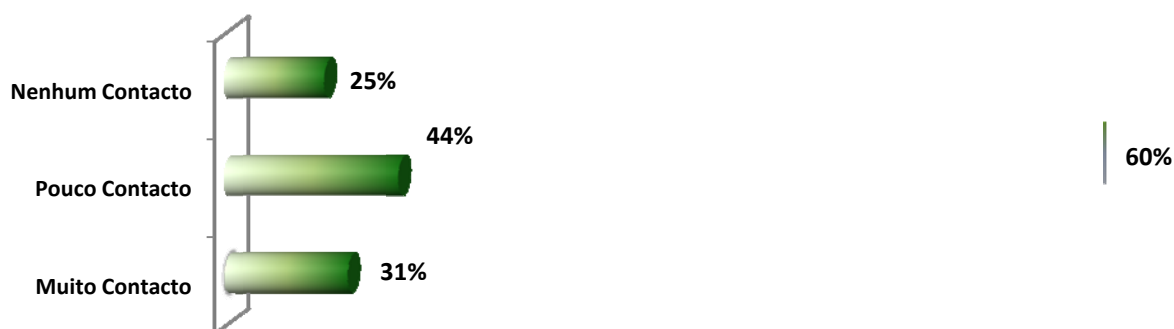
Nas outras áreas, é pouco significativo o número de clientes externos que afirmam ter muito contacto.

Também foi referido por um cliente externo que os colaboradores são simpáticos e muito prestáveis.

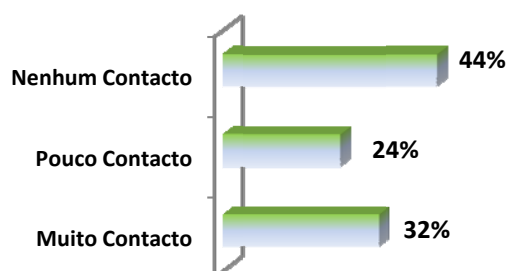
Níveis de contacto dos clientes externos com os serviços

Área/Contacto	Muito Contacto	Pouco Contacto	Nenhum Contacto
Área da Modernização	31%	44%	25%
Área Qualificação/Formação	7%	60%	33%
Recursos Humanos - Área Pessoal	32%	24%	44%
Área de Orçamento e Contabilidade	62%	19%	19%
Área de Aprovisionamento e Logística	29%	54%	17%
Área de Assuntos Jurídicos e de Contencioso	0%	44%	56%
Área de Documentação e Arquivo	22%	47%	31%
Área de Relações Públicas	28%	48%	24%
Área de Informática	43%	43%	14%

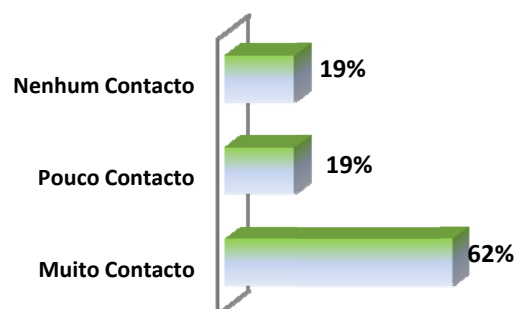
Área da Modernização



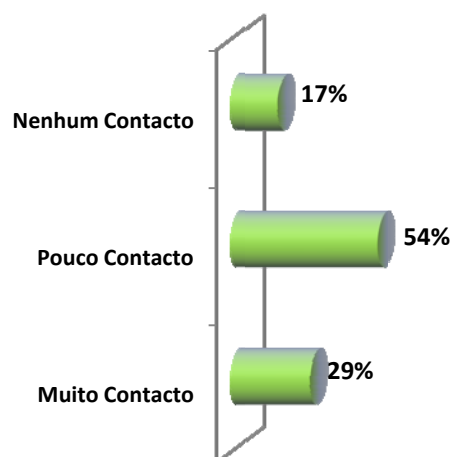
Área de Recursos Humanos (Pessoal)



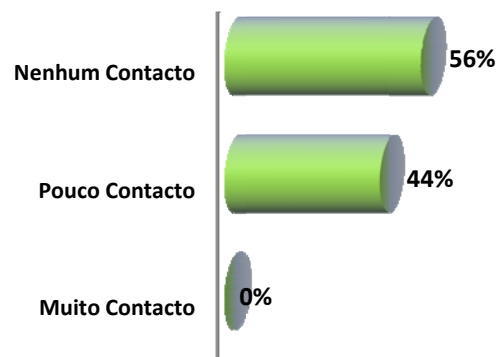
Área de Orçamento e Contabilidade



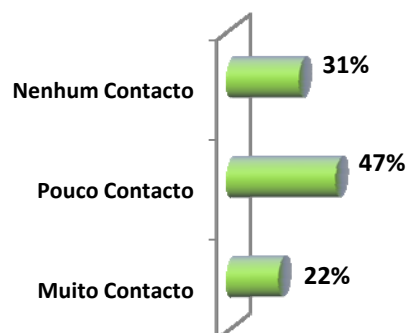
Área de Aprovisionamento e Logística



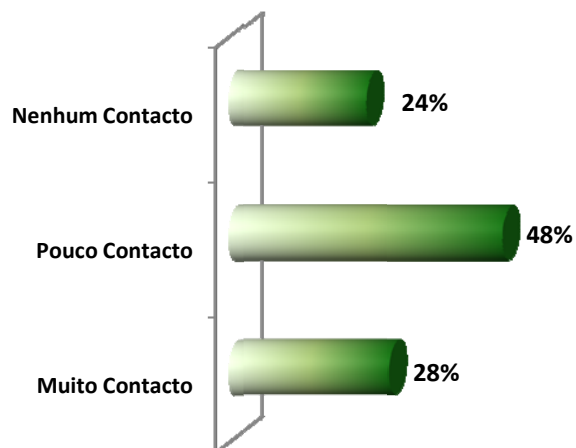
Área de Assuntos Jurídicos e de Contencioso

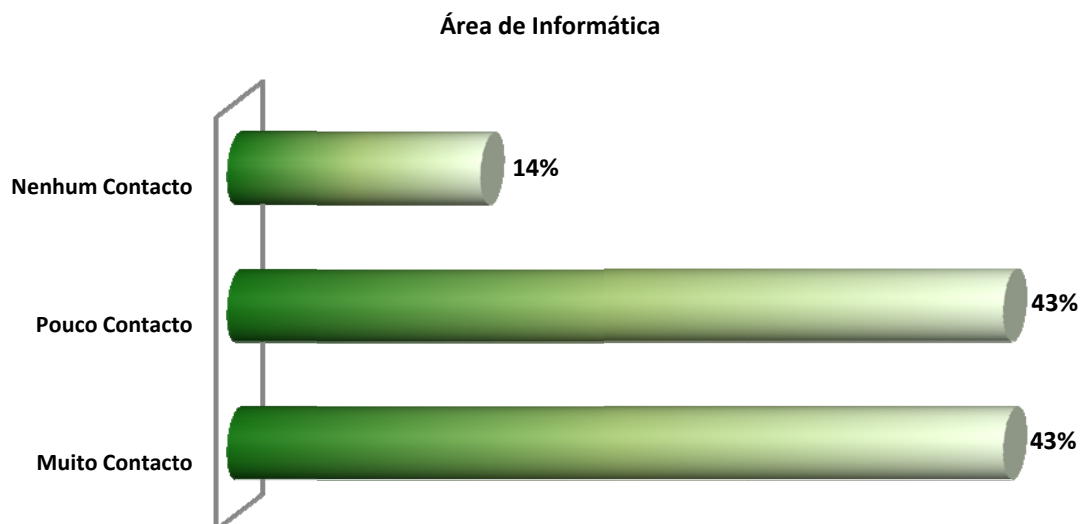


Área de Documentação e Arquivo



Área de Relações Públicas

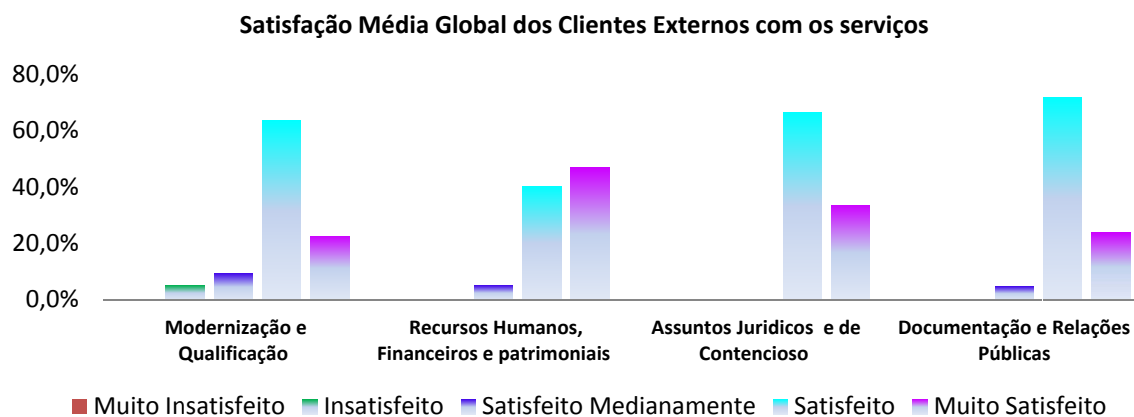




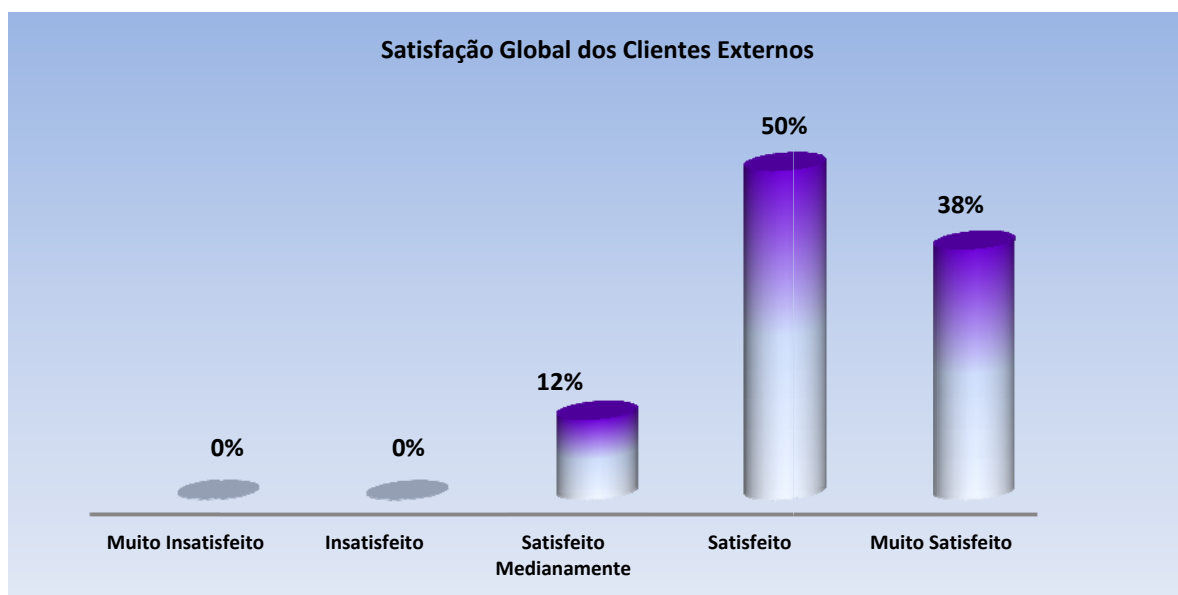
Podemos observar as médias globais dos níveis de satisfação dos clientes externos por áreas de serviços na tabela e gráfico seguintes.

Médias globais por áreas de serviços

Áreas	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito Medianamente	Satisfeito	Muito Satisfeito
Modernização e Qualificação	0,0%	5,0%	9,3%	63,2%	22,5%
Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais	0,0%	0,0%	5,2%	43,8%	51,0%
Assuntos Jurídicos e de Contencioso	0,0%	0,0%	0,0%	66,5%	33,5%
Documentação e Relações Públicas	0,0%	0,0%	4,5%	71,7%	23,8%



Em termos globais, relativamente ao índice de satisfação global, 50% dos clientes externos estão satisfeitos, 38% muito satisfeitos e apenas 12% manifestaram satisfação mediana, não se registando qualquer insatisfação. O índice de satisfação global é de 4,25, aproximadamente igual ao dos dirigentes e em linha com o valor obtido no ano transato.



5.2. Avaliação pelos Colaboradores

O sucesso de uma organização depende da satisfação, empenhamento, dedicação e 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;
- Analisar comentários ou sugestões de melhoria;
- Avaliar o grau de satisfação com o desempenho das várias unidades orgânicas.

5.2.1. Metodologia adotada

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

Na metodologia adotada 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 destina-se a avaliar a opinião sobre os serviços prestados pelas diferentes unidades orgânicas, ou seja, o desempenho da organização.

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

O inquérito foi enviado por correio eletrónico e os colaboradores imprimiram e depositaram as suas respostas numa caixa colocada, para o efeito, no Espaço Informação, de forma a garantir o anonimato dos inquiridos e a confidencialidade, no período compreendido entre os dias 3 de fevereiro e 23 de março de 2012. A taxa de resposta foi de apenas 49% num universo de 49 colaboradores.

Assim, para a análise dos resultados, foi considerado o total de respostas dos 23 questionários, contabilizando 552 perguntas, das quais 548 foram validadas e 4 não foram respondidas.

5.2.2. Análise dos resultados

Registam-se algumas oportunidades de melhoria por indicador, já que se verifica insatisfação em todos os indicadores e em alguns sub-indicadores, embora, muitas vezes, abaixo dos 30%.

Os sub-indicadores que registam maior insatisfação são: “Planeamento das atividades tendo em conta as necessidades e expectativas dos colaboradores”, “Participação dos colaboradores na definição dos objetivos e prioridades da organização”, “Estímulo ao desenvolvimento criativo dos colaboradores”, “Participação dos colaboradores nos processos de mudança”, “Recompensa pelos esforços individuais e de grupo”.

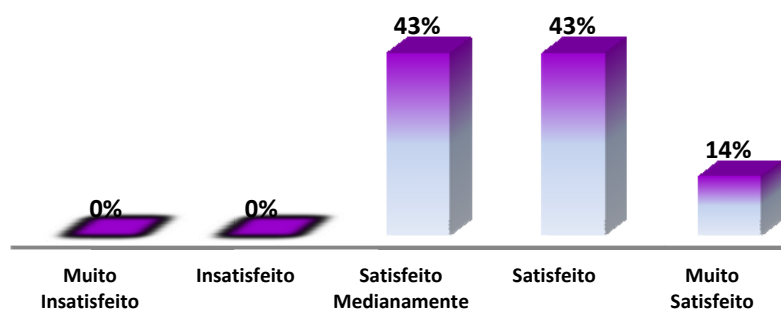
Quanto aos níveis de motivação, verifica-se insatisfação em todos os sub-indicadores, com maior peso em “Motivação para sugerir melhorias” (18%), “Motivação para participação em ações de formação” e “Motivação para participação em projetos de mudança na organização”.

5. Satisfação global dos colaboradores com a organização: Posicionamento da Organização.

lade

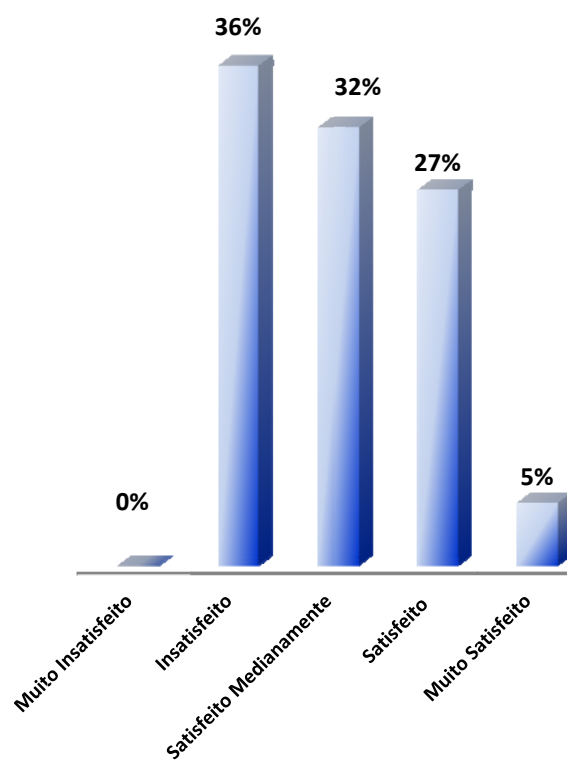
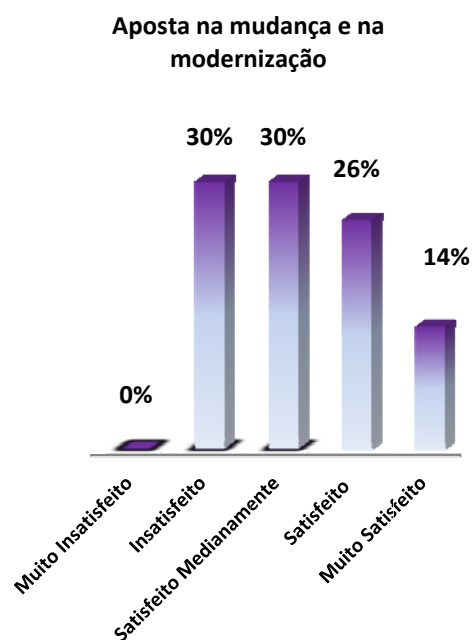


Relacionamento da Organização com os seus Clientes

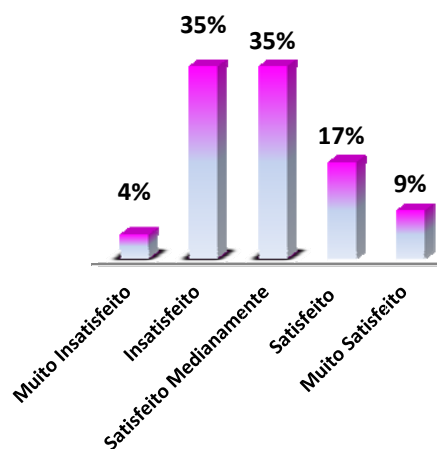


6. **Gestão e Liderança.** Neste indicador não foi dada 1 resposta.

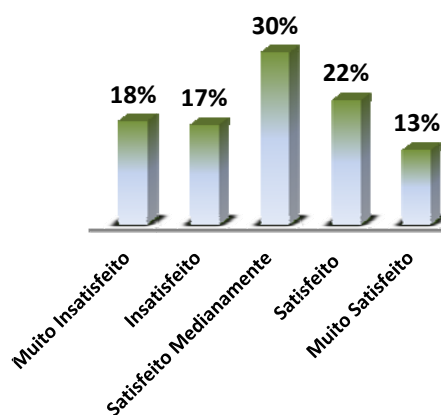
Planeamento das atividades tendo em conta as necessidades e expetativas dos colaboradores



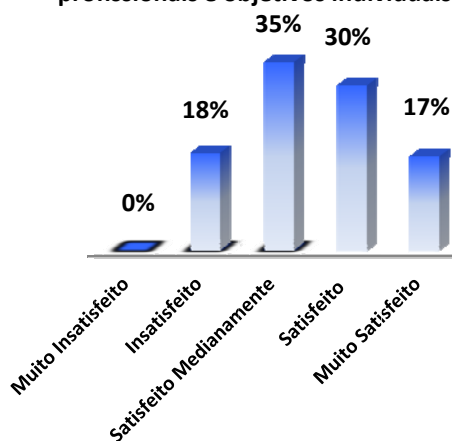
Participação dos colaboradores na definição dos objetivos e prioridades da organização



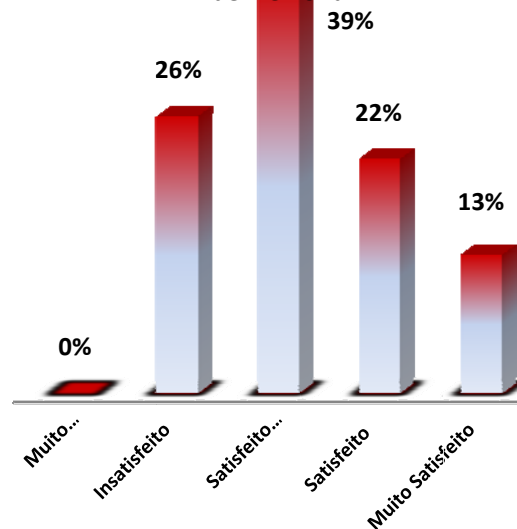
Informação, pelo superior hierárquico, sobre as alterações a realizar na organização e as razões que as determinam



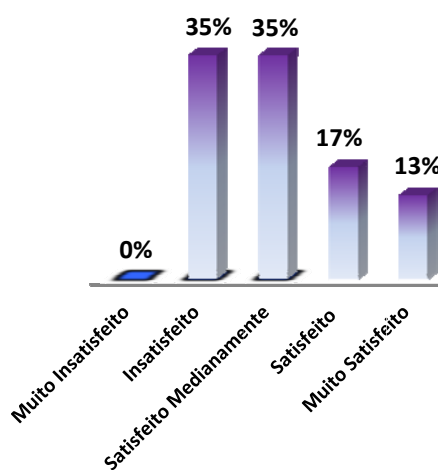
Ajuda na realização de tarefas profissionais e objetivos individuais



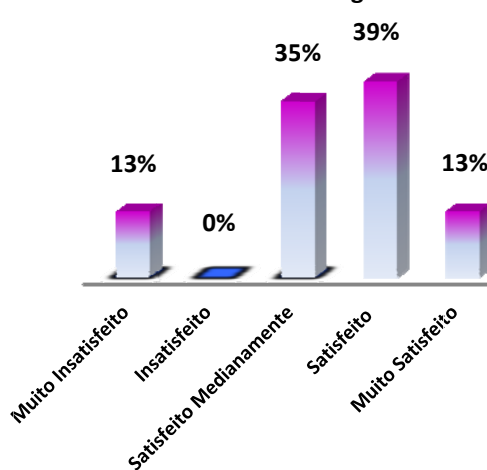
Incentivo à apresentação de sugestões de melhoria



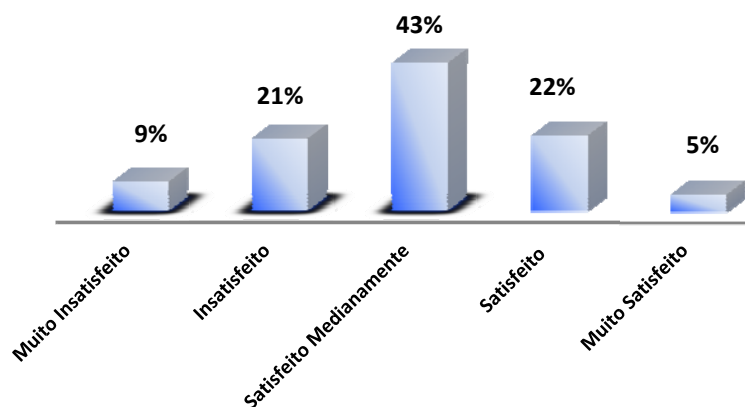
Participação dos colaboradores nos processos de mudança



Mecanismos de diálogo entre colaboradores e dirigentes

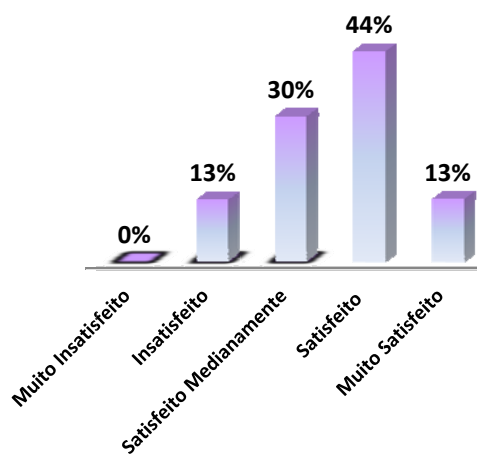


Envolvimento dos colaboradores na organização e na respetiva missão

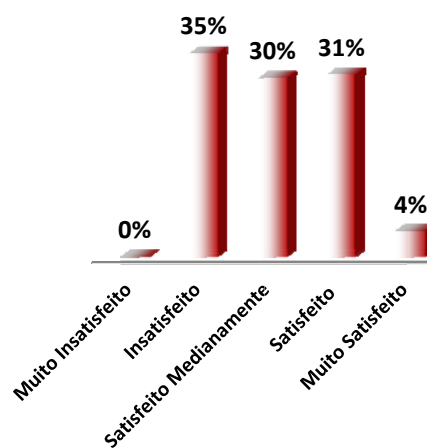


7. Gestão das Pessoas. No total dos sub-indicadores, faltam 2 respostas.

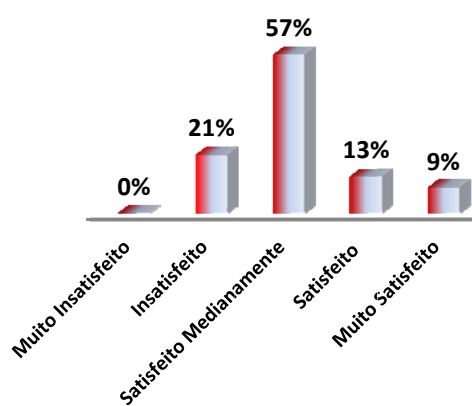
Apoio e acompanhamento aos novos colaboradores



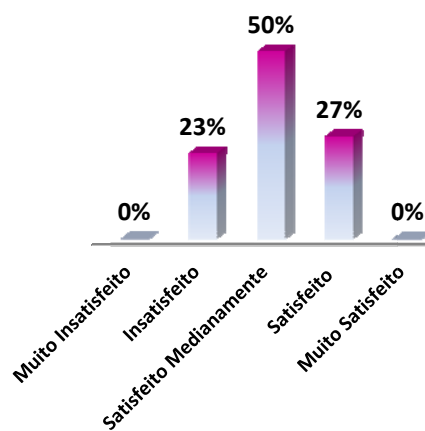
Estímulo ao desenvolvimento criativo dos colaboradores



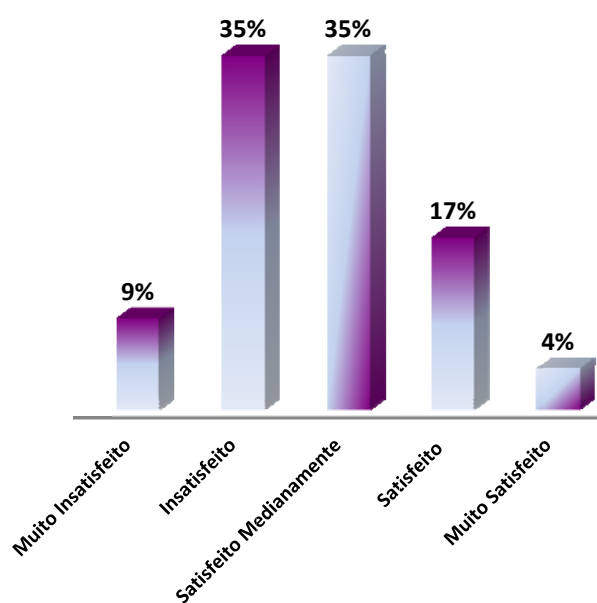
Aposta na formação para aquisição/atualização de novas competências



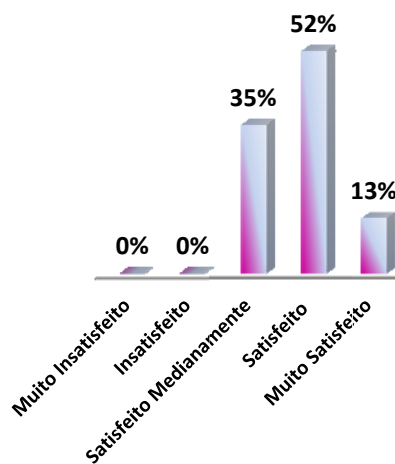
Oportunidades para desenvolver novas competências



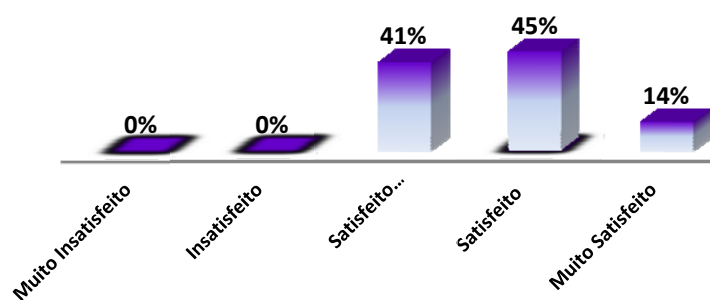
Recompensa pelos esforços individuais e de grupo



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

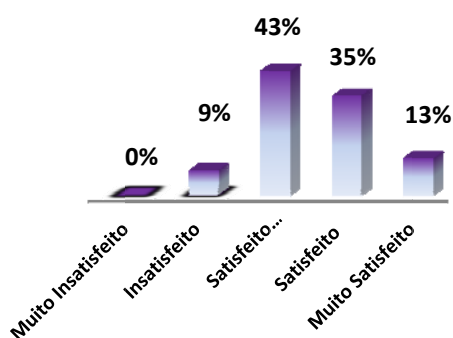


Serviço de higiene e segurança no trabalho

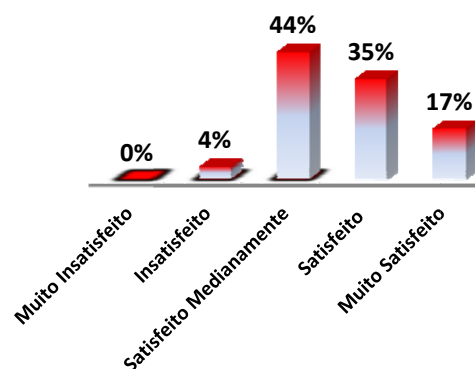


8. Níveis de Motivação. No total, não foi dada uma resposta.

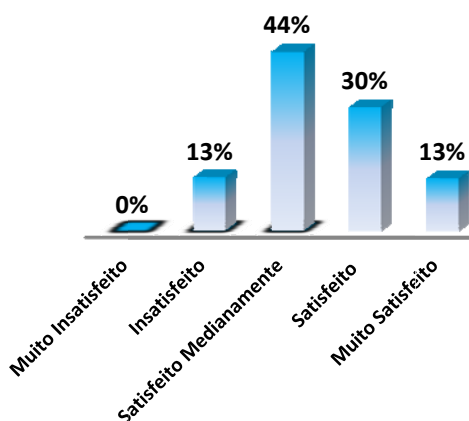
Motivação para aprender novos métodos de trabalho



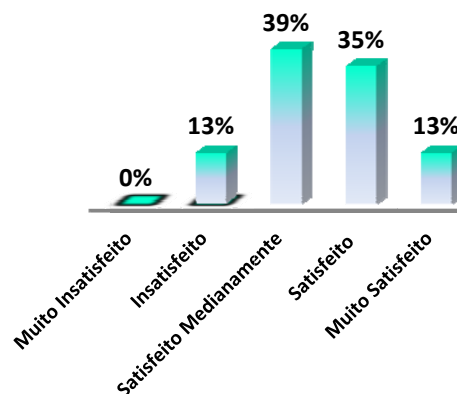
Motivação para desenvolver trabalho em equipa

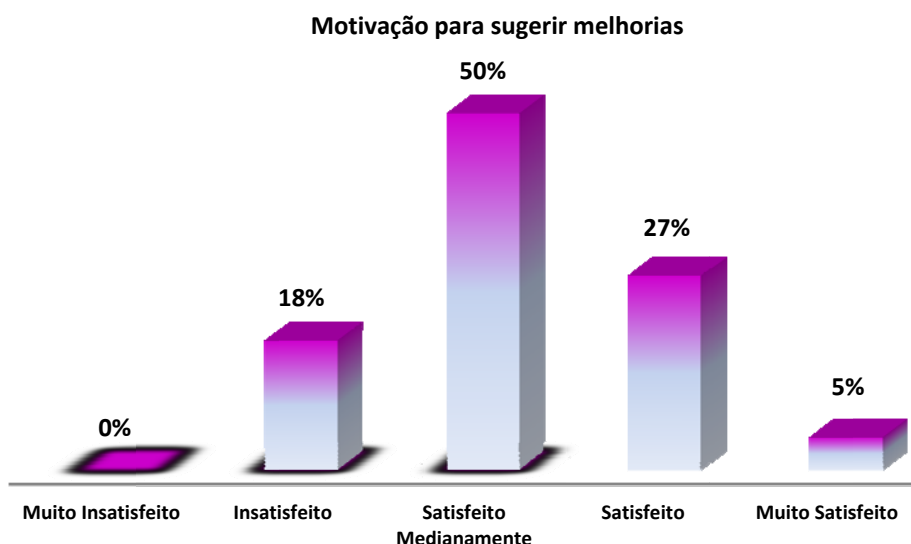


Motivação para participação em ações de formação

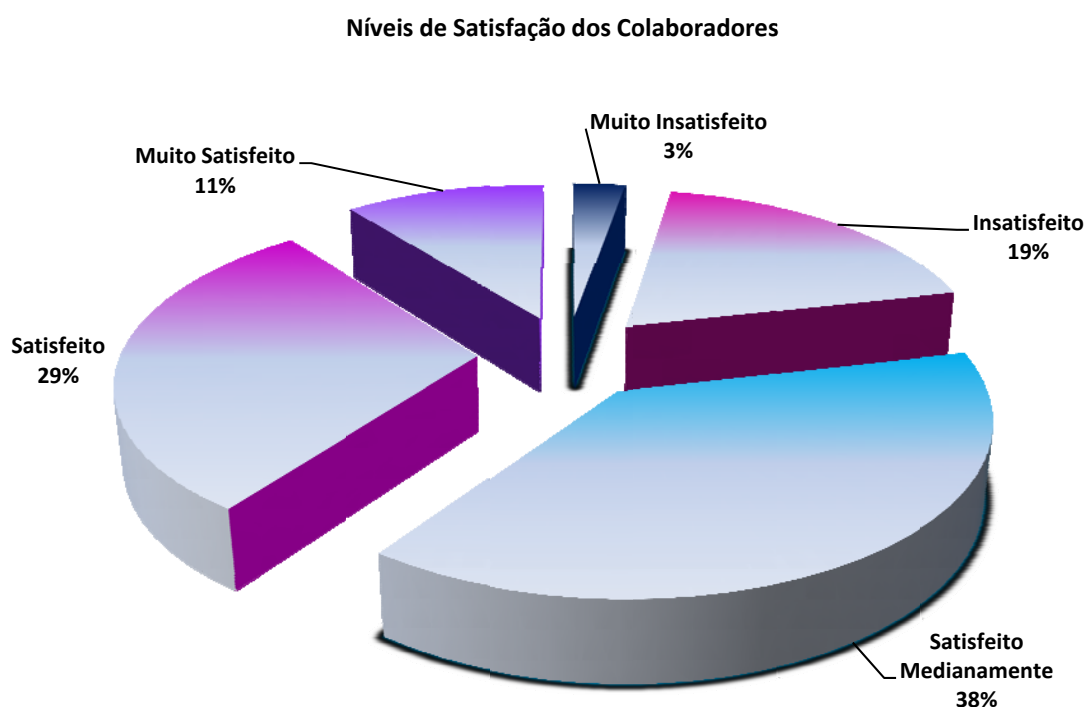


Motivação para participação em projectos de mudança na organização



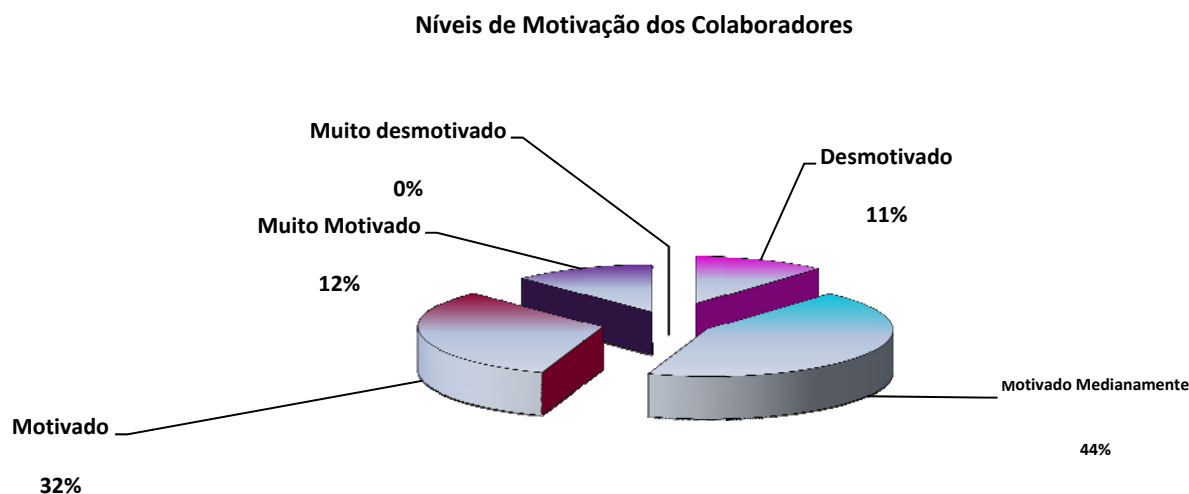


Os índices de satisfação demonstram, no geral, tendência positiva, embora se verifiquem alguns enviesamentos. No gráfico seguinte podemos observar que 3% estão muito insatisfeitos e 19% insatisfeitos. Em média, o índice de satisfação situa-se no intervalo]106,82;112,39[, com 95% de confiança e um nível de significância de 0,05, sendo a margem de erro igual a 2,78%.



Quanto aos níveis de motivação, 12% estão muito motivados, 32% motivados e 44% motivados medianamente, mas 11% dos colaboradores sentem-se desmotivados. No índice “Muito desmotivado”, não se identificou qualquer valor. Sublinha-se aqui que a taxa de resposta ao inquérito foi inferior a 50% e

não foi sugerida nenhuma medida de melhoria na primeira parte do questionário, o que poderá indiciar falta de envolvimento e participação por parte dos colaboradores.



Aponta-se aqui que, no diz respeito ao item “Motivação para sugerir melhorias”, 18% dos colaboradores estão insatisfeitos e 50% mostram satisfação mediana. O mesmo acontece na “Motivação para a participação em projetos de mudança na organização”, com 13% de insatisfeitos. Os dados apontam aqui para algumas janelas de melhoria, nomeadamente no que diz respeito a dar maior liberdade e incentivo à apresentação de novas ideias e maior autonomia na realização destas.

Salienta-se que o sub-indicador “Participação dos colaboradores na definição dos objetivos e prioridades da organização” apresenta 4% de colaboradores muito insatisfeitos e 35% de insatisfeitos. Relativamente aos sub-indicadores “Aposta na mudança e na modernização” e “Planeamento das atividades tendo em conta as necessidades e expetativas dos colaboradores”, temos 30% e 36% de insatisfação, respetivamente. Em “Informação, pelo superior hierárquico, sobre as alterações a realizar na organização e as razões que as determinam”, do indicador “Gestão e Liderança”, foram encontrados 17% dos colaboradores insatisfeitos e 18% muito insatisfeitos. No que respeita ao sub-indicador “Envolvimento dos colaboradores na organização e na respetiva missão”, 9% indicam muita insatisfação e 22% refletem insatisfação.

Relativamente ao indicador “Gestão das Pessoas”, verifica-se, no sub-indicador “Recompensa pelos esforços individuais e de grupo”, que 9% dos colaboradores estão muito insatisfeitos e 35% insatisfeitos. Também nos sub-indicadores “Apoio e acompanhamento aos novos colaboradores”, “Estímulo ao desenvolvimento criativo dos colaboradores”, e “Aposta na formação para aquisição/atualização de novas competências”, existem 13%, 35% e 21% dos colaboradores insatisfeitos, respetivamente.

Na segunda parte do questionário, é afirmado, por um dos inquiridos, que nem sempre o mérito e o empenho são reconhecidos e compensados, existindo, por vezes, desvalorização das sugestões apresentadas pelos colaboradores. Outra questão apontada é a falta de diálogo entre dirigentes e os

colaboradores, fazendo com que estes últimos não tenham uma participação ativa e um maior envolvimento na organização e respetiva missão.

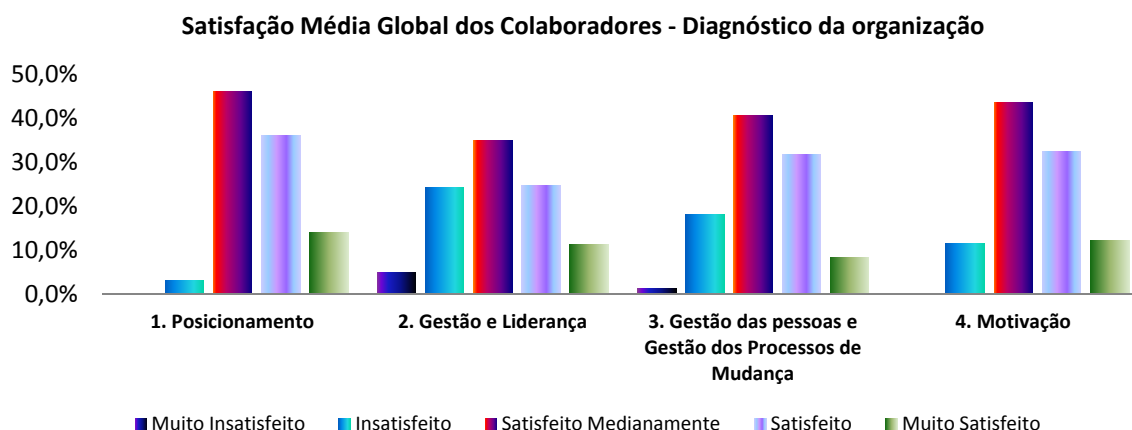
Outro inquirido manifestou que seria de todo o interesse reforçar a divulgação interna dos produtos da direção de serviços onde exerce funções. Neste contexto, afigura-se que seria importante a criação de condições que visem o encorajamento e maior envolvimento dos colaboradores na organização e respetiva missão, dando-lhes incentivos a nível de oportunidades de desenvolvimento de novas competências e estímulos à criatividade.

No entanto, o ambiente organizacional tem tendência a ser considerado como favorável, na medida em que os seus colaboradores se sentem positivamente motivados (44%), considerando o somatório dos índices muito motivado e motivado, e outros 44% motivados medianamente.

A tabela seguinte mostra os resultados globais médios do ambiente organizacional

Dimensões de Análise	Avaliação				
	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito Medianamente	Satisfeito	Muito satisfeito
1. Posicionamento					
Imagem da organização	0%	0%	52%	31%	17%
Papel da organização na sociedade	0%	9%	43%	35%	13%
Relacionamento da organização com os seus clientes	0%	0%	43%	43%	14%
Média de Respostas (%)	0%	3%	46%	36%	15%
2. Gestão e Liderança					
Aposta na mudança e na modernização	0%	30%	30%	26%	14%
Planeamento das atividades tendo em conta as necessidades e expectativas dos colaboradores	0%	36%	32%	27%	5%
Participação dos colaboradores na definição dos objetivos e prioridades da organização	4%	35%	35%	17%	9%
Informação, pelo superior hierárquico, sobre as alterações a realizar na organização e as razões que as determinam	18%	17%	30%	22%	13%
Ajuda na realização de tarefas profissionais e objetivos individuais	0%	17%	35%	31%	18%
Incentivo à apresentação de sugestões de melhorias	0%	26%	39%	22%	13%
Participação dos colaboradores nos processos de mudança	0%	35%	35%	17%	13%
Mecanismos de diálogo entre os colaboradores e dirigentes	13%	0%	35%	39%	13%
Envolvimento dos colaboradores na organização e na respetiva missão	9%	22%	43%	22%	4%
Média de Respostas (%)	4,9%	24,2%	34,9%	24,7%	11,3%
3. Gestão das Pessoas e Gestão dos Processos de Mudança					
Apoio e acompanhamento aos novos colaboradores	0%	13%	30%	44%	13%
Estímulo ao desenvolvimento criativo dos colaboradores	0%	35%	30%	31%	4%
Aposta na formação para aquisição/atualização de novas competências	0%	21%	57%	13%	9%
Oportunidades para desenvolver novas competências	0%	23%	50%	27%	0%
Recompensa pelos esforços individuais e de grupo	9%	35%	35%	17%	4%
Compatibilidade dos equipamentos informáticos e software com as funções desempenhadas	0%	0%	41%	45%	14%
Serviço de higiene e segurança no trabalho	0%	0%	41%	45%	14%
Média de Respostas (%)	1,3%	18,1%	40,6%	31,7%	8,3%
4. Motivação					
Motivação para aprender novos métodos de trabalho	0%	9%	43%	35%	13%
Motivação para desenvolver trabalho em equipa	0%	4%	43%	35%	18%
Motivação para participação em ações de formação	0%	13%	43%	30%	14%
Motivação para participação em projetos de mudança na organização	0%	13%	39%	35%	13%
Motivação para sugerir melhorias	0%	18%	50%	27%	5%
Média de Respostas (%)	0,0%	11,4%	43,6%	32,4%	12,6%

No gráfico seguinte, visualizam-se as médias globais dos níveis de satisfação dos colaboradores nos indicadores do ambiente da organização.



Desempenho da Organização

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

- Nível de satisfação percecionada;
- Nível de contacto com a área, ou seja, muito, pouco e nenhum;
- Quatro dimensões selecionadas, 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**
 - Simplificação de processos
 - Divulgação de iniciativas na área da organização e qualidade
 - Programa da formação/oferta
 - Divulgação do programa de formação
 - ❖ **Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais**
 - Processamento de abonos (vencimentos, ajudas de custo, horas extraordinárias)
 - Controlo de assiduidade
 - Aposentação e contagem de tempo (CGA)
 - Licenças
 - Pareceres/informações

- Esclarecimentos prestados
- Informação disponibilizada
- Aquisição de serviços
- Comunicações móveis
- Instalações (manutenção e reparação)
- ❖ **Assuntos Jurídicos e de Contencioso**
 - Elaboração de pareceres/informações
- ❖ **Documentação e Relações Públicas**
 - Arquivo
 - Portal da Saúde
 - Site da Secretaria-Geral
 - Pedidos de legislação
 - Plano de Classificação da SG
 - Pedidos de informação
 - Protocolo e organização de reuniões e eventos
 - Apoio informático (helpdesk)

No total das perguntas de todos os indicadores, não foram dadas 93 respostas.

Em média, 18,8% dos inquiridos mostraram-se insatisfeitos nas áreas de Modernização e Qualificação. Na área de Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais a média de insatisfação foi de 6,7% e na de Documentação e Relações Públicas 5,4%. Mas os índices de satisfação e muita satisfação sobem para 20,5% e 7% na área de Modernização e Qualificação, 28,9% e 12,6% na área de Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais e 29,8% e 15,9% na área de Documentação e Relações Públicas.

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

Dimensões de Análise	Avaliação				
	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito Medianamente	Satisfeito	Muito Satisfeito
1. Modernização e Qualificação					
MODERNIZAÇÃO					
Simplificação de processos	0%	19%	57%	24%	0%
Divulgação de iniciativas na área da organização e Qualidade	0%	24%	62%	9%	5%
QUALIFICAÇÃO					
Programa da formação/oferta	5%	14%	59%	13%	9%
Divulgação do programa de formação	0%	18%	32%	36%	14%
Média de Respostas (%)	1,3%	18,8%	52,4%	20,5%	7,0%
2. Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais					
RECURSOS HUMANOS (PESSOAL)					
Processamento de abonos (vencimentos etc.)	0%	11%	42%	37%	10%
Controlo de assiduidade	0%	0%	45%	45%	10%
Aposentação e contagem de tempo	0%	7%	57%	22%	14%
Licenças	0%	6%	60%	27%	7%
Pareceres/Informações	0%	0%	66%	27%	7%
Esclarecimentos prestados	0%	0%	45%	25%	30%
Informação disponibilizada do orçamento e contabilidade	0%	11%	58%	26%	5%
APROVISIONAMENTO E LOGÍSTICA					
Aquisição de bens e serviços	0%	6%	44%	39%	11%
Comunicações móveis (equipamentos e cartões)	0%	11%	61%	11%	17%
Instalações (manutenção e reparação)	0%	15%	40%	30%	15%
Média de Respostas (%)	0,0%	6,7%	51,8%	28,9%	12,6%
3. Assuntos Jurídicos e de Contencioso					
Elaboração de pareceres	0%	0%	69%	19%	12%
Média de Respostas (%)	0%	0%	69%	19%	12%
4. Documentação e Relações Públicas					
DOCUMENTAÇÃO E ARQUIVO					
Arquivo	0%	0%	55%	25%	20%
Portal da Saúde	0%	5%	43%	33%	19%
Site da SG	0%	5%	38%	33%	24%
Pedidos de legislação	0%	0%	59%	18%	23%
Plano de classificação da SG	0%	18%	47%	29%	6%
RELAÇÕES PÚBLICAS					
Pedidos de informação	0%	10%	53%	21%	16%
Protocolo e organização de reuniões e eventos	0%	5%	67%	22%	6%
INFORMÁTICA					
Apoio informático (helpdesk)	0%	0%	30%	57%	13%
Média de Respostas (%)	0,0%	5,4%	49,0%	29,8%	15,9%

Os diferentes níveis de contacto que os inquiridos têm com as áreas em avaliação estão identificados na tabela e gráficos seguintes.

Assim, na área da Modernização, apenas 12% dos inquiridos afirmaram ter muito contacto, 62% pouco contacto e 26% nenhum contacto com esta área. Na área da Qualificação/Formação, 27% dos inquiridos afirmam ter muito contacto, 60% pouco contacto e 26% nenhum contacto com esta área.

Acresce referir que cerca de 19% e 24% dos clientes internos se afirmam insatisfeitos com a simplificação de processos e a divulgação de iniciativas na área da organização e qualidade, respetivamente. A área de Qualificação/Formação regista 5% dos colaboradores muito insatisfeitos e 14% insatisfeitos, relativamente ao programa de formação, e 18% de insatisfeitos quanto à sua divulgação.

Na área de Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais, temos o serviço de pessoal com 15% dos colaboradores a terem muito contacto, 55% pouco contacto e 30% nenhum contacto. Regista-se insatisfação relativamente ao processamento de abonos (11%), aposentação e contagem de tempo (6%) e licenças (6%).

Já o serviço de Aprovisionamento e Logística apresenta 27% dos colaboradores com muito contacto, mas 50% afirmam ter pouco contacto e 23% não ter qualquer contacto com a área. Quanto à Contabilidade, 33% dos colaboradores dizem ter muito contacto, 44% pouco e 22% nenhum contacto com este serviço. Regista-se alguma insatisfação referente à manutenção e reparação das instalações (15%), informação disponibilizada do orçamento e contabilidade (11%), comunicações móveis (11%) e à aquisição de bens e serviços (6%). A maioria do inquiridos aponta para uma satisfação mediana no que toca a estes sub-indicadores, sendo de salientar que estes registam, também, expressão de muita satisfação de uma parte significativa dos inquiridos (entre 5% e 17%).

Relativamente à área de Assuntos Jurídicos e de Contencioso, 18% dos inquiridos afirmam ter muito contacto, mas 41% destes reconhecem ter pouco e nenhum contacto. Na área de Assuntos Jurídicos e de Contencioso não se regista insatisfação, mas 69% dos colaboradores estão apenas medianamente satisfeitos.

Dentro da área de Documentação e Arquivo, 23%, 46% e 32% dos colaboradores têm muito, pouco e nenhum contacto, respetivamente. No serviço de Relações Públicas, apenas 12% dos colaboradores mostram ter muito contacto, ao passo que 59% apontam para pouco e 29% nenhum contacto.

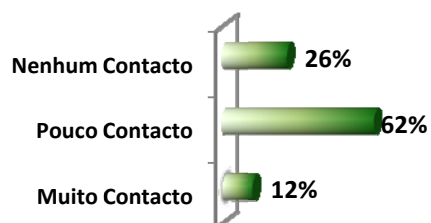
No que respeita à área de Informática (helpdesk), apenas 6% dos colaboradores revelam não ter nenhum contacto e mais de 50% destes afirmam estar satisfeitos com este serviço.

Quanto à área de Documentação e Relações Públicas, existe alguma insatisfação, embora pouco significativa, relativamente ao Portal da Saúde, ao *síte* da SGMS (5% de colaboradores insatisfeitos) e ao Plano de Classificação da SG (18% de insatisfeitos). Nos pedidos de informação e protocolo e organização de eventos, a insatisfação registada pelos colaboradores é de 10% e 5%, respetivamente. No entanto, 59% afirmam ter pouco contacto e 29% nenhum contacto com a área de Relações Públicas, apontando para a necessidade de maior divulgação interna.

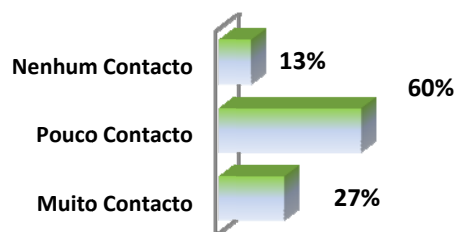
Níveis de contacto dos colaboradores com os serviços

Área/Contacto	Muito Contacto	Pouco Contacto	Nenhum Contacto
Área da Modernização	12%	62%	26%
Área Qualificação/Formação	27%	60%	13%
Área Pessoal	15%	55%	30%
Área de Orçamento e Contabilidade	33%	44%	23%
Área de Aprovisionamento e Logística	27%	50%	23%
Área de Assuntos Jurídicos e de Contencioso	18%	41%	41%
Área de Documentação e Arquivo	23%	46%	31%
Área de Relações Públicas	12%	59%	29%
Área de Informática	50%	44%	6%

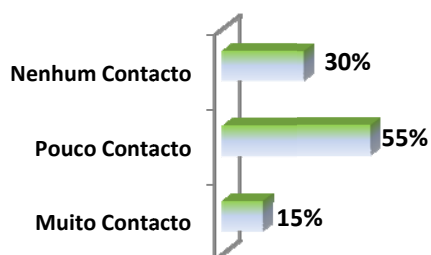
Área da Modernização



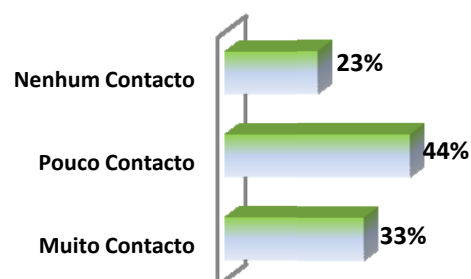
Área da Qualificação/Formação



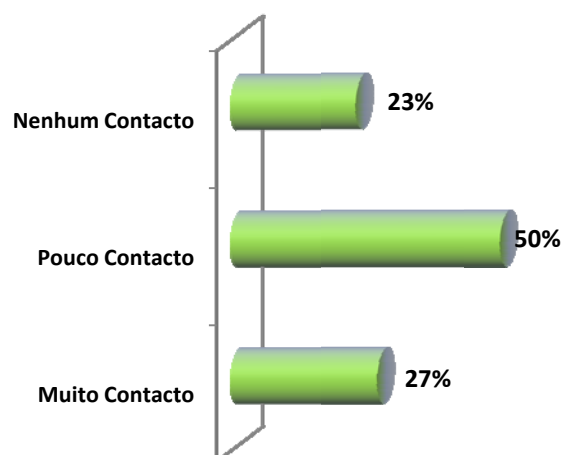
Área de Recursos Humanos (Pessoal)



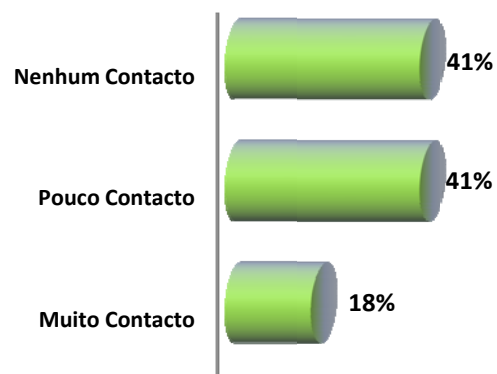
Área de Orçamento e Contabilidade



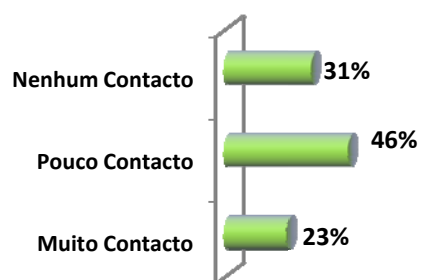
Área de Aprovisionamento e Logística



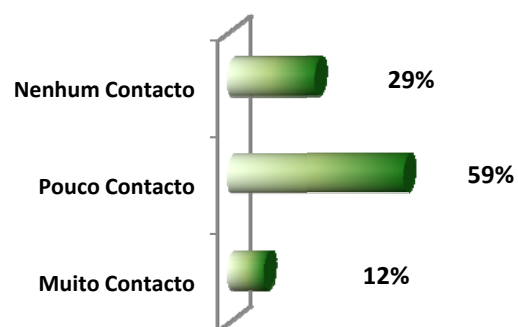
Área de Assuntos Jurídicos e de Contencioso

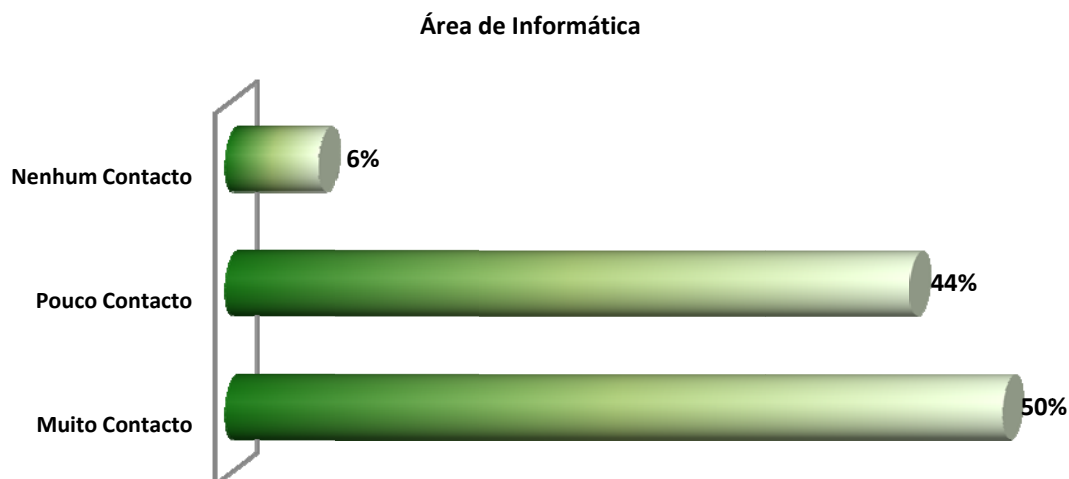


Área de Documentação e Arquivo



Área de Relações Públicas



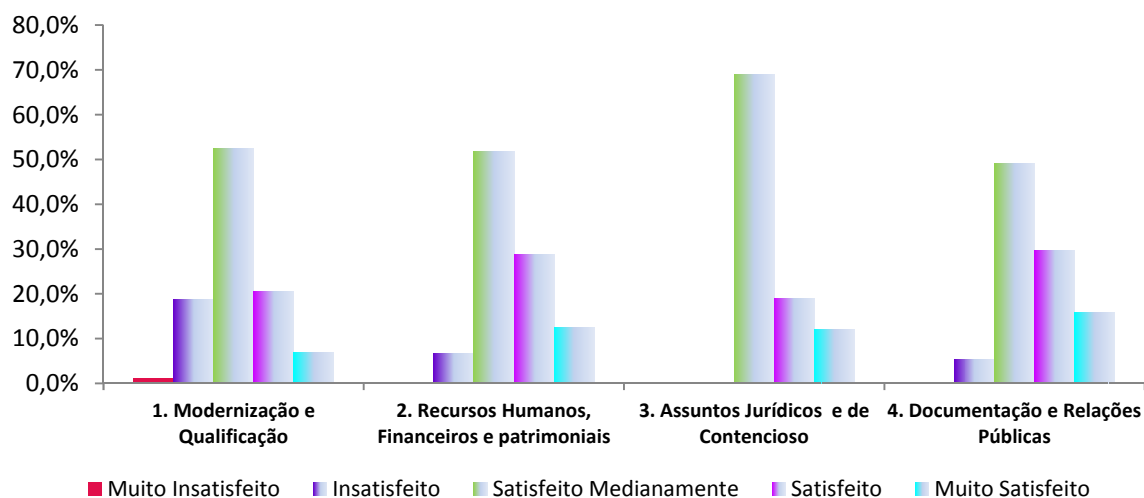


Na tabela e gráfico seguintes estão explanadas as médias globais por índices de satisfação dos colaboradores por áreas de serviços.

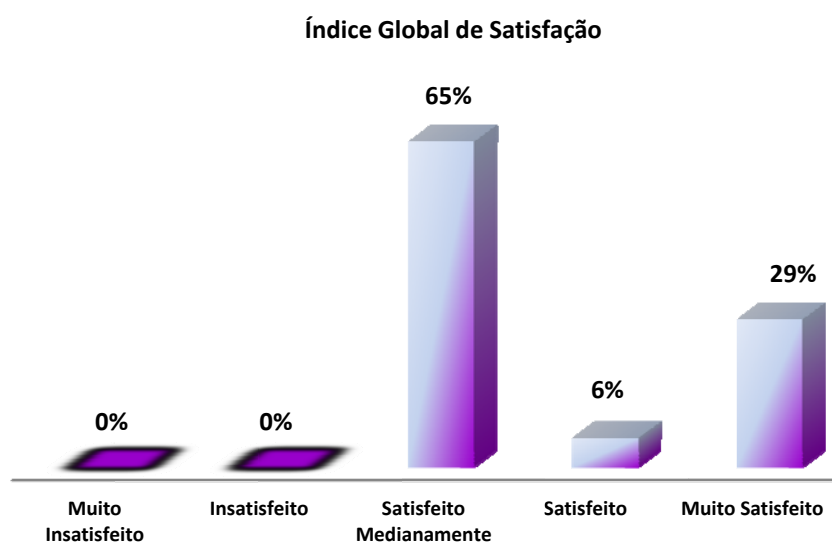
Médias globais por áreas de serviço

Áreas	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito Medianamente	Satisfeito	Muito Satisfeito
1. Modernização e Qualificação	1,3%	18,8%	52,4%	20,5%	7,0%
2. Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais	0,0%	6,7%	51,8%	28,9%	12,6%
3. Assuntos Jurídicos e de Contencioso	0,0%	0,0%	69,0%	19,0%	12,0%
4. Documentação e Relações Públicas	0,0%	5,4%	49,0%	29,8%	15,9%

Satisfação Média Global dos Colaboradores por Áreas



O índice de satisfação global foi de 3,64, com mais de 60% dos inquiridos a mostrarem-se satisfeitos medianamente, 29% muito satisfeitos e 6% satisfeitos, numa ligeira subida face ao valor atingido no ano anterior (3,44). Nos índices de insatisfação, o registo foi nulo.



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 intermédios, que tem como objetivo principal aferir de que forma estes se autoavaliam e avaliam a organização.

5.3.1. Metodologia adotada

No período compreendido entre os dias 3 de fevereiro e 23 de março de 2012, foi aplicado o inquérito aos dirigentes intermédios. O procedimento amostral adotado foi o da amostra probabilística, sendo abrangidos todos os dirigentes da SG.

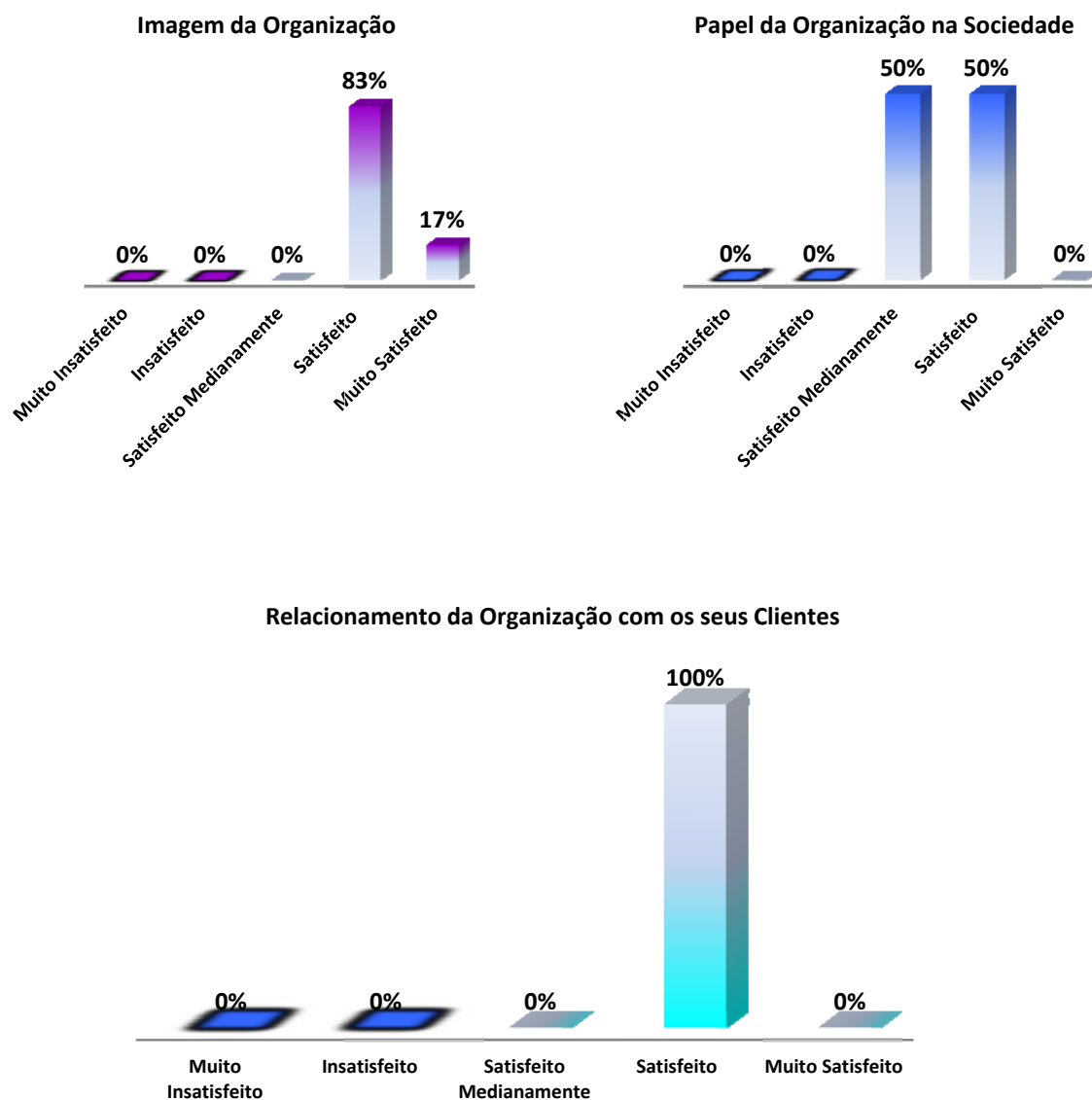
Na metodologia adotada para aplicação dos questionários, foram consideradas duas partes distintas. A primeira parte pretende mostrar como os dirigentes intermédios percecionam o Posicionamento da Organização, face à sua imagem, papel na sociedade e relacionamento com seus clientes, a Gestão e Liderança,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

Foram inquiridos os seis dirigentes intermédios através de questionário enviado por correio eletrónico, sendo as respostas recolhidas através do mesmo meio.

Do total dos seis questionários, a que correspondem 162 perguntas, obtiveram-se 161 respostas validadas, sendo que apenas uma, relativa à primeira parte (“Diagnóstico da Organização”), não foi respondida.

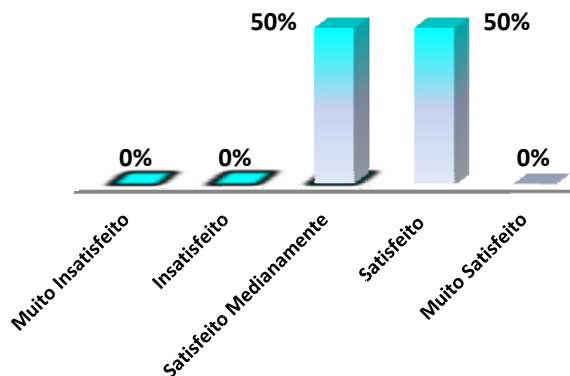
As oportunidades de melhoria por indicador estão evidenciadas nos gráficos abaixo indicados, sendo que apenas se regista insatisfação nos sub-indicadores “Informações sobre as alterações a realizar na organização e as razões que a determinam”, “Ferramentas de gestão”, “Sistemas de gestão de qualidade” e “Realização de auditorias internas e/ou avaliações”.

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

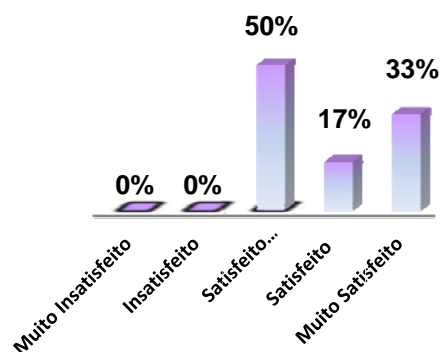


10. Gestão e Liderança

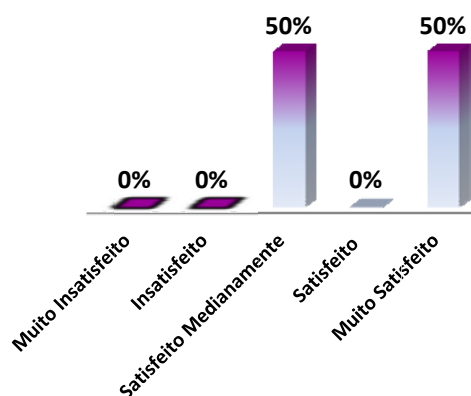
Planeamento das atividades tendo em conta as necessidades e expectativas da Organização



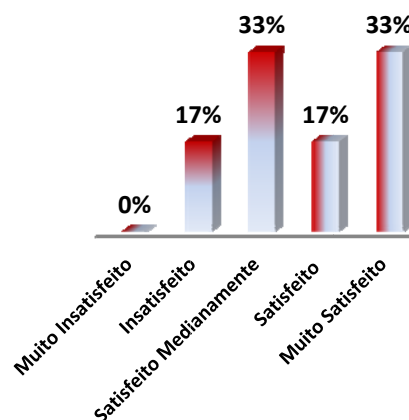
Participação dos dirigentes na definição dos objectivos e prioridades da organização



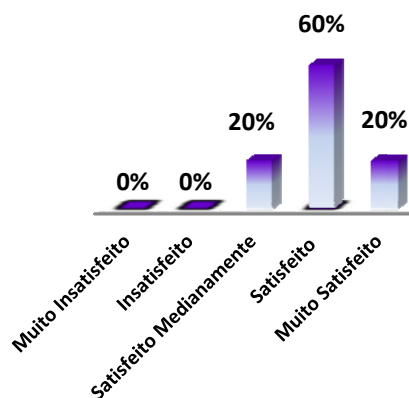
Responsabilidade e autonomia dos dirigentes na definição de funções



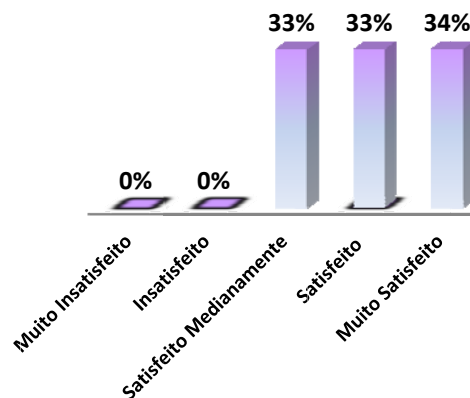
Informação sobre as alterações a realizar na organização e as razões que as determinam



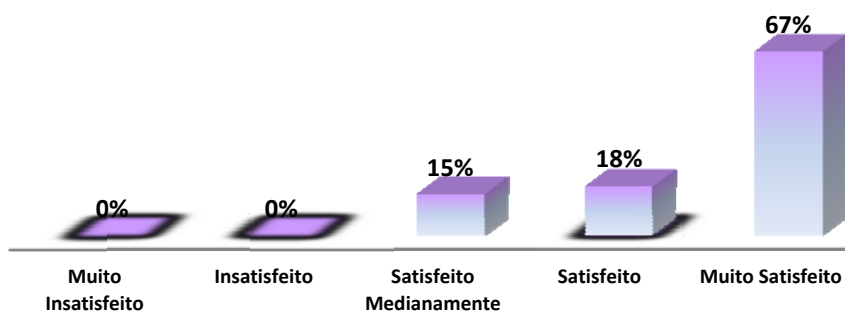
Incentivo à apresentação de sugestões de melhoria



Participação dos dirigentes nos processos de tomada de decisão

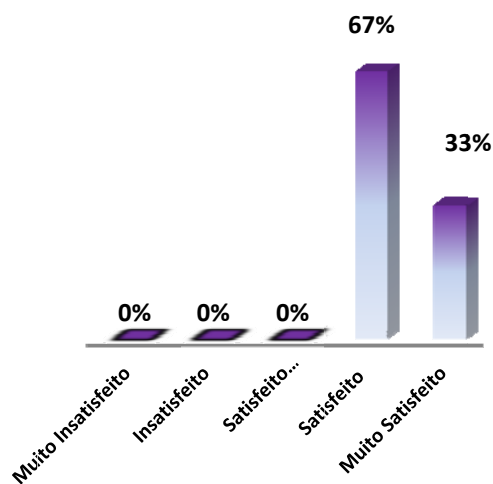


Mecanismos de diálogo entre os dirigentes e a gestão de topo

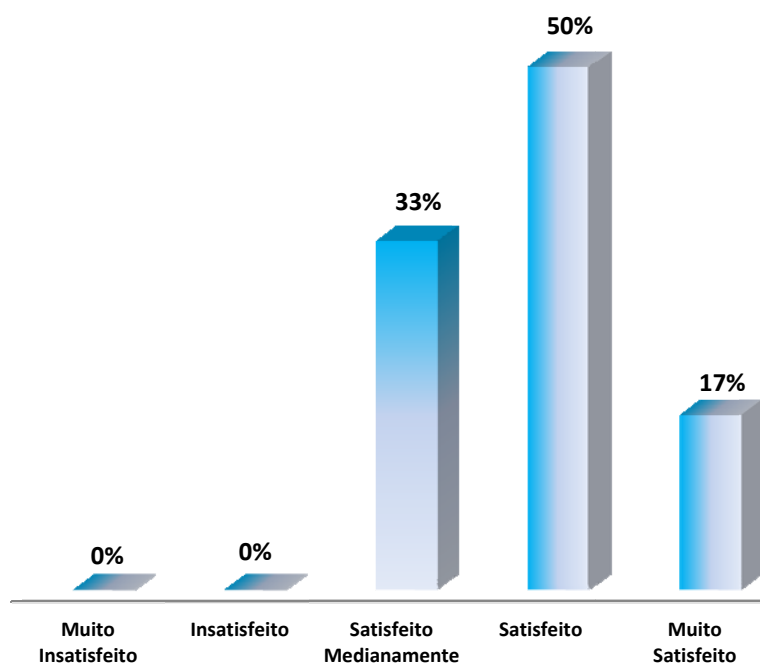


11. **Gestão das Pessoas e Gestão dos Processos de Mudança . Ao total dos sub-indicadores, falta apenas uma resposta.**

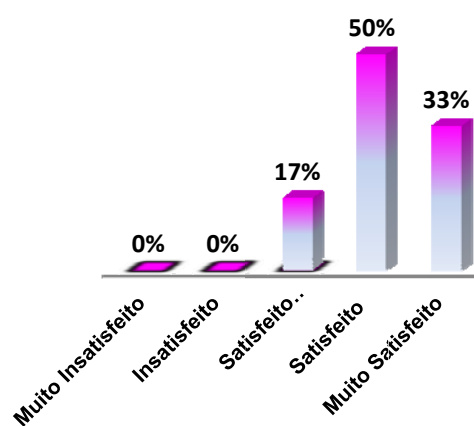
Empenho nos processos de mudança



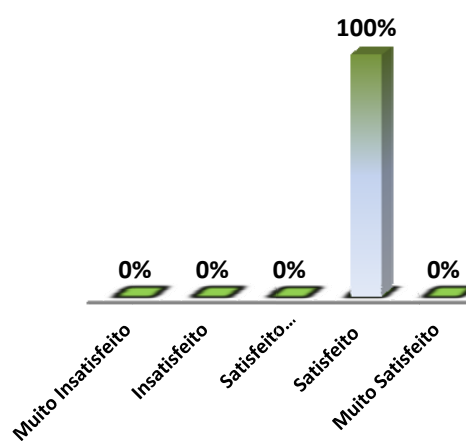
Estímulo ao desenvolvimento criativo dos dirigentes



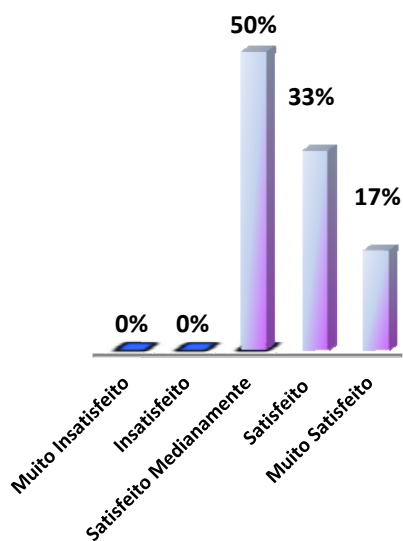
Aposta na formação para aquisição/atualização de novas competências



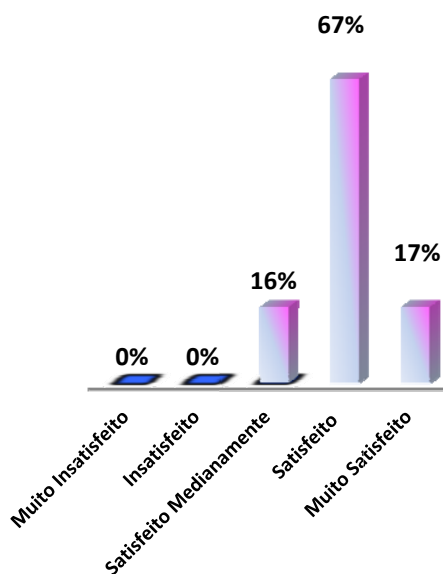
Mecanismos de consulta e diálogo



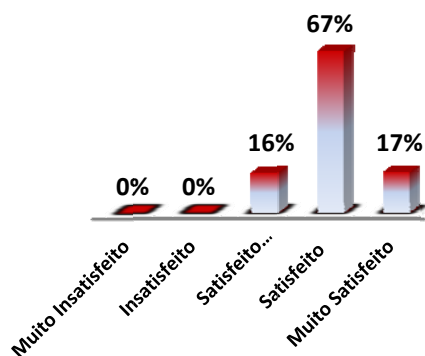
Estimulo à iniciativa dos dirigentes



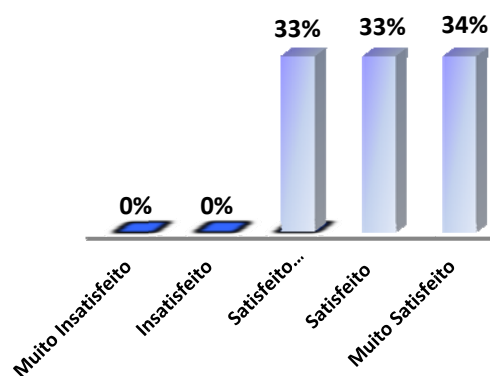
Recompensa aos esforços individuais e de grupo



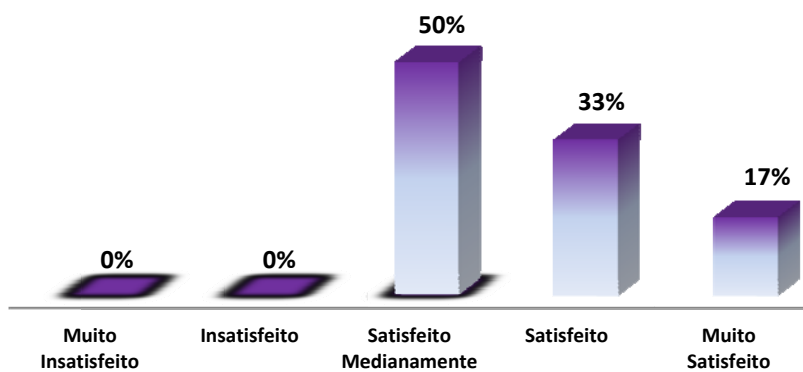
Compatibilidade dos equipamentos informáticos e software com as funções



Serviço de higiene e segurança no trabalho

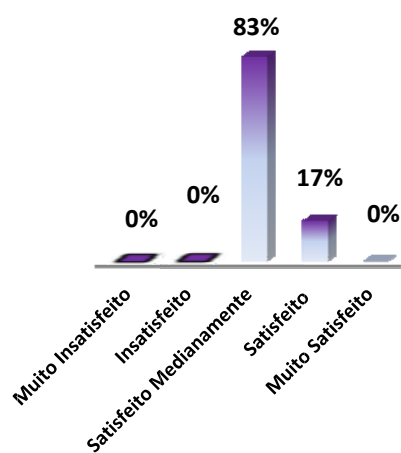


Desenvolvimento de uma cultura de mudança

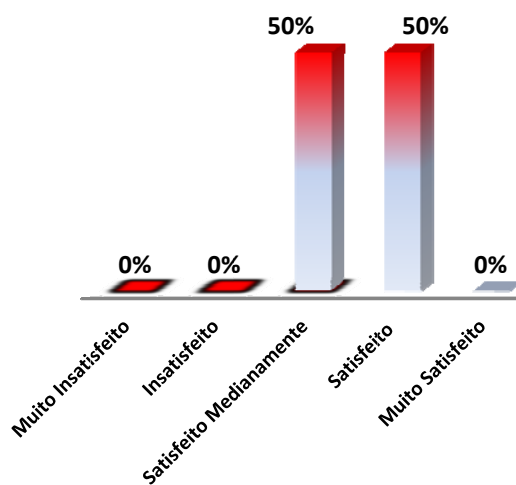


12. Planeamento e Estratégia

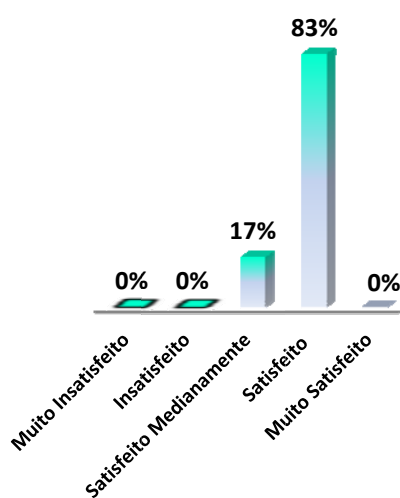
Sistema de informação para a gestão



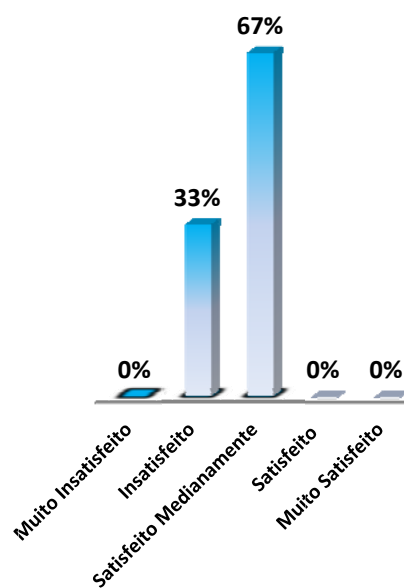
Desenvolvimento de boas praticas

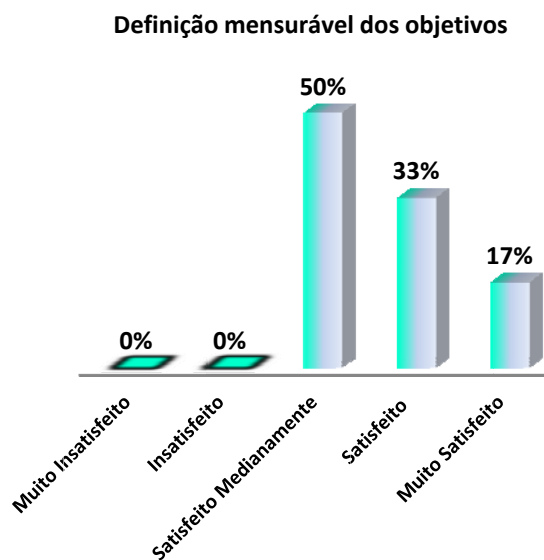
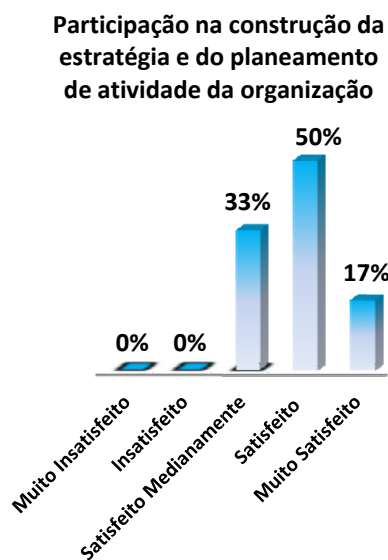
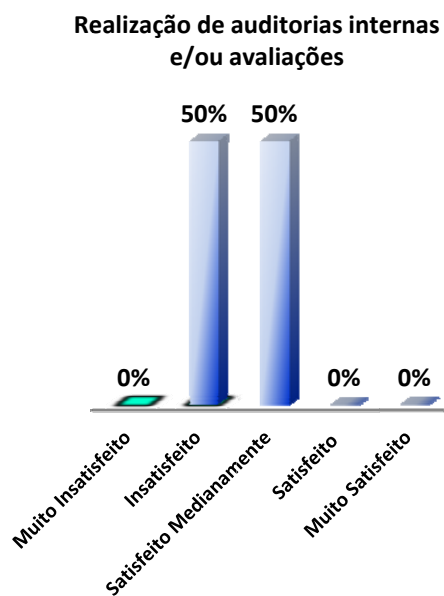
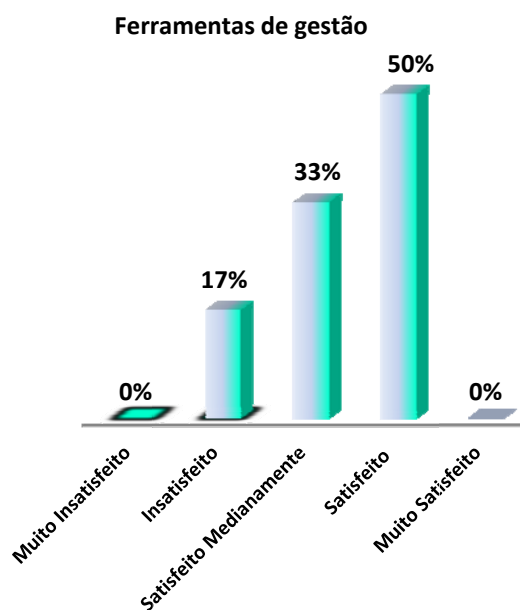


Valorização dos principios éticos



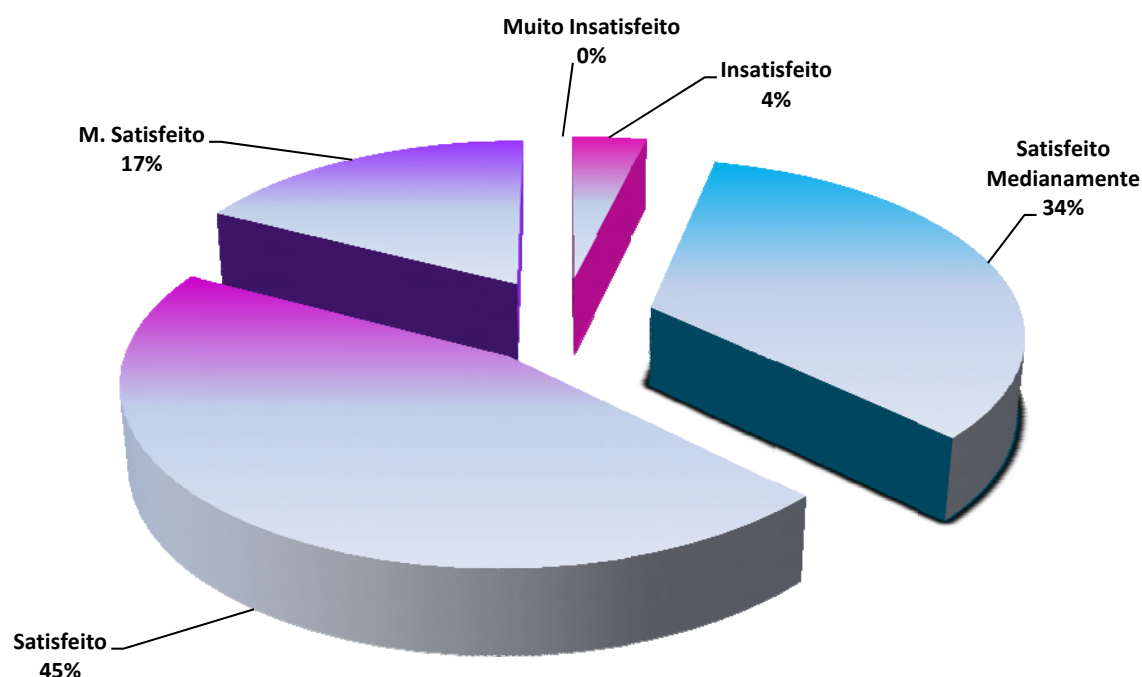
Sistema de gestão de qualidade





Em termos globais, 45% dos dirigentes intermédios estão satisfeitos, 17% muito satisfeitos, 34% satisfeitos medianamente e apenas 4% insatisfeitos. No índice muito insatisfeito não se registou qualquer valor relativamente à primeira parte do questionário.

Níveis de Satisfação dos dirigentes



Com base nos resultados do estudo do diagnóstico da organização, podemos aferir que mais de 40% dos dirigentes estão satisfeitos e 17% muito satisfeitos. A insatisfação foi identificada no sub-indicador “Informação sobre as alterações a realizar na organização e as razões que as determinam”, no indicador “Gestão e Liderança”. Relativamente ao indicador “Planeamento e Estratégia”, também se verificou que 33% dos dirigentes estão insatisfeitos no sub-indicador “Sistema de gestão de qualidade” e 67% apenas estão satisfeitos medianamente.

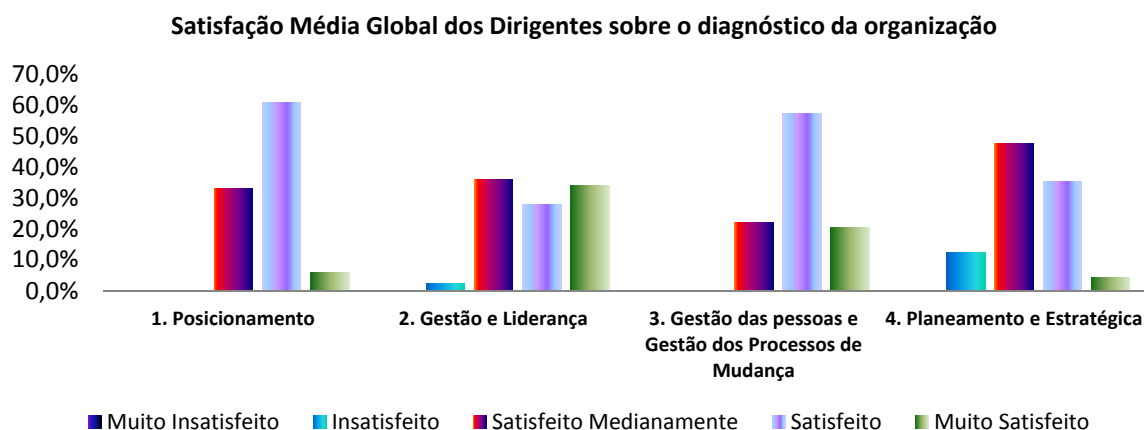
No sub-indicador “Ferramentas de gestão”, a insatisfação foi de 17%, enquanto que 33% dos inquiridos se mostraram medianamente satisfeitos e 50% satisfeitos. O sub-indicador que atingiu níveis superiores de insatisfação foi “Realização de auditorias internas e/ou avaliações”, com 50% dos dirigentes insatisfeitos. A mesma percentagem mostrou-se medianamente satisfeita.

No campo destinado ao registo de observações livres, foram apresentadas três sugestões de melhoria: a) certificar dois tipos de processos na área financeira e de aprovisionamento, o que implicaria a implementação de processos de certificação de qualidade, visando transformar os pontos fracos identificados na área de sistemas de gestão da qualidade em oportunidades de melhoria, e a realização de auditorias internas e/ou avaliações; b) elaborar um manual de controlo interno; e c) implementar um plano de imputação de custos gerais com base na contabilidade analítica.

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

Dimensões de Análise	Avaliação				
	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito Medianamente	Satisfeito	Muito satisfeito
1. Posicionamento					
Imagem da organização	0%	0%	0%	83%	17%
Papel da organização na sociedade	0%	0%	50%	50%	0%
Relacionamento da organização com os seus clientes	0%	0%	50%	50%	0%
Média de Respostas (%)	0%	0%	33%	61%	6%
2. Gestão e Liderança					
Planeamento das atividades tendo em conta as necessidades e expectativas da organização	0%	0%	50%	50%	0%
Participação dos dirigentes na definição dos objetivos e prioridades da organização	0%	0%	50%	17%	33%
Informação sobre as alterações a realizar na organização e as razões que as determinam	0%	17%	33%	17%	33%
Responsabilidade e autonomia na definição de funções	0%	0%	50%	0%	50%
Incentivo à apresentação de sugestões de melhoria	0%	0%	20%	60%	20%
Participação dos dirigentes nos processos de tomada de decisão	0%	0%	33%	33%	34%
Mecanismos de diálogo entre dirigentes e gestão de topo	0%	0%	15%	18%	67%
Média de Respostas (%)	0,0%	2,4%	35,9%	27,9%	33,9%
3. Gestão das Pessoas e Gestão dos Processos de Mudança					
Empenho nos processos de mudança	0,0%	0%	0%	67%	33%
Estímulo ao desenvolvimento criativo dos dirigentes	0%	0%	33%	50%	17%
Aposta na formação para aquisição/atualização de novas competências	0%	0%	17%	50%	33%
Mecanismos de consulta e diálogo	0%	0%	0%	100%	0%
Estímulo à iniciativa dos dirigentes	0%	0%	33%	50%	17%
Recompensa pelos esforços individuais e de grupo	0%	0%	16%	67%	17%
Compatibilidade dos equipamentos informáticos e software com as funções desempenhadas	0%	0%	16%	67%	17%
Serviço de higiene e segurança no trabalho	0%	0%	33%	33%	34%
Desenvolvimento de uma cultura de mudança	0%	0%	50%	33%	17%
Média de Respostas (%)	0,0%	0,0%	22,1%	57,4%	20,6%
4. Planeamento e Estratégia					
Sistema de informação para gestão	0%	0%	83%	17%	0%
Desenvolvimento de boas práticas	0%	0%	50%	50%	0%
Valorização dos princípios éticos	0%	0%	17%	83%	0%
Sistema de gestão de qualidade	0%	33%	67%	0%	0%
Ferramentas de gestão	0%	17%	33%	50%	0%
Realização de auditorias internas e/ou avaliações	0%	50%	50%	0%	0%
Participação na construção da estratégia e do planeamento da atividade da organização	0%	0%	33%	50%	17%
Definição mensurável dos objetivos	0%	0%	50%	33%	17%
Média de Respostas (%)	0,0%	12,5%	47,8%	35,4%	4,3%

Podem visualizar-se, no gráfico seguinte, as médias globais dos níveis de satisfação dos dirigentes nos indicadores do diagnóstico da organização.



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 fatores de bloqueio, recolher informação sobre potenciais melhorias e acolher dos dirigentes quais os indicadores que consideram fundamentais para o sucesso da SG, que visem melhor desempenho, contribuindo para satisfazer as necessidades e expetativas dos cidadãos/clientes. O questionário aplicado estruturou-se da seguinte forma:

- Nível de satisfação percecionada pelos dirigentes relativamente às áreas de atuação da SG;
- Nível de contacto com a área: muito, pouco e nenhum;
- Quatro dimensões selecionadas, 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**
 - Simplificação de processos e procedimentos
 - Divulgação de iniciativas na área da organização e qualidade
 - Programa/oferta de formação
 - Divulgação do programa de formação
 - ❖ **Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais**
 - Processamento de abonos (vencimentos, ajudas de custo, horas extraordinárias)
 - Controlo de assiduidade
 - Aposentação e contagem de tempo (CGA)
 - Licenças
 - Pareceres/informações
 - Esclarecimentos prestados
 - Faturação
 - Indicadores de gestão orçamental

- Informação disponibilizada
- Aquisição de bens e serviços
- Frota automovel (manutenção e reparação)
- Comunicações móveis (equipamentos e cartões)
- Instalações (manutenção e reparação)
- ❖ **Assuntos Jurídicos e de Contencioso**
 - Intervenção em processos administrativos (elaboração de pareceres)
 - Intervenção em processos judiciais
- ❖ **Documentação e Relações Públicas**
 - Arquivo
 - Portal da Saúde
 - Site da SG
 - Pedidos de legislação
 - Plano de classificação da SG
 - Pedidos de informação diversa
 - Protocolo e organização de reuniões e eventos
 - Apoio informático (helpdesk)

No total das perguntas de todos os indicadores, não foram dadas 28 respostas.

Em média, mais de 60% dos inquiridos estão satisfeitos relativamente às áreas de Modernização e Qualificação e de Assuntos Jurídicos e de Contencioso. Quanto às áreas de Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais, a média de satisfação dos dirigentes é superior a 58% e 28% afirmam estar muito satisfeitos. Na área de Documentação e Relações Públicas, em média, 38,5% dos inquiridos estão muito satisfeitos e 52% satisfeitos. Em nenhuma das dimensões se identificou insatisfação, mas, em média, 20% assumem apenas estar satisfeitos medianamente, no total das dimensões.

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

Dimensões de Análise	Avaliação				
	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito Medianamente	Satisfeito	Muito Satisfeito
1. Modernização e Qualificação					
MODERNIZAÇÃO					
Simplificação de processos	0%	0%	0%	100%	0%
Divulgação de iniciativas na área da organização e qualidade	0%	0%	83%	17%	0%
QUALIFICAÇÃO					
Programa da formação/oferta	0%	0%	16%	67%	17%
Divulgação do programa de formação	0%	0%	0%	83%	17%
Média de Respostas (%)	0,0%	0,0%	25,0%	66,8%	8,5%
2. Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais					
RECURSOS HUMANOS (PESSOAL)					
Processamento de abonos (vencimentos etc.)	0%	0%	17%	50%	33%
Controlo de assiduidade	0%	0%	17%	50%	33%
Aposentação e contagem de tempo	0%	0%	0%	33%	67%
Licenças	0%	0%	0%	67%	33%
Pareceres/Informações	0%	0%	0%	80%	20%
Esclarecimentos prestados	0%	0%	0%	83%	17%
ORÇAMENTO E CONTABILIDADE					
Faturação	0%	0%	0%	75%	25%
Indicadores de gestão orçamental	0%	0%	33%	33%	34%
Informação disponibilizada	0%	0%	40%	40%	20%
APROVISIONAMENTO E LOGÍSTICA					
Aquisição de bens e serviços	0%	0%	17%	83%	0%
Frota automóvel	0%	0%	0%	67%	33%
Comunicações móveis	0%	0%	17%	50%	33%
Instalações (manutenção e reparação)	0%	0%	33%	50%	17%
Média de Respostas (%)	0,0%	0,0%	13,4%	58,5%	28,0%
3. Assuntos Jurídicos e de Contencioso					
Intervenção em processos administrativos (elaboração de pareceres)	0%	0%	33%	67%	0%
Intervenção em processos judiciais	0%	0%	33%	67%	0%
Média de Respostas (%)	0%	0%	33%	67%	0%
4. Documentação e Relações Públicas					
DOCUMENTAÇÃO E ARQUIVO					
Arquivo	0%	0%	33%	33%	34%
Portal da Saúde	0%	0%	0%	67%	33%
Site da SG	0%	0%	0%	50%	50%
Pedidos de legislação	0%	0%	0%	50%	50%
Plano de classificação da SG	0%	0%	17%	50%	33%
RELAÇÕES PÚBLICAS					
Pedidos de informação	0%	0%	25%	25%	50%
Protocolo e organização de reuniões e eventos	0%	0%	0%	75%	25%
INFORMÁTICA					
Apoio informático (helpdesk)	0%	0%	0%	67%	33%
Média de Respostas (%)	0,0%	0,0%	9,4%	52,1%	38,5%

A tabela e os gráficos seguintes evidenciam os diferentes níveis de contacto que os dirigentes estabelecem com as áreas em avaliação.

Relativamente à área de Modernização, apenas 18% dos inquiridos dizem ter muito contacto. Na área da Qualificação, 50% dos dirigentes afirmam ter muito contacto com esta área, 33% pouco contacto e 17% nenhum contacto.

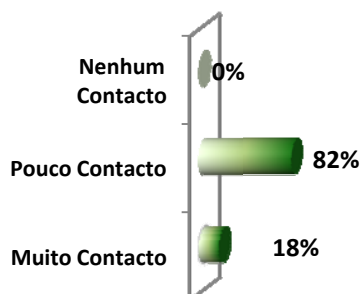
Quanto à área de Recursos Humanos, o nível de pouco contacto abrange apenas 20% dos inquiridos e nenhum contacto 8%. Já na área de orçamento e contabilidade, verifica-se que existe pouco contacto (33%), sendo que apenas 27% afirmam ter muito contacto.

Passando à área de Aprovisionamento e Logística, 50% dizem ter muito contacto, 44% têm pouco contacto e 6% não têm nenhum contacto com a área. Na área dos Assuntos Jurídicos e de Contencioso, os valores relativamente ao contacto são pouco expressivos, sendo que apenas 17% dos inquiridos afirmam ter pouco contacto e 83% não têm qualquer contacto. Nas áreas de Documentação e Arquivo, 57% têm muito contacto e 43% pouco contacto. Na área de Relações Públicas, 40% não têm nenhum contacto com a área, 30% têm muito contato e os restantes pouco contacto. Na área de informática, 40% e 60% dos dirigentes dizem ter muito e pouco contacto com a área, respetivamente.

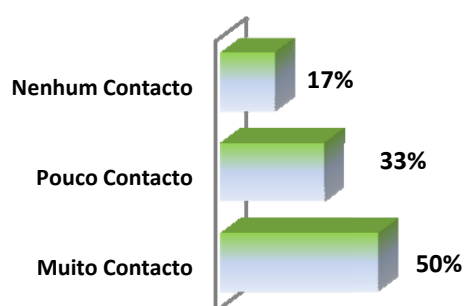
Níveis de Contacto com os Serviços

Área/Contacto/A/NA	Muito Contacto	Pouco Contacto	Nenhum Contacto
Área da Modernização	18%	82%	0%
Área Qualificação/Formação	50%	33%	17%
Recursos Humanos - Área Pessoal	72%	20%	8%
Área de Orçamento e Contabilidade	27%	33%	40%
Área de Aprovisionamento e Logística	50%	44%	6%
Área de Assuntos Jurídicos e de Contencioso	0%	17%	83%
Área de Documentação e Arquivo	57%	43%	0%
Área de Relações Públicas	30%	30%	40%
Área de Informática	40%	60%	0%

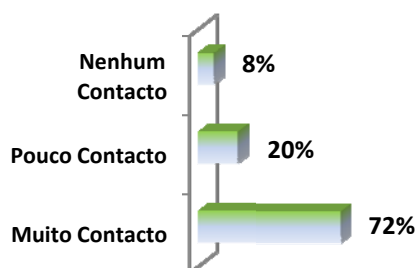
Área da Modernização



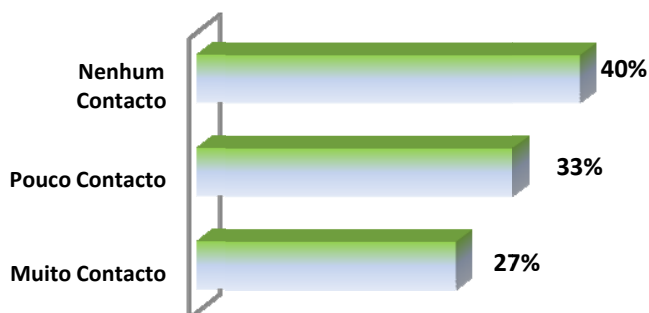
Área Qualificação/Formação



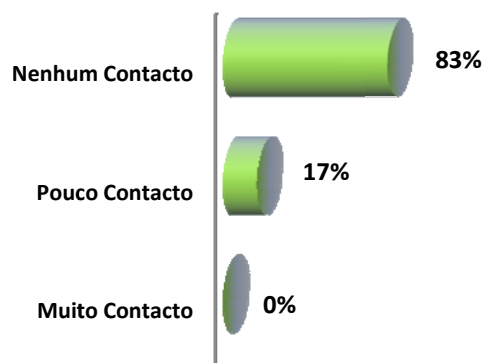
Área de Recursos Humanos (Pessoal)



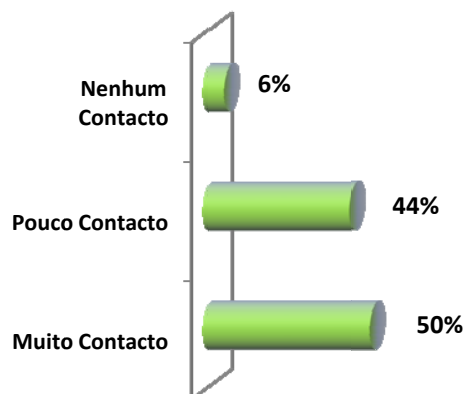
Área de Orçamento e Contabilidade



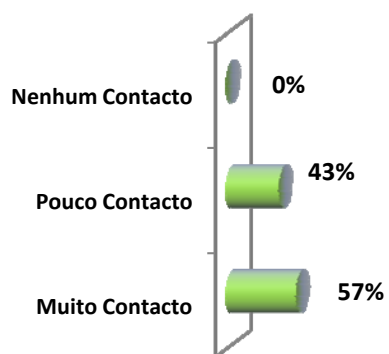
Área de Assuntos Jurídicos e de Contencioso



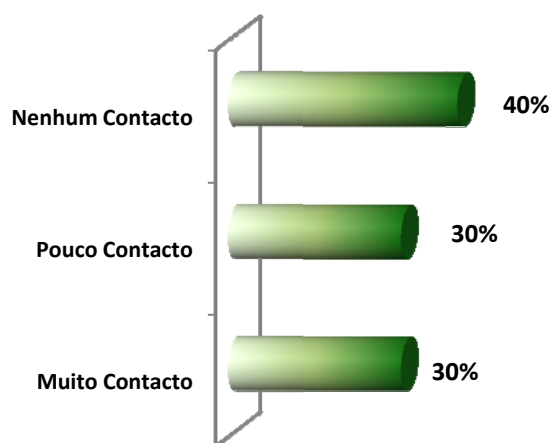
Área de Aprovisionamento e Logística



Área de Documentação e Arquivo



Área de Relações Públicas



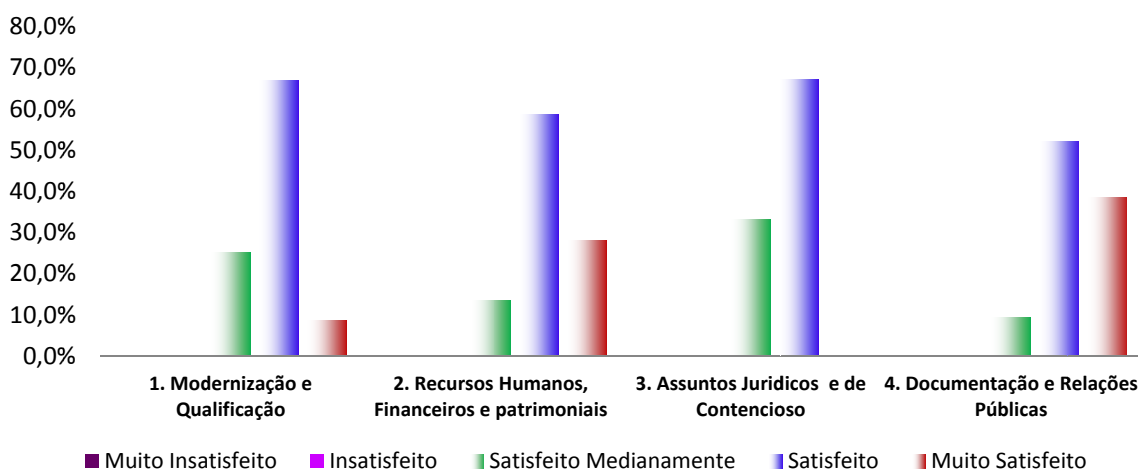
Área de Informática



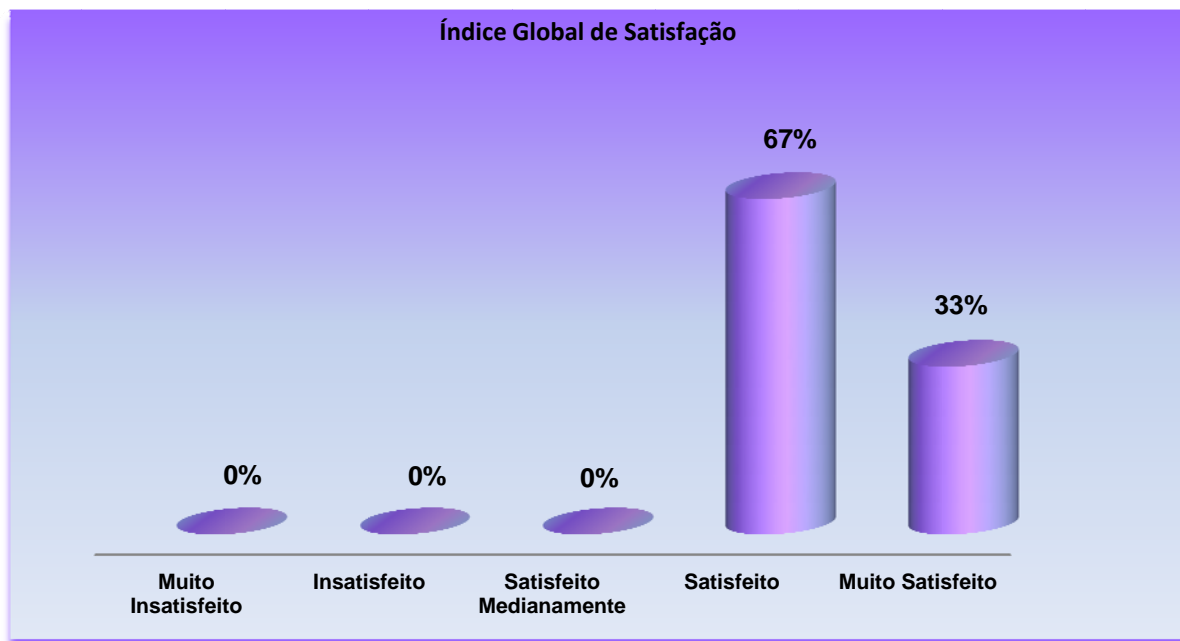
Podem visualizar-se as médias globais dos níveis de satisfação dos dirigentes por áreas de serviços.

Áreas	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito Medianamente	Satisfeito	Muito Satisfeito
1. Modernização e Qualificação	0,0%	0,0%	25,0%	66,8%	8,5%
2. Recursos Humanos, Financeiros e patrimoniais	0,0%	0,0%	13,4%	58,5%	28,0%
3. Assuntos Jurídicos e de Contencioso	0,0%	0,0%	33,0%	67,0%	0,0%
4. Documentação e Relações Públicas	0,0%	0,0%	9,4%	52,1%	38,5%

Satisfação Média Global dos Dirigentes por áreas de serviços



Em termos globais, 67% dos dirigentes estão satisfeitos e 33% muito satisfeitos, num índice global de 3,8, que compara com 4 registados em 2010.



6. Conclusões Prospetivas

Da análise da atividade desenvolvida pela SGMS em 2011 poderá concluir-se que os resultados foram manifestamente positivos, sendo que 29% dos objetivos operacionais foram superados e 59% atingidos.

As 21 atividades não planeadas, que implicaram naturalmente um esforço redobrado e um fator de perturbação à atividade normal das unidades orgânicas, poderão ter tido algum reflexo na não concretização de 5% de objetivos operacionais, pelo que deverão aplicar-se, futuramente, ações corretivas ao Plano de Atividades durante o ano, investindo, deste modo, na sua monitorização.

Tendo em conta a avaliação efetuada, o planeamento das atividades espelha as necessidades e expectativas dos colaboradores, concluindo-se pela necessidade de continuar a assegurar a sua participação na definição dos objetivos e prioridades da organização, promovendo desta forma o estímulo ao seu desenvolvimento criativo, bem como o seu envolvimento nos processos de mudança.

Sendo os colaboradores o capital essencial desta organização, deverá investir-se na formação e na participação em projetos apelativos como forma de recompensa pelos esforços individuais e de grupo, permitindo estas medidas incrementar, a motivação.

A satisfação global por parte dos clientes externos é elevada, pelo que demonstra o empenho de toda a organização na prossecução do nosso *core-business*.

Plano de Melhoria:

1. Monitorização trimestral do plano de atividades, introduzindo ações corretivas;
2. Reuniões plenárias (duas vezes por ano) e sectoriais (mensais) com os trabalhadores, por forma a serem informados dos objetivos e atividades 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 projeção 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 ações de formação, entre outros;
4. Maior divulgação do plano de formação, não só através de correio eletrónico, 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 exata 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 Autoavaliação – QUAR
- B. Análise Síntese do Balanço Social
- C. Relatório de Avaliação da Formação

Anexo A

➔ Ficha de Autoavaliação – 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	Sandra Paula Nunes Cavaca Saraiva de Almeida		
Responsável pela preparação da auto-avaliação	Sandra Paula Nunes Cavaca Saraiva de Almeida		
Cargo do responsável pela auto-avaliação	Secretária-Geral Adjunta		
Período de avaliação	01.01.2011	a	31.12.2011

1 RESULTADOS

1.1 GRAU DE REALIZAÇÃO DOS OBJETIVOS OPERACIONAIS FIXADOS NO QUAR

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

	Objectivos Operacionais:	Classificação (S/A/NA)	Meta	Resultado	Desvio	Proposta de Reformulação (Sim/Não)
1	Elaborar estudos, pareceres e informações solicitadas pela SG e pelos membros do Governo Indicador: N.º processos saídos / N.º processos jurídicos entrados devidamente instruídos	S	100%	137%	+37%	
2	Elaborar peças processuais e informações relativas a processos judiciais Indicador: N.º peças processuais exigíveis e informações elaboradas sobre processos judiciais /N.º solicitações do tribunal após entrada da DSJC	A	100%	100%	0%	
3	Emitir parecer em matéria de organização, recursos humanos e alteração de mapas de pessoal Indicador: Data da conclusão do processo - Data de entrada do pedido (resultado em dias)	S	25	15	+40%	
4	Implementar e Gerir o programa de Gestão do património Imobiliário afeto a todo o MS, no âmbito da UGP Indicador: N.º de imóveis registados/N.º total de imóveis a registar	S	85%	100%	+18%	
5	Construir o museu fotográfico da SG Indicador: Museu disponível no site da SG (resultado em meses)	A	11	11	0%	

6	Implementar a monitorização trimestral do QUAR da SG através da intranet Indicador: Plataforma customizada após a aprovação do QUAR (resultado em dias)	A	30	30	0%	
7	Prestar apoio aos utilizadores para suporte e resolução de problemas técnicos em informática, comunicações e tecnologias de informação Indicador Data da conclusão do processo - Data de entrada do pedido (resultado em horas)	S	48	14	+171%	
8	Assegurar e acompanhar a execução do orçamento de investimento dos serviços e organismos não integrados no SNS Indicador: Um relatório trimestral de execução orçamental (resultado em dias após o final do trimestre)	S	15	9	+40%	
9	Coordenar e assegurar todos os atos e procedimentos relativos à gestão do pessoal em SME Indicador: Data de conclusão - data de entrada do pedido na SG (resultado em dias úteis)	S	10	5	+50%	
10	Responder às exposições e aos pedidos de informação do cidadão Indicador 1: Data de resposta à exposição-data de entrada da exposição por carta (resultado em dias) Indicador 2: Data de resposta à exposição-data de entrada da exposição por e-mail (resultado em horas)	A	15	15	0%	
		A	72	72	0%	
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	4%	7%	+75%	
12	Candidatura do Portal da Saúde a certificação HON Code Indicador: Data de entrega da Candidatura (resultado em meses)	A	11	11	0%	
13	Elaborar novos conteúdos fixos para o Portal da Saúde Indicador 1: N.º de conteúdos para os canais Informações Úteis e Enciclopédia da Saúde Indicador 2: N.º de conteúdos no âmbito do Plano Nacional de Saúde 2011/2016	A	10	10	0%	
		A	10	10	0%	
14	Administrar as ações de Formação nos termos do plano (Financiada pela SG) Indicador: N.º Ações de formação realizadas / N.º total de Ações de formação previstas N.º de trabalhadores formados / N.º total de trabalhadores	S	90%	154%	+71%	
		S	35%	96%	+176%	

Legenda:

S – Superou os objetivos definidos no QUAR

A – Atingiu os objetivos definidos no QUAR

NA – Não Atingiu os objetivos definidos no QUAR

ANÁLISE DOS OBJETIVOS CONCRETIZADOS E DESVIOS ENCONTRADOS

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

A partir dos objetivos específicos foram delineados objetivos operacionais, cujos resultados foram medidos através de indicadores pertinentes, claros e credíveis, e respetivas fontes de verificação, de forma a permitir a mensurabilidade e a comparabilidade dos desempenhos dos serviços. Estes objetivos 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 objetivos envolveu a atividade de 59 recursos humanos.

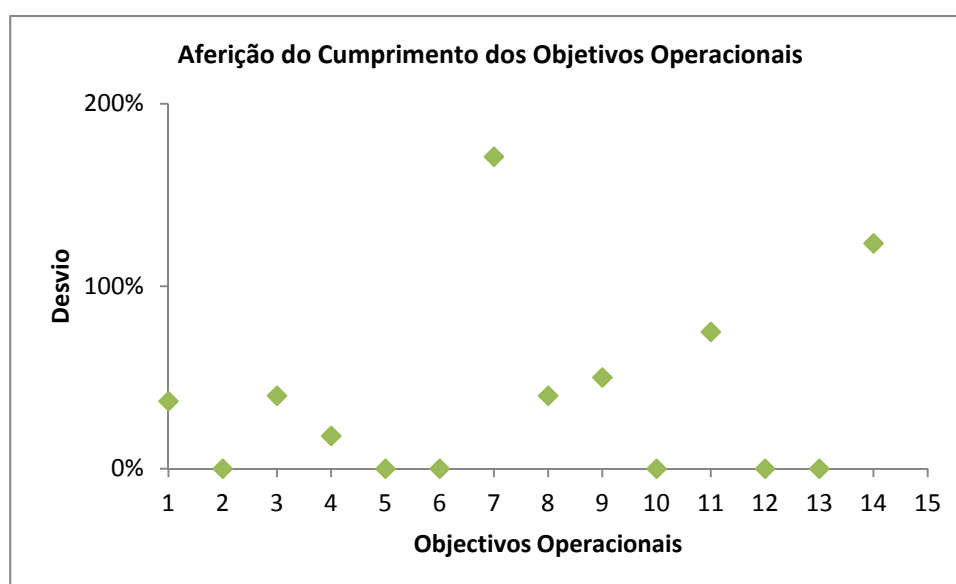
Grupo Profissional	Planeados	Realizados	Desvio
Dirigentes de Topo	2	1	-50%
Dirigentes Intermédios	10	6	-40%
Técnicos Superiores	28	19	-32%
Informáticos	2		-100%
Assistentes Técnicos	32	23	-28%
Assistentes Operacionais	29	10	-66%
TOTAL	103	59	-41%

Total de Recursos Financeiros planeados e realizados em cada rubrica

Agrupamento Económico	Orçamento Inicial (€)	Orçamento Corrigido (€)	Despesa Paga (€)	Desvio (%)	Grau de Execução
Orçamento de funcionamento	3.643.788	3.514.619	3.275.000	-7%	93%
Despesas com Pessoal	2.081.225	2.040.892	1.869.043	-8%	92%
Aquisição de bens e serviços	1.459.416	1.306.217	1.240.317	-5%	95%
Outras despesas correntes	103.147	167.510	165.640	-1%	99%
Despesas com Pessoal SME	2.476.971	2.688.175	2.514.647		94%
TOTAL	6.120.759	6.202.794	5.789.647	-6%	93%

1.2 FUNDAMENTAÇÃO (caso haja propostas de reformulação)

Proposta de menção qualitativa



Na sequência da auto-avaliação de 2011, esta Secretaria-Geral propõe-se a menção qualitativa de “**Bom**”, com distinção de mérito, uma vez que a maior parte dos objetivos do QUAR foi superada, mantendo-se assim o nível de excelência atingido em 2009 e 2010.

A **taxa de realização global atingiu os 139%**, para o que foram determinantes os resultados obtidos no âmbito dos objetivos operacionais 7 e 14, superando largamente as metas estabelecidas.

Acresce que os inquéritos de satisfação realizados aos clientes internos e externos comprovaram a satisfação de colaboradores, dirigentes e clientes externos com os serviços oferecidos e o desempenho global da organização.

2 COMENTÁRIOS E PROPOSTAS

O Responsável pela preparação da auto-avaliação,

_____, em ____/____/____

Presidente/Diretor do Organismo avaliado,

_____, em ____/____/____

INFORMAÇÃO OPCIONAL

3 APRECIÇÃO

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 eletrónico.

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	02/02/2012	a	28/02/2012
-----------------------	------------	---	------------

3.3 DIMENSÃO DA AMOSTRA

Dimensão da amostra	<p>Foram enviados inquéritos para 11 entidades clientes desta Secretaria-Geral, solicitando o seu preenchimento pelos responsáveis:</p> <ul style="list-style-type: none">• Gabinetes dos membros do Governo (3);• ACS;• ASST;• UMCCI;• Coordenações Nacionais (4);• Comissão Nacional da Saúde Materna, da Criança e do Adolescente. <p>Foram rececionadas 8 respostas.</p> <p>Foi apurado um grau de satisfação global de 4,25, 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 Atividades.</p>
---------------------	--

4 AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO

Ambiente e controlo:	<p>Os comportamentos e as relações 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 Infrações Conexas, elaborado em 2009 e atualizado no ano de 2011, entre os quais constam a integridade, o interesse público, a consideração ética nas ações, a responsabilidade social, a promoção do</p>
-----------------------------	---

	<p>debate e do diálogo, a isenção, a objetividade, 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 exatidão e a fidedignidade da informação financeira, a maximização dos recursos disponíveis e a eficiência.</p> <p>Salienta-se ainda que a atividade assenta em plataformas e sistemas de informação que permitem um efetivo <u>controlo interno</u>, como sejam:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Construlink para processos de aquisição fora dos acordos quadro; • DocBase para publicações diversas; • Galp Frota para controlo da faturação de combustível; • O GeRFiP é uma solução para os domínios da gestão contabilística e financeira e consubstancia a implementação do Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP) <p>O GeRFiP permite a redução de recursos em áreas de apoio à atividade e a normalização de procedimentos e de processos, o que aumenta a qualidade da informação de gestão, com a melhoria da qualidade da informação contabilística e financeira, permitindo ainda a adoção de um sistema de contabilidade com 3 vertentes: orçamental, patrimonial e analítica.</p> <ul style="list-style-type: none"> • SIIE para registo de imóveis; • SGPVE para gestão do parque de viaturas do Estado; • SmartDocs para controlo do circuito documental e dos processos de trabalho; • Vortal para procedimentos de aquisição ao abrigo dos acordos quadro; • Wintime para controlo de pontualidade, assiduidade e absentismo
--	---

	<p>A <u>cultura organizacional</u> da SGMS privilegia o contato permanente e a comunicação bidireccional entre a direção de topo e os dirigentes intermédios, com efetivo diálogo sobre as questões levantadas no âmbito da gestão das unidades orgânicas e equipas de trabalho e com transmissão de orientações sobre aspetos essenciais da atividade da organização. As reuniões de direção 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 setores de atividade específicos da SGMS.</p>
<p>Estrutura organizacional:</p>	<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"> • Decreto-Regulamentar n.º 65/2007, de 29 de maio, que aprova a Lei Orgânica da Secretaria-Geral do Ministério da Saúde; • 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; • Despacho n.º 8782/2010, de 24 de maio, que cria três divisões na Direção de Serviços de Gestão de Recursos. <p>A <u>organização interna</u> dos serviços da SG obedece ao modelo de estrutura hierarquizada, claramente fixada nos diplomas 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 acreditada</u>, estando as ações realizadas descritas no relatório de formação</p>

	<p>anual.</p> <p>Os <u>trabalhadores</u> desenvolvem a sua atividade em áreas específicas e de acordo com o seu perfil de competências.</p> <p>O pessoal afeto à SGMS é avaliado de acordo com o <u>SIADAP</u>, tendo-lhe sido fixados os respetivos objetivos e competências, de acordo com o plano de atividades aprovado pela tutela e a estratégia definida pela direção e em concordância com as chefias intermédias.</p>
<p>Atividades e procedimentos de controlo administrativo implementados ao serviço:</p>	<p>A <u>estrutura</u> da SGMS compreende três direções de serviços que reportam à Secretária-Geral Adjunta. Às direções reportam diversas unidades orgânicas, definidas como Divisões. As diferentes Direções desenvolvem tarefas de coordenação das respetivas Divisões, sendo as suas funções segmentadas de acordo com as respetivas competências no âmbito organizacional e com o definido nos Despacho n.º 13834/2007, de 29 de junho e n.º 8782/2010, de 24 de maio.</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 eletrónico, 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, sendo este registado no sistema.</p> <p>Os <u>procedimentos administrativos</u> e respetivos 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"> • Apoio informático; • Atendimento presencial e telefónico; • Expediente; • Gestão de auxiliares administrativos; • Gestão de viaturas e motoristas; • Hastear da bandeira nacional; • Marcação de férias; • Reciclagem de resíduos sólidos; • Segurança no acesso ao edifício; • Terminal biométrico; • Trâmites para publicação de diplomas em Diário da República; • Utilização da garagem. <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 autorização de despesa. Existe uma definição clara da competência para autorização da despesa, estando esta centrada no topo da hierarquia, neste caso, a Secretário-Geral Adjunta.</p> <p>As aplicações informáticas asseguram as funcionalidades necessárias ao desenvolvimento das atividades inerentes ao enfoque da SGMS, incluindo a satisfação dos deveres de informação associados.</p> <p>Está implementada uma plataforma eletrónica 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 fixado por normativo legal</p> <p>Existe ainda uma plataforma disponibilizada pela Direção-Geral do Tesouro e Finanças, designada por SIIE, que se destina a realizar e acompanhar o inventário e cadastro de</p>
--	---

	<p>todos os imóveis que pertencem ao Ministério da Saúde.</p> <p>O processamento dos vencimentos é efetuado através da aplicação informática RHV – Recursos Humanos e Vencimentos, disponibilizada e atualizada mensalmente pela ACSS, IP e, relativamente ao pessoal colocado em SME e de licença extraordinária, a aplicação utilizada é o SRH – Sistema de Recursos Humanos da Direção-Geral do Orçamento.</p> <p>Os trabalhadores desenvolvem a sua atividade em áreas específicas, estando assegurada a rotatividade de funções, sempre que se justifica, como, por exemplo, no período de férias ou em períodos de maior afluxo de trabalho. O controlo das atividades é efetuado, num primeiro nível, pelos dirigentes intermédios e, num segundo nível, pelo gestor de topo.</p> <p>O processamento dos vencimentos é efetuado através da aplicação informática RHV – Recursos Humanos e Vencimentos, disponibilizada e atualizada mensalmente pela ACSS, IP e, relativamente ao pessoal colocado em SME e de licença extraordinária, a aplicação utilizada é o SRH – Sistema de Recursos Humanos da Direção-Geral do Orçamento.</p> <p>As ausências ao serviço e as férias são sempre validadas pelos superiores hierárquicos respetivos. Esta validação é feita eletronicamente através do SmartDocs e do Wintime.</p> <p>O circuito da documentação encontra-se refletido de forma clara no sistema de gestão documental (SmartDocs), no qual são:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registados e encaminhados os documentados entrados e saídos; • Criados documentos de trabalho da mais diversa natureza; • Concretizados fluxos de aprovação de documentos em consonância com os procedimentos estabelecidos; • Produzidos relatórios de controlo da atividade desenvolvida.
Fiabilidade dos sistemas de informação:	<p>A SG está interligada com os vários serviços do Ministério da Saúde através da Rede de Informação da Saúde (RIS),</p>

	<p>a maior rede privada do país, suportada pela ACSS. Esta rede informática facilita a partilha e troca de informação e tem como objetivo 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 eletrónica 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 proteção 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 atividade da SGMS, como os portais de internet geridos pela organização, o SIIP e o SIIF, se encontram alojados na data center 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 arquitetura de sistemas Windows, suportada por um parque de servidores, com funções e papéis específicos na infraestrutura de rede e comunicações.</p> <p>Estão implementadas soluções que permitem a disponibilização de um conjunto variado de serviços de rede, aos utilizadores desta infraestrutura, em simultâneo com soluções que garantem a segurança da rede local, o controlo de acesso aos vários sistemas e a sua fiabilidade.</p> <p>A infraestrutura de rede e comunicações da SGMS serve ainda as entidades às quais esta dá apoio, algumas até com localização física distinta.</p> <p>Acresce referir que a SGMS tem implementada uma solução centralizada de salvaguarda de Informação dos servidores, composta por uma unidade robotizada de tapes e por um servidor de <i>backup</i>.</p> <p>São assegurados procedimentos de realização e</p>
--	--

	<p>manutenção de cópias de segurança que visam garantir a</p> <p>Todos os equipamentos de comunicações e ligações, assim como os equipamentos que compõem a infraestrutura central estão devidamente acondicionados em bastidores informáticos alojados em condições ambientais apropriadas, designadamente de regulação de temperatura, residindo em área técnica própria, com acesso condicionado, para o respetivo 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 eletrónico 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 3,64, 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 Atividades.

Foi aplicado um questionário de avaliação da satisfação dos dirigentes da Secretaria-Geral, com distribuição através de correio eletrónico 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 3,8, 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 Atividades e seus anexos.

Anexo B

➔ Análise Síntese do Balanço Social

ANÁLISE SÍNTESE DO BALANÇO SOCIAL

De acordo com o estabelecido pelo Decreto-Lei n.º 190/96, de 9 de Outubro, e aos novos ajustamentos à matriz disponibilizada, pela DGAEP, a SGMS procedeu à elaboração do Balanço Social 2011.

Dos dados apurados, concluiu-se que a SGMS tinha 59 profissionais a exercer funções a 31-12-2011, dos quais 3 em prestação de serviços.

Da análise aos dados recolhidos resultou a seguinte caracterização tipo do trabalhador da SGMS, excluindo as prestações de serviço:

Caracterização Tipo 2011

- ✓ Efetivo Feminino,
- ✓ Licenciado,
- ✓ 45 anos (aprox.),
- ✓ Em contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado,
- ✓ Da carreira de assistente técnico,
- ✓ Com um nível de antiguidade de 19 anos,
- ✓ Praticando um horário flexível de 35 horas,
- ✓ E uma remuneração média de 1413,47 €.

Na SGMS não existiam, a 31-12-2011, efetivos jovens (idade inferior ou igual a 25 anos), pessoal deficiente e estrangeiro. Não se registaram acidentes em serviço e processos disciplinares.

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

INDICADORES SOCIAIS DA SGMS

Balanço Social 2011

Taxa de Feminização

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

Taxa de Feminização do pessoal dirigente

$$\frac{\text{Efetivo feminino (dirigente)}}{\text{Total de dirigentes}} \times 100 = 85,7\%$$

Taxa de Enquadramento (pessoal dirigente)

$$\frac{\text{Efetivo dirigente}}{\text{Efetivo total}} \times 100 = 12,5\%$$

Taxa de tecnicidade

$$\frac{\Sigma \text{Efetivos (Dirig+TS+Inform)}}{\text{Efetivo total}} \times 100 = 45\%$$

Taxa de pessoal com vínculo definitivo

$$\frac{\Sigma \text{Efetivos (Contratos por tempo indeterminado)}}{\text{Efetivo total}} \times 100 = 100\%$$

Taxa de alteração de posicionamento gestionário

$$\frac{\Sigma \text{Efetivos com alteração de posicionamento}}{\text{Efetivo total}} \times 100 = 0\%$$

Taxa de habilitação básica

$$\frac{\Sigma \text{Efetivos com habilitação básica (4º ano+6º ano+9º ano)}}{\text{Efetivo total}} \times 100 = 21\%$$

Taxa de habilitação secundária

$$\frac{\Sigma \text{Efetivos com habilitação secundária (11º ano+12º ano)}}{\text{Efetivo total}} \times 100 = 34\%$$

Taxa de habilitação superior

$\frac{\Sigma \text{Efetivos com nível de habilitação superior (Curso médio, bacharelato, licenciatura, mestrado, doutoramento)}}{\text{Efetivo total}} \times 100 = \mathbf{43\%}$

Taxa geral de absentismo

$\frac{\text{Total de dias de ausência (excluindo férias)}}{\text{Total anual de dias trabalháveis (TADT)}} \times 100 = \mathbf{1,8\%}$

TADT= (366 dias- (105sáb e dom+8 feriados em dias úteis+26 dias férias)) * Efetivo total = 12.656 dias

Taxa geral de absentismo por doença

$\frac{\text{Total de dias de ausência por doença}}{\text{Total anual de dias trabalháveis (TADT)}} \times 100 = \mathbf{1\%}$

TADT= (366 dias- (105 sáb e dom+8 feriados+26 dias férias)) * Efetivo total=12.656 dias

Taxa geral de greve

$\frac{\text{Dias de ausência por greve}}{\text{Total anual de dias trabalháveis (TADT)}} \times 100 = \mathbf{=0,1\%}$

TADT= (366 dias- (105sáb e dom+8 feriados+26 dias férias)) * Efetivo total=12.656 dias

Taxa de admissões

$\frac{\Sigma \text{Efetivos entrados (admitidos e regressados)}}{\text{Efetivo total}} \times 100 = \mathbf{21,4\%}$

Taxa de saídas

$\frac{\Sigma \text{Efetivos saídos}}{\text{Efetivo total}} \times 100 = \mathbf{17,9\%}$

Taxa de cobertura

$\frac{\Sigma \text{Efetivos entrados}}{\Sigma \text{Efetivos saídos}} \times 100 = \mathbf{=120\%}$

Taxa de saúde ocupacional

$\frac{\text{Total de exames médicos efetuados}}{\text{Efetivo total}} \times 100 = \mathbf{80,36\%}$

Taxa de participação em ações de formação

$$\frac{\text{Nº de participações} \\ (\text{Nº de ações x nº de efetivos})}{\text{Efetivo total}} \times 100 = \mathbf{144,6\%}$$

Taxa de participantes em formação

$$\frac{\text{Nº de participantes} \\ (\text{Nº de efetivos que participaram em pelo menos 1 ação})}{\text{Efetivo total}} \times 100 = \mathbf{96,4\%}$$

Taxa de tempo investido em formação

$$\frac{\text{Nº de horas despendidas em formação}}{\text{Total anual de horas trabalhava (TAHT)}} \times 100 = \mathbf{=1,1\%}$$

TAHT=TADTx7h
TADT= (366 dias- (105 sáb. e dom+8 feriados+26 dias férias)) * Efetivo total=12.656 dias

Anexo C

**➔ Relatório de Avaliação da
Formação**

RELATÓRIO DE ATIVIDADES DE FORMAÇÃO 2011

CENTRO DE FORMAÇÃO DA SGMS

Fevereiro 2012

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	4
I. CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO FORMATIVO	5
1. Caracterização dos formandos.....	5
1.1. Segundo o género e o grupo profissional/cargo exercido	5
1.2. Segundo o local de trabalho.....	6
1.3. De acordo com a modalidade de formação	6
1.4. Distribuição dos formandos externos de acordo com o género e o grupo/cargo exercido.....	7
1.5. Distribuição dos formandos da SGMS de acordo com a modalidade de formação, o género e o grupo/cargo exercido.....	8
1.6. Distribuição dos formandos de acordo com a entidade promotora de formação	9
2. Caracterização da Formação	9
2.1. Distribuição das áreas de formação de acordo com a modalidade de formação e as horas de formação	9
3. Investimento em formação	11
II. AVALIAÇÃO DO PROCESSO FORMATIVO	12
1. Execução do Plano de Formação.....	12
2. Participação	14
2.1. Taxa de Participação de formandos de acordo com o serviço de proveniência.....	14
2.2. Taxa de participação de acordo com o género	15
2.3. Taxa de participação de acordo com o grupo profissional	15
2.4. Taxa de participação de acordo com a modalidade de formação	16
3. Avaliação das ações de formação (Avaliação de reação).....	17
3.1. Caracterização dos instrumentos de avaliação.....	17
3.1.1. Instrumentos de avaliação dos formandos.....	17
3.1.2. Instrumentos de avaliação do formador.....	18
3.1.3. Análise e avaliação dos questionários.....	18
3.1.3.1. Avaliação de reação efetuada pelos formandos	18
3.1.3.2. Avaliação de reação efetuada pelos formadores.....	19
3.1.3.3. Aspetos a melhorar	20
SIGLAS.....	21

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gr 1 – Distribuição dos formandos segundo o género e o grupo profissional/cargo exercido.....	5
Gr 2 – Distribuição dos formandos de acordo com o serviço de proveniência.....	6
Gr 3 – Distribuição dos participantes de acordo com a modalidade de formação e o serviço de origem.....	6
Gr 4 – Distribuição dos formandos externos de acordo com o género e o grupo profissional/cargo exercido.....	7
Gr 5 – Distribuição dos trabalhadores da SGMS de acordo com o género, grupo profissional/cargo exercido e a modalidade de formação.....	8
Gr 6 – Distribuição dos formandos de acordo com a entidade promotora.....	9
Gr 7 – Distribuição das áreas de formação de acordo com a modalidade de realização e as horas previstas/realizadas.....	9
Gr 8 – Distribuição das horas de formação de acordo com o previsto e o realizado.....	11
Gr 9 – Distribuição dos custos com formandos de acordo com o previsto e o realizado.....	11
Gr 10 – Distribuição entre o previsto e o realizado em formação.....	13
Gr 11 – Taxas de execução da formação.....	13
Gr 12 – Taxa de participação em formação de acordo com o serviço de origem.....	14
Gr 13 – Taxa de participação em formação de acordo com o género.....	15
Gr 14 – Taxa de participação em formação de acordo com o grupo profissional.....	15
Gr 15 – Taxa de participação em formação de acordo com a modalidade de formação.....	16
Gr 16 – Distribuição da avaliação global dos formandos.....	18
Gr 17 – Distribuição da avaliação global dos formadores.....	19
Gr 18 – Características e competências de aprendizagem dos formandos.....	19

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Resumo das horas de formação prevista e realizada de acordo com as áreas temáticas e as ações de formação	10
Quadro 2 – Resumo do plano de formação previsto e realizado.....	12
Quadro 3 – Indicadores da formação prevista e realizada	14
Quadro 4 – Descrição do Questionário de Avaliação dos Formandos.....	17
Quadro 5 – Descrição do Questionário de Avaliação do Formador.....	18

INTRODUÇÃO

O relatório de atividades de formação é um instrumento de gestão da SGMS, em virtude da atividade formação ser considerada uma variável estratégica para a prossecução dos objetivos de funcionamento e de desenvolvimento da Instituição. Assim, o presente relatório é um instrumento de avaliação da atividade formativa realizada durante o ano.

O plano de formação da SGMS não foi proposto a financiamento comunitário, razão pela qual toda a atividade formativa, desenvolvida durante o ano de 2011 foi suportada pelo Orçamento da SGMS. Apesar deste esforço financeiro por parte da Instituição, manteve-se a filosofia subjacente às atribuições da SGMS, pelo que todo o processo formativo, desenvolvido pela SGMS, foi aberto à participação dos trabalhadores dos organismos/instituições/serviços do MS, excluindo os que integram o SNS.

Finda a realização do plano de formação de 2011, o Centro de Formação da SGMS procedeu à elaboração do relatório de atividades de formação, quer ao nível de execução do Plano, quer ao nível da análise dos questionários de avaliação de 1º nível preenchidos pelos formandos e formadores. Deste trabalho resulta o presente documento que se desenvolve com a seguinte estrutura:

1ª Parte – Caracterização do Processo Formativo – é efetuada a caracterização dos formandos, das ações de formação e do investimento realizado.

2ª Parte – Avaliação do Processo Formativo – são apresentados os resultados de execução, assim como os resultados da avaliação de 1º nível de formandos e formadores.

I. CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO FORMATIVO

Em 2011 o processo formativo da SGMS desenrolou-se tendo por base a operacionalização de cursos de formação pelo Centro de Formação da SGMS e, recorrendo a entidades externas para a operacionalização de Participações Individuais de Formação (PIF). Os cursos de formação desenvolvidos pelo Centro de Formação foram estruturados em temáticas transversais e as PIF em áreas/temáticas específicas de formação.

O plano de formação aprovado para 2011 propunha a realização de 7 cursos de formação e 6 PIF. Salienta-se que em termos de cursos de formação e dadas as competências da SGMS, a participação nos referidos cursos de formação, encontrava-se aberta a todos os trabalhadores do MS, desde que os mesmos não estivessem integrados em serviços/organismos que desenvolvessem a sua atividade no SNS.

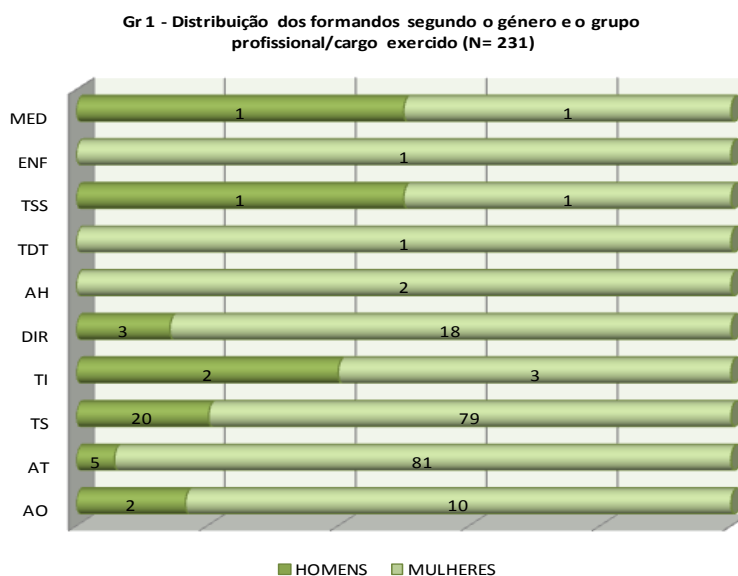
No entanto, e dadas as necessidades estruturais da SGMS, foram realizados cursos de formação que não se encontravam previstos em plano, como seja, mais uma edição do Curso nº 6 (Gestão Orçamental e Contabilidade – POCP) e 4 sessões de formação sobre o Novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa.

1. Caracterização dos formandos

Como foi referido anteriormente, o processo formativo da SGMS foi aberto ao exterior, e como tal, teve vários formandos externos à organização, num total de 150 participantes.

1.1. Segundo o género e o grupo profissional/cargo exercido

Na análise do Gr 1, verifica-se num Universo de 231 formandos uma predominância do sexo feminino, com 197 participantes. Do sexo masculino contou-se com a presença de 34

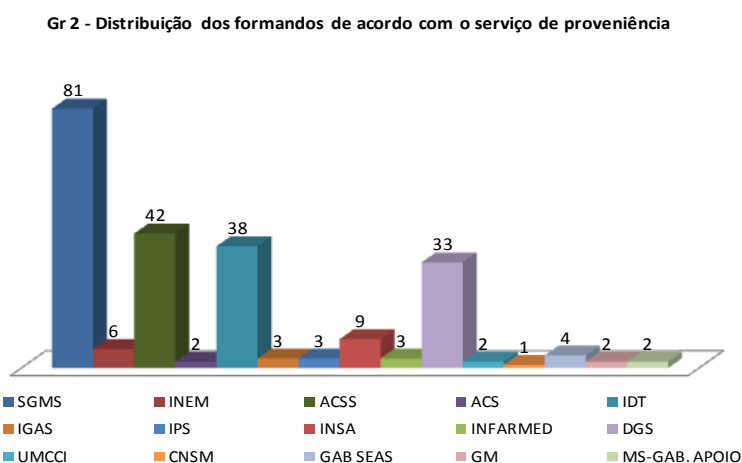


participantes. No que respeita aos grupos profissionais/cargos exercidos, verifica-se que o grupo profissional que apresenta maior número de participantes é o dos técnicos superiores com 99 participantes, seguido dos assistentes técnicos com 86 participantes e dos dirigentes com 21 participantes. Os grupos profissionais que apresentam menor número de participantes são o dos técnicos de diagnóstico e terapêutica e o dos enfermeiros respetivamente com 1 participante. O grupo dos técnicos superiores de saúde, dos administradores hospitalares e dos médicos contaram 2 participantes cada.

1.2. Segundo o local de trabalho

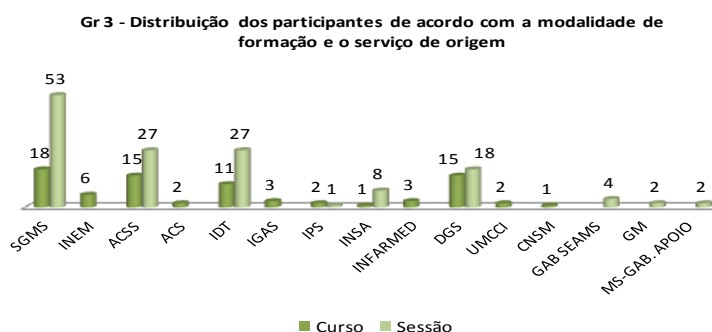
Da leitura do Gr 2, verifica-se que o organismo com maior número de trabalhadores participantes em formação foi a SGMS (81 trabalhadores), logo seguido por ordem decrescente, da ACSS (42 trabalhadores), do IDT com 38 trabalhadores e da DGS com 33 trabalhadores.

Os serviços que apresentam um menor número de participantes são a CNSM com 1 participante, logo seguido pelo MS – Gab de apoio, o GM, a UMCCI e o ACS, com 2 participantes.



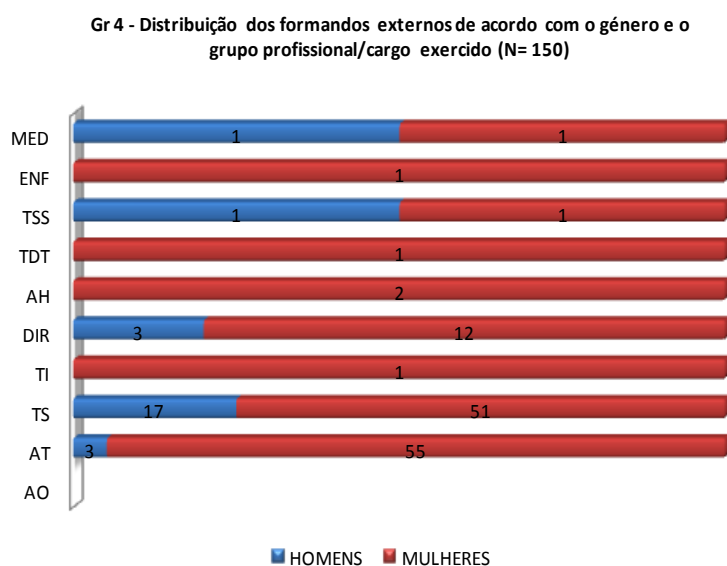
1.3. De acordo com a modalidade de formação

Na análise do Gr 3, verifica-se que a modalidade de formação que apresenta maior número de formandos (142) é a de “sessão” de



formação (4 sessões com 3 horas de formação cada), contrariamente aos “cursos de formação” que apresentam um total de 79 formandos. Por sua vez, importa referir que a SGMS é o organismo com maior número de participantes na sessão de formação sobre o “Novo Acordo Ortográfico”, em virtude da sensibilização efetuada junto de todos os trabalhadores da SGMS, quanto à necessidade de se encontrarem aptos a utilizar no início do ano de 2012 o novo Acordo Ortográfico.

1.4. Distribuição dos formandos externos de acordo com o género e o grupo/cargo exercido



Da leitura do Gr 4, verifica-se que em termos de género os formandos são, maioritariamente, do sexo feminino com 125 formandos. Do sexo masculino participaram 25 formandos. Por sua vez, e no que se refere ao grupo/cargo exercido, verifica-se que

é o grupo dos técnicos superiores com 68 trabalhadores, o que frequentou em maior número a formação, logo seguido dos assistentes técnicos com 58 participantes. Os trabalhadores que apresentam uma menor frequência foram os técnicos de informática, os técnicos de diagnóstico e terapêutica e os enfermeiros com 1 participante cada. Importa por sua vez salientar que o grupo profissional dos assistentes operacionais não frequentou nenhum curso/sessão de formação.

1.5. Distribuição dos formandos da SGMS de acordo com a modalidade de formação, o género e o grupo/cargo exercido

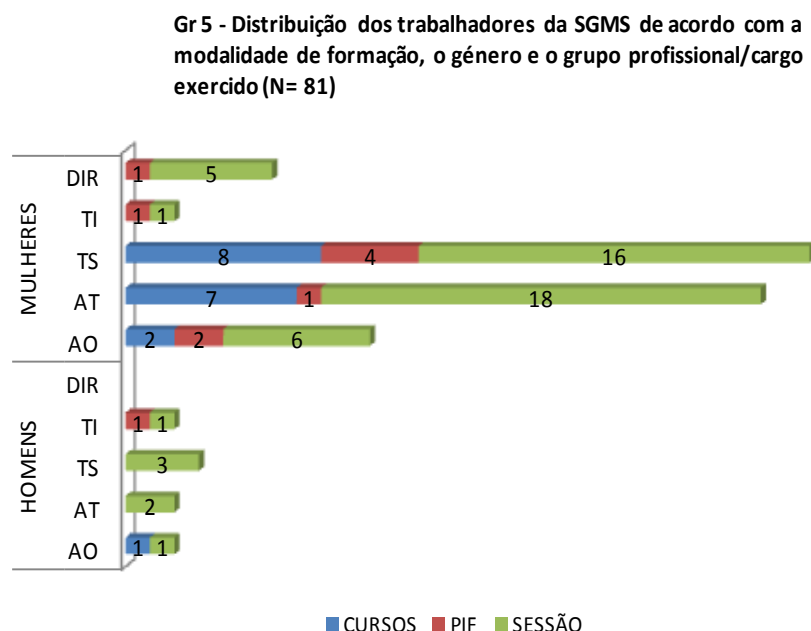
Da leitura do Gr 5, verifica-se que a modalidade de formação que apresenta maior número de participantes (53) é a “sessão de formação”.

A modalidade “cursos de formação” teve um total de 18

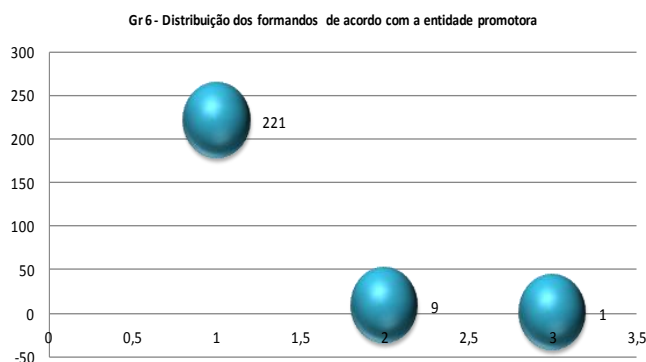
participantes, trabalhadores da SGMS. Os técnicos superiores e os assistentes técnicos tiveram a menor representatividade com, respetivamente, 8 e 7 participantes. O grupo profissional que apresentou menor participação em formação foi o dos assistentes operacionais com 3 trabalhadores. É de referir que os dirigentes e os técnicos de informática não participaram em nenhum dos cursos promovidos pela SGMS, na modalidade de “cursos de formação”.

No que se refere à modalidade de PIF, verifica-se que no total foram operacionalizadas 10 PIF e que o grupo profissional com maior participação nas mesmas foi o dos técnicos superiores com 4 participações, sendo que o grupo dos assistentes técnicos contou apenas com uma participação.

No conjunto das várias formas de operacionalização da formação, verifica-se que em termos de género, o sexo feminino apresentou o maior número de participantes (72) e o sexo masculino apenas 9 participantes.



1.6. Distribuição dos formandos de acordo com a entidade promotora de formação



Na análise do Gr 6, verifica-se que a entidade promotora com maior número de participantes é naturalmente a SGMS (221). Entre as entidades externas, o INA contou com 9 participantes da SGMS e a EPAR com 1 participante.

2. Caracterização da Formação

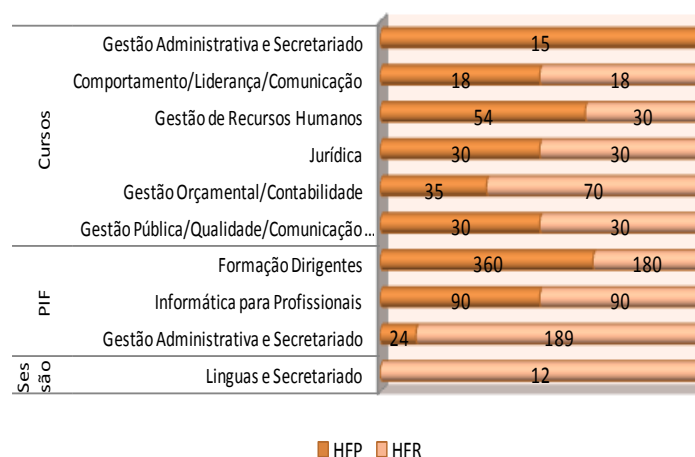
2.1. Distribuição das áreas de formação de acordo com a modalidade de formação e as horas de formação

Da leitura do Gr 7, verifica-se que se encontravam previstas no Plano de Formação 656 horas de formação (HFP), distribuídas entre duas modalidades: “cursos de formação” (182 horas) e “participações

individuais de formação” (474 horas). Em termos

de formação realizada, o total de horas foi de 649 horas (HFR), distribuídas por três modalidades, sendo que o maior número de horas de formação realizada foi na modalidade de “participações individuais de formação” (459 horas). Os “cursos de formação” apresentam um

Gr 7 - Distribuição das áreas de formação de acordo com a modalidade de realização e a as horas previstas/realizadas



total de 178 horas realizadas e as “sessões de formação” apresentam um total de 12 horas de formação.

Quanto às áreas de formação, verifica-se que na modalidade “cursos” a área de formação que apresenta maior número de horas é a de *Gestão Orçamental/Contabilidade* com 70 horas de formação realizada, e ao invés, a área *Gestão Administrativa e Secretariado* é a que apresenta menos horas realizadas (15 horas). Já na modalidade “PIF” a área de formação que apresenta maior número de horas é a da *Gestão Administrativa e Secretariado* com 189 horas, e com menor número de horas a de *Informática para Profissionais* com 90 horas.

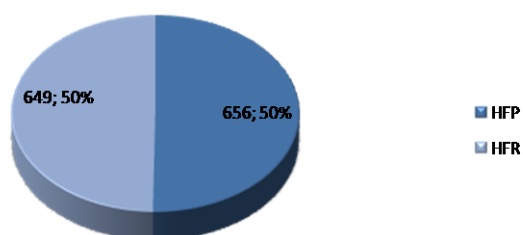
Pela análise do Quadro 1, verificamos que na modalidade “curso de formação” a ação que apresenta maior número de horas realizadas é “*Gestão Orçamental e Contabilidade – POCP*” com 70 horas. Na modalidade “PIF”, a ação que apresenta maior número de horas realizadas é o “*FORGEP*” com 180 horas.

Quadro 1 – Resumo das horas de formação previstas e realizadas de acordo com as áreas temáticas e as ações de formação

Modalidade	Area Temática	Designação da ação de formação	HFP	HFR
C u r s o	Gestão Pública/Qualidade/Comunicação	Balanced Scorecard inicial	30	30
	Gestão Orçamental/Contabilidade	Gestão Orçamental e Contabilidade - POCP	35	70
	Jurídica	Contencioso dos Contratos Públicos	30	30
	Gestão de Recursos Humanos	Funcionamento e Optimização do RHV	24	
		A Protecção Social dos Trabalhadores que exercem Funções Públicas	30	30
	Comportamento/Liderança/Comunicação	Competências de Comunicação Interpessoal	18	18
	Gestão Administrativa e Secretariado	Atendimento ao Público	15	
P I F	Gestão Administrativa e Secretariado	Organização de Eventos Nacionais e Estrangeiros	24	24
		Atendimento ao Público		140
		Qualidade - Instrumentos de Gestão		25
	Informática para Profissionais	Gestão de Tecnologias para Virtualização Servidores (HYPER- V)	30	30
		HARDWARE - Configuração e resolução de problemas nível 1	60	60
	Formação Dirigentes	FORGEP	360	180
Sessão	Línguas e Secretariado	Novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa		12
TOTAL DE HORAS			656	649

Nota: HFP- Horas de formação previstas; HFR- Horas de formação realizadas

Gr 8 - Distribuição das horas de formação de acordo com o previsto e o realizado



Em termos da relação existente entre o previsto e o realizado, pela leitura do Gr 8, verifica-se que as horas de formação previstas e realizadas em termos percentuais é praticamente idêntico. No entanto, foram realizadas menos 7 horas de formação que as previstas em plano,

em consequência das alterações ocorridas no decorrer do processo formativo.

3. Investimento em formação

O investimento total em formação foi de 17.146,30€, sendo 87,54% dos encargos imputáveis a custos diretos com a formação e 12,46% a custos indiretos. Os custos diretos com a formação suportam-se nos seguintes itens: custos com formadores e participações individuais de formação (10.861,80€), custos com material de apoio e didático necessário à realização da formação (4.149,50€). Os custos indiretos são referentes ao pessoal da SGMS afeto ao projeto de formação (2.135,00€). No que se refere ao investimento em formação, verifica-se que, relativamente ao previsto, houve uma diminuição de 2.438,7090€.

O investimento em formação efetuado pela SGMS (Gr 9) por participante, na globalidade, foi de 74,23€. No entanto, se os custos forem somente imputados aos trabalhadores da SGMS, verifica-se que o custo por formando é de 211,68€.

Gr 9 - Distribuição dos custos com formandos de acordo com o previsto e o realizado



A principal fonte de financiamento da formação é o Orçamento de Estado, uma vez que o Plano de Formação para 2011 da SGMS não foi submetido a candidatura ao FSE (POPH).

II. AVALIAÇÃO DO PROCESSO FORMATIVO

1. Execução do Plano de Formação

Pela análise do Quadro 2 e Gráfico 10, verifica-se que no Plano de Formação para 2011, foram considerados 7 cursos de formação e 6 Participações Individuais de Formação, num total de 71 formandos e um volume de formação de 2154 horas. Desta proposta foram realizados 5 cursos de formação e 5 participações individuais de formação. Importa, referir que em 2011, foram realizados extraplano 1 curso de formação, 4 sessões formativas e 5 PIF. Assim, e em termos de realização total, foram realizados 6 cursos de formação, 4 sessões formativas e 10 PIF, num total de 231 formandos e com um volume de formação de 3224 horas.

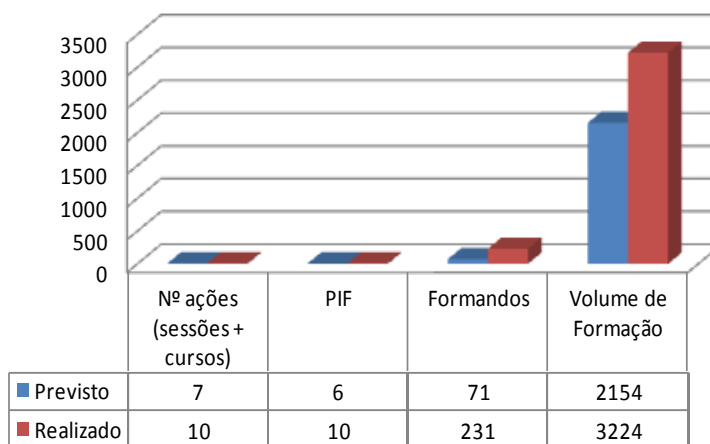
Quadro 2 – Resumo do plano de formação previsto e realizado

Modalidade	Area Temática	Designação da ação de formação	CFP	CFR
C u r s o	Pública/Qualidade/Comunicação	Balanced Scorecard inicial	1	1
	Gestão Orçamental/Contabilidade	Gestão Orçamental e Contabilidade - POCP	1	2
	Jurídica	Contencioso dos Contratos Públicos	1	1
	Gestão de Recursos Humanos	Funcionamento e Optimização do RHV	1	0
		A Protecção Social dos Trabalhadores que exercem Funções Públicas	1	1
	Comportamento/Liderança/Comunicação	Competências de Comunicação Interpessoal	1	1
	Gestão Administrativa e Secretariado	Atendimento ao Público	1	0
Total de Cursos			7	6
P I F	Gestão Administrativa e Secretariado	Organização de Eventos Nacionais e Estrangeiros	1	1
		Atendimento ao Público		4
		Qualidade - Instrumentos de Gestão		1
	Informática para Profissionais	Gestão de Tecnologias para Virtualização Servidores (HYPER- V)	1	1
		HARDWARE - Configuração e resolução de problemas nível 1	2	2
	Formação Dirigentes	FORGEP	2	1
Total de PIF			6	10
Sessão	Linguas e Secretariado	Novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa		4
Total de Sessões			0	4

Pela análise do Gr 10, verifica-se que em todas as variáveis em análise ocorreu um aumento. Deste modo,

observa-se que o número de formandos que participaram nas várias ações de formação foi bastante superior ao previsto (+225.2%). Este facto deve-se à

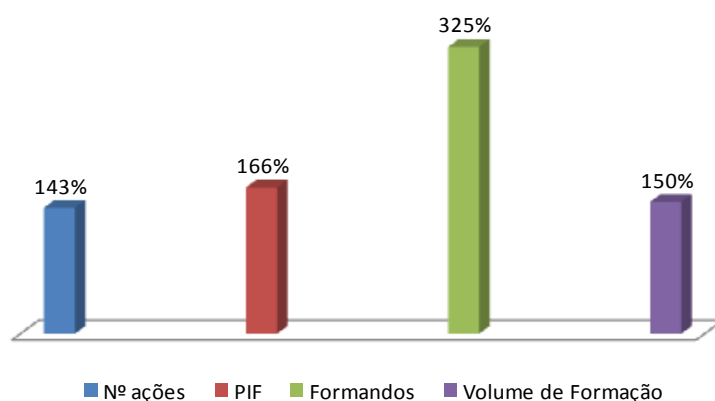
Gr 10 - Distribuição entre o previsto e o realizado em formação



realização das 4 sessões de formação não planeadas que, apesar de serem de curta duração (3 horas), tiveram um elevado número de participantes. Também, o número de formandos selecionados nos restantes cursos de formação foi bastante superior ao previsto. Por sua vez, importa referir que foi tomada a decisão de um dos cursos de formação previsto na área temática “Gestão Administrativa e Secretariado” fosse realizado por entidade externa, o que se refletiu no aumento das PIF relativamente ao previsto em Plano.

Em termos de execução do plano de formação, observa-se pela análise do Gr 11, que em todas

Gr 11 - Taxas de execução da formação



as variáveis em apreço (nº de ações, nº de PIF, nº de formandos, volume de formação), se verificou um acréscimo na execução face ao previsto. Este aumento, em termos de execução, prende-se com a realização das 4

sessões de formação que não se encontravam previstas, sobre o “*Novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa*”, mais uma edição do curso de formação “*Gestão orçamental e contabilidade – POCP*”, assim como a realização de mais 5 PIF.

Na análise do Quadro 3 observa-se que, seja numa leitura conjunta do total de participantes, seja numa leitura que abranja apenas trabalhadores da SGMS, se verifica um aumento quer do

número de formandos quer do nº de horas de formação. Todos os restantes itens referenciados como indicadores apresentam valores mais baixos do que os previstos.

Quadro 3 – Indicadores da formação prevista e realizada

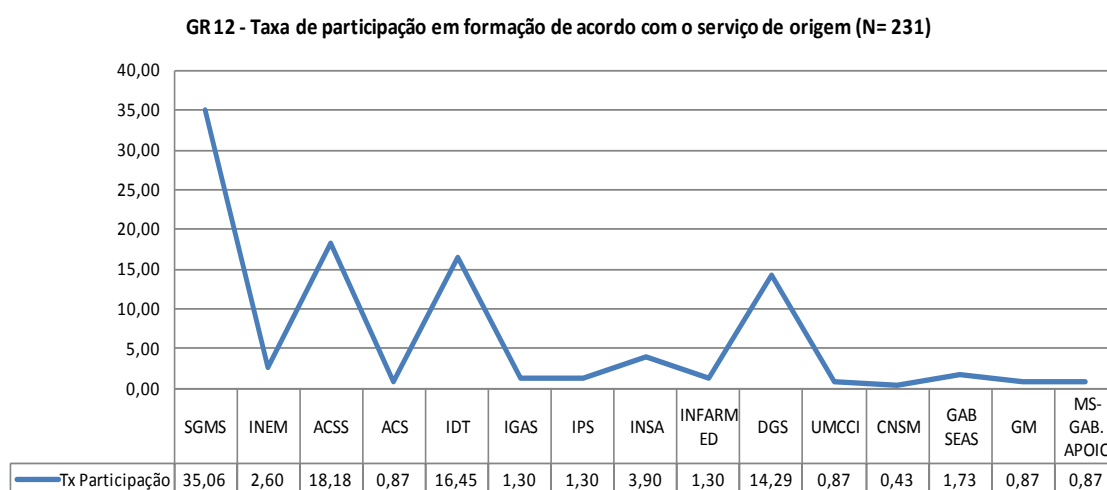
	PREVISTO	REALIZADO	REALIZADO (TRABALHADORES SGMS)
Nº FORMANDOS	71	231	81
Nº DE HORAS DE FORMAÇÃO	656	649	649
VOLUME DE FORMAÇÃO	2154	3224	1108
MÉDIA DE HORAS ANUAIS EM FORMAÇÃO POR FORMANDO	30,3	13,96	13,67
MÉDIA DE DIAS DE AUSÊNCIA PREVISTOS POR FORMANDO	4,3	1,99	1,95

Nota : Volume de formação = nº de formandos curso x horas de formação curso

2. Participação

A análise da participação será efetuada tendo por base somente os dados de formação, visto que não temos os dados dos efetivos nos serviços a 31 de dezembro de 2011.

2.1. Taxa de Participação de formandos de acordo com o serviço de proveniência



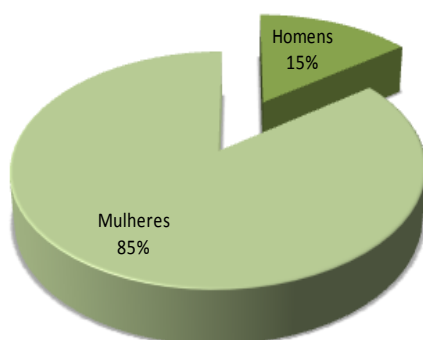
Nota: Taxa de participação serviço = (nº de participantes total em formação/nº de participantes serviço)*100

Na análise do Gr 12, verifica-se que o serviço de origem com maior taxa de participação foi a SGMS (35,06%), logo seguida da ACSS (18,18%) e do IDT com 16,45%. O serviço que apresenta

menor taxa de participação é a CNSM com 0,43%, logo seguido da UMCCI, GM, ACS, e MS- Gab Apoio com 0,87%.

2.2. Taxa de participação de acordo com o gênero

Gr 13 - Taxa de participação em formação de acordo com o gênero (N= 231)

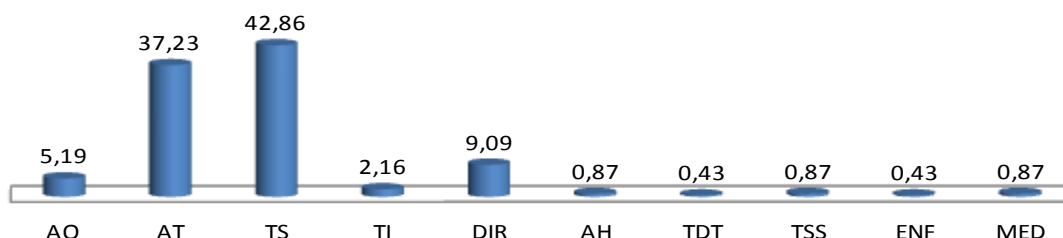


Na leitura do Gr 13 observa-se que em termos percentuais o sexo feminino foi o que apresentou maior taxa de participação em formação (85%). O sexo masculino apresentou apenas uma taxa de participação de 15%.

2.3. Taxa de participação de acordo com o grupo profissional

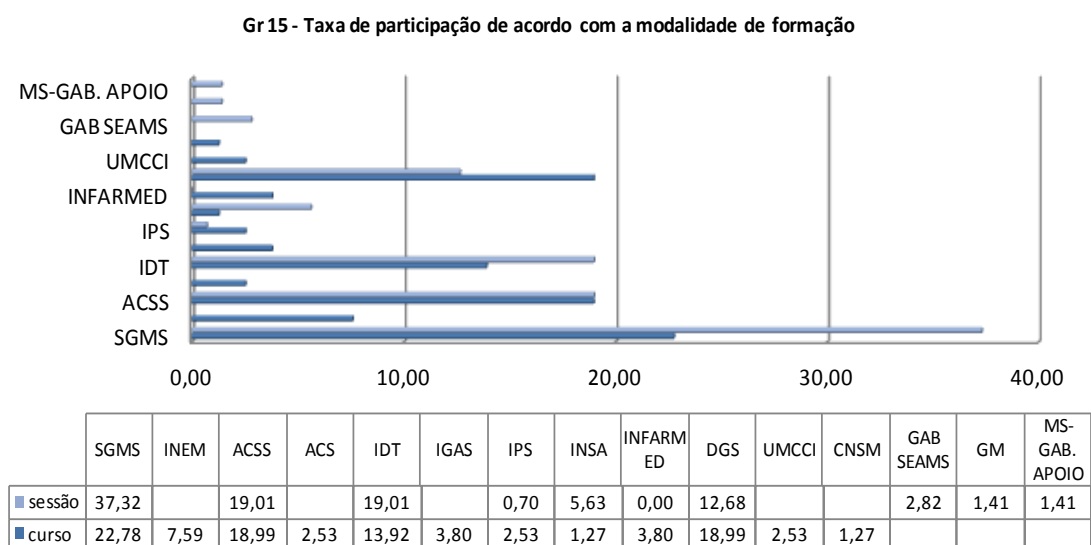
Da análise do Gr 14 constata-se que os técnicos superiores (42,86%) apresentam a maior taxa de participação, seguidos dos assistentes técnicos com 37,23%. Por sua vez os enfermeiros e os técnicos de diagnóstico e terapêutica apresentam uma taxa de 0,43%, logo seguidos pelos médicos, técnicos superiores de saúde e administradores hospitalares com 0,87%, apresentam a menor taxa de participação.

Gr 14 - Taxa de participação em formação de acordo com o grupo profissional (N= 231)



2.4. Taxa de participação de acordo com a modalidade de formação

Analisado o Gr 15, verifica-se que na modalidade “sessão de formação”, a SGMS apresenta a maior taxa de participação (37,32%), logo seguido pelo IDT e pela ACSS com 19,01%. O IPS é o organismo que apresenta a menor taxa de participação (0,70%).



Na modalidade “curso de formação”, constata-se que o organismo que apresenta maior taxa de participação é a SGMS com 22,78%, seguindo-se a ACSS e a DGS com 18,99%. Os organismos/serviços que apresentam menor taxa de participação são a CNSM com 1,27%, seguido da UMCCI e do ACS com 2,53%.

3. Avaliação das ações de formação (Avaliação de reação)

O Plano de formação da SGMS terminou no 4º trimestre de 2011, pelo que neste momento não é possível proceder à avaliação de formação para além do nível 1 (nível de satisfação dos participantes). Desta forma, a análise efetuada encontra-se suportada, essencialmente nos questionários de reação preenchidos pelos formandos e pelos formadores, no final de cada ação de formação.

3.1. Caracterização dos instrumentos de avaliação

3.1.1. Instrumentos de avaliação dos formandos

Quadro 4 – Descrição do Questionário de Avaliação dos Formandos

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DOS FORMANDOS		
Designação do Item	nº itens	Objectivo do Item
Avaliação do Módulo	4 itens	Quais os benefícios/dificuldades que os formandos percecionaram na aplicação das temáticas ministradas durante as sessões de formação
Avaliação Formador	8 itens	O desempenho/performance do formador, a dinamização e os aspetos 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 definidos tendo por base um questionário de avaliação de reação aos 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 de formação.

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

3.1.2. Instrumentos de avaliação do formador

Quadro 5 – Descrição do questionário de avaliação do formador

Os parâmetros de avaliação pelo formador, foram definidos 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

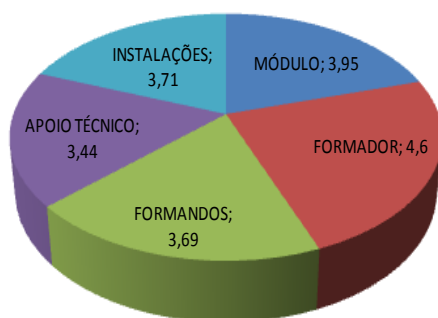
QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO FORMADOR		
Designação do Item	nº itens	Objetivo do Item
Avaliação do Programa e Desenvolvimento do curso	3	A forma como decorreram as sessões de formação
Avaliação dos Recursos Humanos e Materiais	4	As instalações e o apoio durante as sessões
Avaliação do grupo	7	As características do grupo de formandos
Características do grupo	2	Escala dicotómica que permite, conhecer em termos gerais, quais as características do grupo de formandos
Competências de aprendizagem	2	Escala dicotómica que permite conhecer, em termos gerais, as competências de aprendizagem e de acompanhamento das matérias por parte dos formandos

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 Materiais, Características do Grupo e Acompanhamento das Matérias. Cada um dos grupos é 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.

3.1.3. Análise e avaliação dos questionários

3.1.3.1. Avaliação de reação efetuada pelos formandos

Gr 16 - Distribuição da avaliação global dos formandos



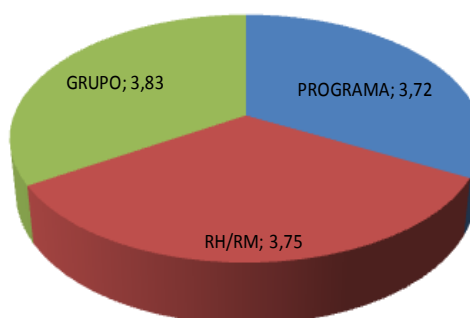
Os resultados apresentados reportam-se a um total de 80 respostas dos formandos (preenchimento do questionário de reação). Pela leitura do Gr 16, verifica-se que, de uma forma geral, o programa de formação realizado pelo Centro de Formação da SGMS foi bem acolhido pelos participantes, tendo uma avaliação

de Bom na generalidade, apresentando mesmo uma avaliação de Muito Bom no item formador.

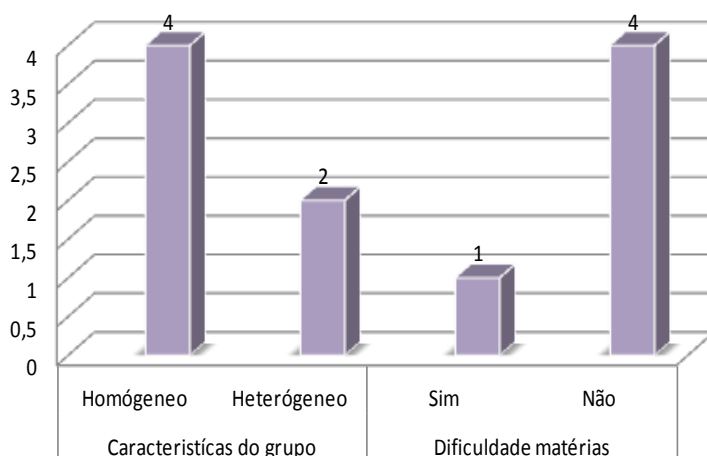
3.1.3.2. Avaliação de reação efetuada pelos formadores

Na leitura do Gr 17, constata-se que em termos globais, o projeto de formação desenvolvido pela SGMS teve uma avaliação de Muito Bom, em todos os itens de avaliação.

Gr 17 - Distribuição da avaliação global dos formadores



Gr 18 - Características e Competências de aprendizagem dos formandos



Pela análise do Gr 18, verifica-se que em termos de competências de aprendizagem os grupos foram considerados homogêneos, tendo sido referido em termos de avaliação que os mesmos não apresentavam dificuldades de

aprendizagem. Importa referir que nestes dados, não foram consideradas as avaliações do formador das sessões formativas “*Novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa*”, visto que o tempo de sessão foi bastante reduzido, não permitindo que este pudesse efetuar uma avaliação dos grupos em formação. No que se refere às características do grupo, verifica-se que o mesmo foi considerado heterogêneo em dois dos cursos realizados “*Contencioso dos contratos públicos*” e “*A proteção social dos trabalhadores que exercem funções públicas*”. Relativamente a dificuldades na compreensão das matérias apresentadas foi referida essa situação no curso “*A proteção social dos trabalhadores que exercem funções públicas*”.

3.1.3.3. Aspetos a melhorar

No final das sessões e, em abordagem informal com os formandos e formadores, foram referidos por estes alguns aspetos que julgavam pertinentes para a melhoria da realização e operacionalização das sessões de formação propostas pelo Centro de Formação da SGMS, como seja, nomeadamente.

- A melhoria das condições de habitabilidade das salas de formação, em termos de ventilação e acústica;
- A melhoria do material de apoio à formação, como seja a necessidade de equipar as salas de formação com quadros didax e flipchart.

SIGLAS

ACS – Alto Comissariado da Saúde

ACSS – Administração Central dos Serviços de saúde

AH – Administrador Hospitalar

AO – Assistente Operacional

AT – Assistente Técnico

CF – Custos formandos

CFP – Cursos de formação previstos

CFR – Cursos de formação realizados

CNSM – Comissão Nacional da Saúde Mental

DGS – Direção Geral da Saúde

DIR – Dirigente

ENF – Enfermeiro

EPAR – Escola Profissional Almirante Reis

FSE – Fundo Social Europeu

GAB - Gabinete

GM – Gabinete do Ministro

HFP – Horas de Formação Previstas

HFR – Horas de Formação Realizadas

IDT – Instituto da Droga e Toxicodependência

IGAS – Inspeção Geral das Atividades em Saúde

INEM – Instituto Nacional de Emergência Médica

INFARMED – Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde

INSA – Instituto Nacional de Saúde Dr Ricardo Jorge

IPS – Instituto Português do Sangue

MED – Médico

MS - Ministério da Saúde

Nº - Número

PIF – Participações Individuais de Formação

POPH – Programa Operacional do Potencial Humano

SEAMS – Secretário de Estado Adjunto do Ministro da Saúde

SGMS – Secretaria Geral do Ministério da Saúde

SNS – Serviço Nacional de Saúde

TDT – Técnico Diagnóstico e Terapêutica

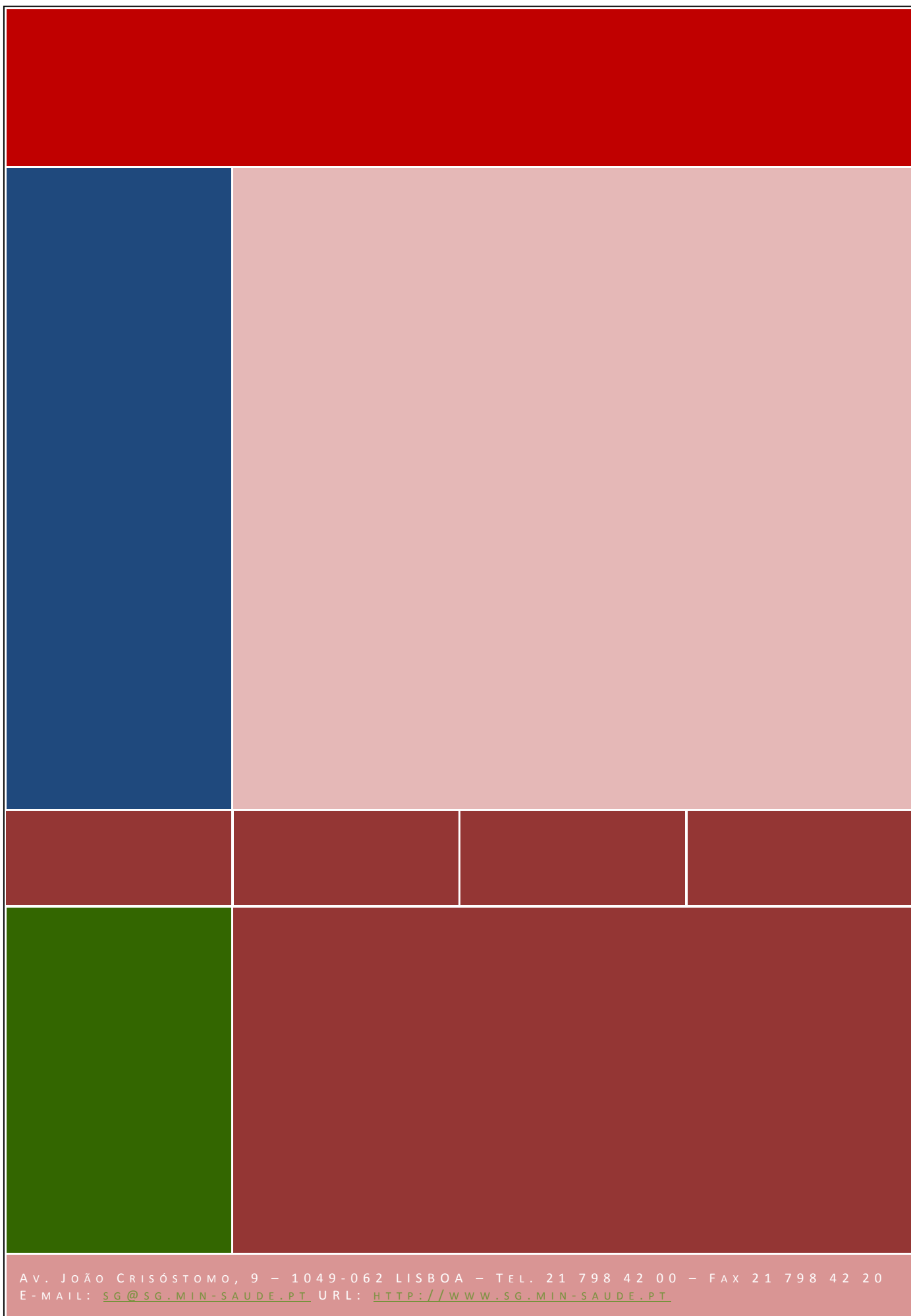
TI – Técnico de Informática

TS – Técnico Superior

TSS – Técnico Superior de Saúde

TX - Taxa

UMCCI – Unidade de Missão para os Cuidados Continuados Integrado



AV. JOÃO CRISÓSTOMO, 9 – 1049-062 LISBOA – TEL. 21 798 42 00 – FAX 21 798 42 20
E-MAIL: SG@SG.MIN-SAUDE.PT URL: [HTTP://WWW.SG.MIN-SAUDE.PT](http://WWW.SG.MIN-SAUDE.PT)