



# PLANO ESTRATÉGICO

2

0

1

7

-

2

0

1

9



## ESTRATÉGICO

### Conteúdo

<b>1. NOTA INTRODUTÓRIA .....</b>	<b>3</b>
<b>2. APRESENTAÇÃO DA SGMS .....</b>	<b>4</b>
<b>2.1. EVOLUÇÃO HISTÓRICO-LEGAL DA SGMS.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1. MISSÃO DA SGMS .....</b>	<b>6</b>
<b>2.2. VISÃO DA SGMS .....</b>	<b>6</b>
<b>2.3. ATRIBUIÇÕES DA SGMS .....</b>	<b>6</b>
<b>2.4. VALORES.....</b>	<b>8</b>
<b>2.1. ESTRUTURA E COMPETÊNCIAS .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1. ORGANOGRAMA.....</b>	<b>9</b>
<b>2.2. RECURSOS.....</b>	<b>9</b>
<b>2.2.1. HUMANOS.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1.1. FINANCEIROS .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1.2. DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1.2.1. BALANÇO .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1.2.2. DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1.2.3. ANÁLISE ECONÓMICA E FINANCEIRA .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1.2.4. BALANÇO FUNCIONAL .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1.2.5. RÁCIOS DE ESTRUTURA .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1.2.6. RÁCIOS DE FUNCIONAMENTO.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1.2.7. INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.1. PRINCÍPIOS ORIENTADORES DA SGMS.....</b>	<b>19</b>
<b>3. PRODUTOS/SERVIÇOS E CLIENTES/PARCEIROS .....</b>	<b>21</b>
<b>4. ANÁLISE ESTRATÉGICA.....</b>	<b>23</b>
<b>4.1. ANÁLISE DOS STAKEHOLDERS.....</b>	<b>23</b>
<b>4.2. ANÁLISE PEST .....</b>	<b>30</b>
<b>4.3. ANÁLISE SWOT .....</b>	<b>31</b>
<b>4.3.1. PONTOS FRACOS .....</b>	<b>31</b>
<b>4.3.2. PONTOS FORTES.....</b>	<b>32</b>
<b>5. CARTA DE MISSÃO .....</b>	<b>38</b>
<b>6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....</b>	<b>39</b>
<b>7. VETORES ESTRATÉGICOS.....</b>	<b>40</b>
<b>8. BENCHMARKING .....</b>	<b>41</b>

<b>9. DIAGRAMA ESTRATÉGICO.....</b>	<b>45</b>
<b>10. OBJETIVOS E METAS DAS UNIDADES ORGÂNICAS.....</b>	<b>47</b>
<b>10.1. DIREÇÃO DE SERVIÇOS JURÍDICOS E DE CONTENCIOSO .....</b>	<b>47</b>
<b>10.1.1. METAS DA DIREÇÃO DE SERVIÇOS JURÍDICOS E CONTENCIOSO .....</b>	<b>48</b>
<b>10.2. DIREÇÃO DE SERVIÇOS DE GESTÃO, INFORMAÇÃO, RELAÇÕES PÚBLICAS E ARQUIVO.....</b>	<b>49</b>
<b>10.2.1. DSGIRPA.....</b>	<b>49</b>
<b>10.2.2. DIVISÃO DE GESTÃO DE RECURSOS (DGR).....</b>	<b>50</b>
<b>10.2.3. DIVISÃO DE INFORMAÇÃO E RELAÇÕES PÚBLICAS (DIRP).....</b>	<b>51</b>
<b>10.2.4. DIVISÃO DE ARQUIVO E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (DASI) .....</b>	<b>52</b>
<b>10.3. METAS DA DIREÇÃO DE SERVIÇOS DE GESTÃO, INFORMAÇÃO, RELAÇÕES PÚBLICAS E ARQUIVO (DSGIRPA) .....</b>	<b>53</b>
<b>10.3.1. METAS DA DSGIRPA.....</b>	<b>53</b>
<b>10.3.2. METAS DA DIVISÃO DE GESTÃO DE RECURSOS (DGR).....</b>	<b>54</b>
<b>10.3.3. METAS DA DIVISÃO DE INFORMAÇÃO E RELAÇÕES PÚBLICAS (DIRP).....</b>	<b>55</b>
<b>2.1.1. METAS DA DIVISÃO DE ARQUIVO E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (DASI).....</b>	<b>56</b>
<b>2. CONTRIBUIÇÃO PARA AS ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS DO MS .....</b>	<b>57</b>
<b>3. ACOMPANHAMENTO E MONITORIZAÇÃO.....</b>	<b>57</b>

## 1. NOTA INTRODUTÓRIA

A Secretaria-Geral do Ministério da Saúde (SGMS) é, nos termos do Decreto-Regulamentar n.º 23/2012, de 9 de fevereiro, alterado pelo Decreto-Regulamentar n.º 4/2016, de 8 de novembro, um serviço da administração direta do Estado no âmbito do Ministério da Saúde (MS), que tem por missão assegurar o apoio técnico e administrativo aos gabinetes dos membros do Governo integrados no MS e aos demais órgãos, serviços e organismos deste ministério que não integram o Serviço Nacional de Saúde (SNS), nos domínios da gestão de recursos internos, do apoio técnico-jurídico e contencioso, da documentação e informação e da comunicação e relações públicas.

O Plano Estratégico 2017-2019 da SGMS está alinhado com as orientações emanadas pela tutela no documento “Orientações para a elaboração do Plano Estratégico (PE) 2017-2019, Plano de Atividades (PA) e Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) dos Organismos do Ministério da Saúde para 2017”, com o Plano Nacional de Saúde 2012-2016, entretanto revisto e alargado ao ano de 2020, assim como com os Programas Nacionais de Saúde Prioritários.

O presente Plano Estratégico visa contribuir para a sistematização da reflexão estratégica em torno da SGMS e assume-se como um documento de gestão fundamental, devendo ser visto como um instrumento que, para além de sumariar os principais objetivos da organização e a forma como os mesmos devem ser alcançados, servirá como um referencial imprescindível à orientação dos esforços individuais e coletivos. O delinear da estratégia teve como referência uma linha de orientação sustentada, podendo sofrer ajustamentos sempre que seja considerado necessário, por força da ocorrência de mudanças quer ambientais quer organizacionais.

O documento procede ainda à reflexão e análise em torno dos produtos e serviços oferecidos, das relações com as partes interessadas (*stakeholders*), do ambiente externo, das atividades desenvolvidas e dos resultados obtidos pela organização, com vista a estabelecer uma diretriz estratégica que garanta a prossecução dos seus fins, em ampla concordância com as orientações das entidades que tutelam o MS e a Administração Pública (AP).

O Plano Estratégico refere-se ao triénio 2017-2019, tendo como objetivo fornecer um quadro de referência estável e de médio prazo para os Planos de Atividade anuais.

A SGMS deixou de assegurar a centralização de compras de bens e serviços definidas pelo Despacho n.º 6618/2013, de 9 de maio, enquanto Unidade Ministerial de Compras (UMC), passando esta, desde 2016, para a esfera dos Serviços Partilhados do Ministério da Saúde (SPMS).

Por seu turno, com a publicação do Decreto-Regulamentar n.º 4/2016, de 8 de novembro, a responsabilidade de “Assegurar o apoio, coordenação e acompanhamento do Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública (SIADAP 1) no âmbito dos órgãos,

serviços e organismos do MS que não integram o SNS”, anteriormente na esfera da Direção-Geral da Saúde (DGS), foi atribuída a este serviço.

Finalmente, cabe referir que o Plano Estratégico foi elaborado por um grupo de trabalho, constituído por dirigentes e trabalhadores das diferentes unidades orgânicas da SGMS, garantindo assim a efetiva participação do público interno, na definição das orientações estratégicas, uma vez que a sua concretização no tempo depende largamente da aceitação e partilha por parte de toda a estrutura organizacional. Foram ainda tomados em consideração os resultados dos inquéritos de avaliação realizados em fevereiro de 2017, aos clientes internos e externos, de forma a assegurar a melhoria contínua da organização na prossecução das suas atribuições e competências.

## **2. APRESENTAÇÃO DA SGMS**

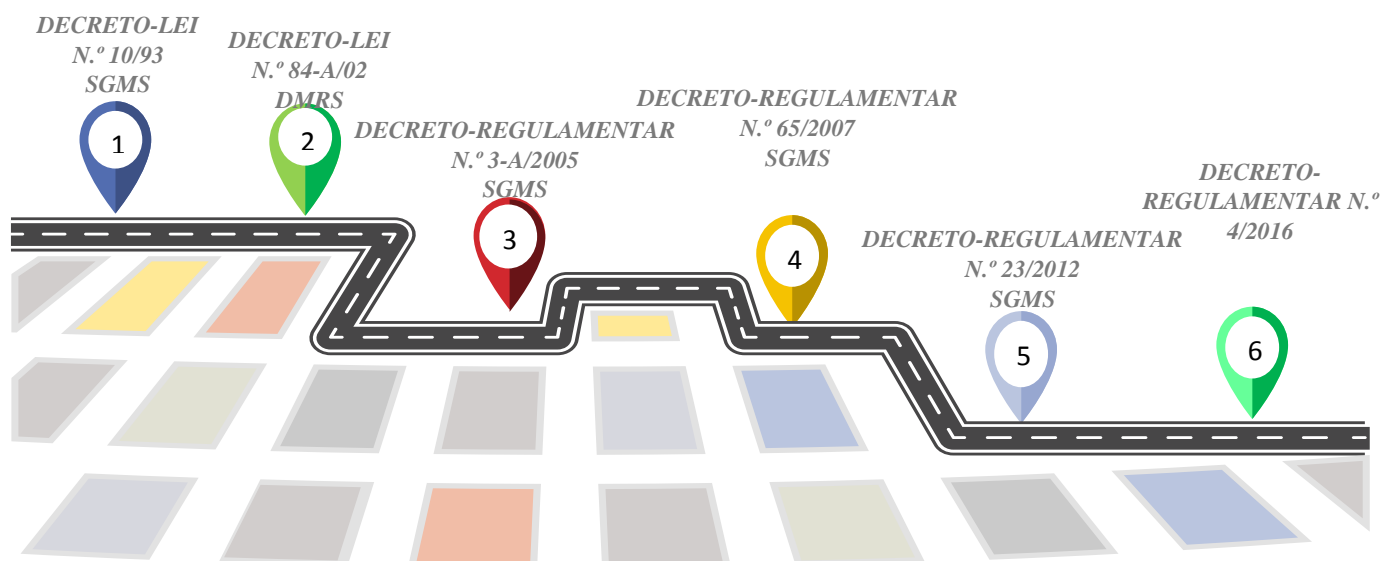
A SGMS é um serviço da administração direta do Estado, dotado de autonomia administrativa, com um papel integrador e dinamizador da orgânica do MS, por forma a reforçar a ligação entre a sociedade e os serviços e garantir a articulação institucional entre os organismos.

O Decreto-Regulamentar n.º 23/2012, de 9 de fevereiro, que aprovou a lei orgânica da SGMS, procedeu à definição da sua missão, atribuições e tipo de organização interna. A Portaria n.º 160/2012, de 22 de maio, concretiza a estrutura nuclear e o número máximo de unidades orgânicas flexíveis do serviço, fixando as competências das respetivas unidades orgânicas nucleares. As unidades orgânicas flexíveis foram estabelecidas pelo Despacho n.º 7883/2012, de 8 de junho.

Publicado a 8 de novembro, o Decreto-Regulamentar n.º 4/2016 procede à primeira alteração do Decreto Regulamentar n.º 23/2012, de 9 de fevereiro, cometendo à SGMS uma nova atribuição relativa ao Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública (SIADAP 1), no âmbito do MS.



## 2.1. EVOLUÇÃO HISTÓRICO-LEGAL DA SGMS



A SGMS foi criada no âmbito do Decreto-Lei n.º 10/93, de 15 de janeiro, tendo sido posteriormente extinta e as suas funções transitadas para o então Departamento de Modernização de Recursos da Saúde (DMRS), pelo Decreto n.º 8-A/2002, de 15 de janeiro, com especial enfoque na área dos Recursos Humanos do MS.

Em 2005, é extinto o DMRS e criada novamente a SGMS, conforme o Decreto-Regulamentar n.º 3-A/2005, de 31 de maio, sucedendo a SGMS ao DMRS em todos os direitos e obrigações.

A lei orgânica do MS foi alterada pelo Decreto-Lei n.º 212/2006, de 27 de outubro, diploma este que transferiu para a Administração Central do Sistema de Saúde, IP (ACSS) a área dos recursos humanos, sendo as novas atribuições da SGMS definidas no Decreto-Regulamentar n.º 65/2007, de 29 de maio.

Em 2011, é publicado novo diploma de reorganização do MS (Decreto-Lei n.º 124/2011, de 29 de dezembro), o qual procedeu à reorganização dos serviços, tendo a SGMS perdido a competência de acompanhamento dos orçamentos de funcionamento e investimento dos serviços integrados, transitando esta para a ACSS, estando as suas atuais atribuições definidas no Decreto Regulamentar n.º 23/2012, de 9 de fevereiro.

Através do Decreto-Regulamentar n.º 4/2016, publicado a 8 de novembro, procedeu-se à primeira alteração do Decreto-Regulamentar n.º 23/2012, de 9 de fevereiro, aprovando-se uma nova atribuição para a SGMS, relativa ao Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública (SIADAP 1), no âmbito do MS.

## **2.1. MISSÃO DA SGMS**

A missão é a razão de ser da organização, permitindo orientar a sua atuação, conduzindo a sua mudança e melhorias sistemáticas e contínuas.

A SGMS tem por missão assegurar o apoio técnico e administrativo aos membros do Governo integrados no MS e aos demais órgãos, serviços e organismos que não integram o SNS, nos domínios da gestão de recursos internos, do apoio técnico jurídico e contencioso, da documentação e informação e da comunicação e relações públicas, no âmbito do n.º 1 do artigo 10.º do Decreto-Lei n.º 124/2011, de 29 de dezembro, conjugado com o n.º 1 do artigo 2.º do Decreto Regulamentar n.º 23/2012, de 9 de fevereiro.

## **2.2. VISÃO DA SGMS**

A visão da SGMS reflete as aspirações, a direção desejada e o caminho que o organismo pretende percorrer a médio e longo prazo e como a SGMS espera ser vista por todos.

A visão da SGMS consiste em atingir, nos próximos 3 anos, níveis de desempenho que a projetem no universo da saúde, de forma que os seus serviços sejam considerados essenciais nas áreas jurídica, da avaliação do desempenho dos serviços da administração pública, do património imobiliário, do arquivo e da informação.

## **2.3. ATRIBUIÇÕES DA SGMS**

De acordo com o Decreto Regulamentar n.º 23/2012, de 9 de fevereiro, alterado pelo Decreto Regulamentar n.º 4/2016, de 8 de novembro, a SGMS prossegue as seguintes atribuições:

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

cometidas por lei a outros serviços, bem como assegurar a articulação com os organismos com atribuições interministeriais nestas áreas;

e) Coordenar as ações referentes à organização e preservação do património e arquivo histórico e proceder à recolha, tratamento, conservação e comunicação dos arquivos que deixem de ser de uso corrente nos respetivos organismos produtores;

f) Coordenar as ações referentes à organização, preservação e atualização do cadastro do património do MS e das entidades por ele tuteladas, assegurando a correta articulação com os serviços responsáveis pelo património do Estado;

g) Instruir processos de aquisição, alienação, arrendamento, permuta, avaliação, locação financeira, restituição por desocupação e de constituição de direitos sobre imóveis dos serviços e organismos do MS;

h) Gerir o edifício sede do MS, bem como outras instalações que lhe estejam afetas;

i) Assegurar as funções de unidade ministerial de compras em relação aos bens e serviços cuja contratação não seja da competência da entidade pública prestadora de serviços partilhados do MS;

j) Gerir o pessoal em situação de mobilidade especial que lhe seja afeto e assegurar a articulação com a entidade gestora da mobilidade, nos termos legais;

l) Assegurar a elaboração do orçamento de funcionamento da SGMS e dos gabinetes dos membros do Governo do MS, bem como acompanhar a respetiva execução de acordo com a legislação em vigor;

m) Assegurar o normal funcionamento do MS nas áreas que não sejam da competência específica de outros serviços;

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

o) Assegurar o apoio, coordenação e acompanhamento do Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública (SIADAP 1) no âmbito dos órgãos, serviços e organismos do MS que não integram o SNS.



## 2.4. VALORES

Os valores da SGMS consistem nos princípios que guiam a atividade da organização e que facilitam a participação de todos no desenvolvimento da Missão e Visão, dando suporte às formas de relacionamento dos colaboradores entre si e perante os parceiros, fornecedores e sociedade.

			
<b>Credibilidade</b>	<b>Trabalho em Equipe</b>	<b>Comunicação</b>	<b>Inovação</b>
Porque a SGMS é um organismo de referência para o Ministério da Saúde.	Acreditamos que o envolvimento de todos é uma garantia de sucesso no cumprimento dos nossos objetivos.	Acreditamos na proximidade com os nossos clientes e no intercâmbio de informação fidedigna, clara e transparente.	Porque lidamos com clientes muito exigentes.

## 2.1. ESTRUTURA E COMPETÊNCIAS

A estrutura nuclear da SGMS é determinada pela Portaria n.º 160/2012, de 22 de maio.

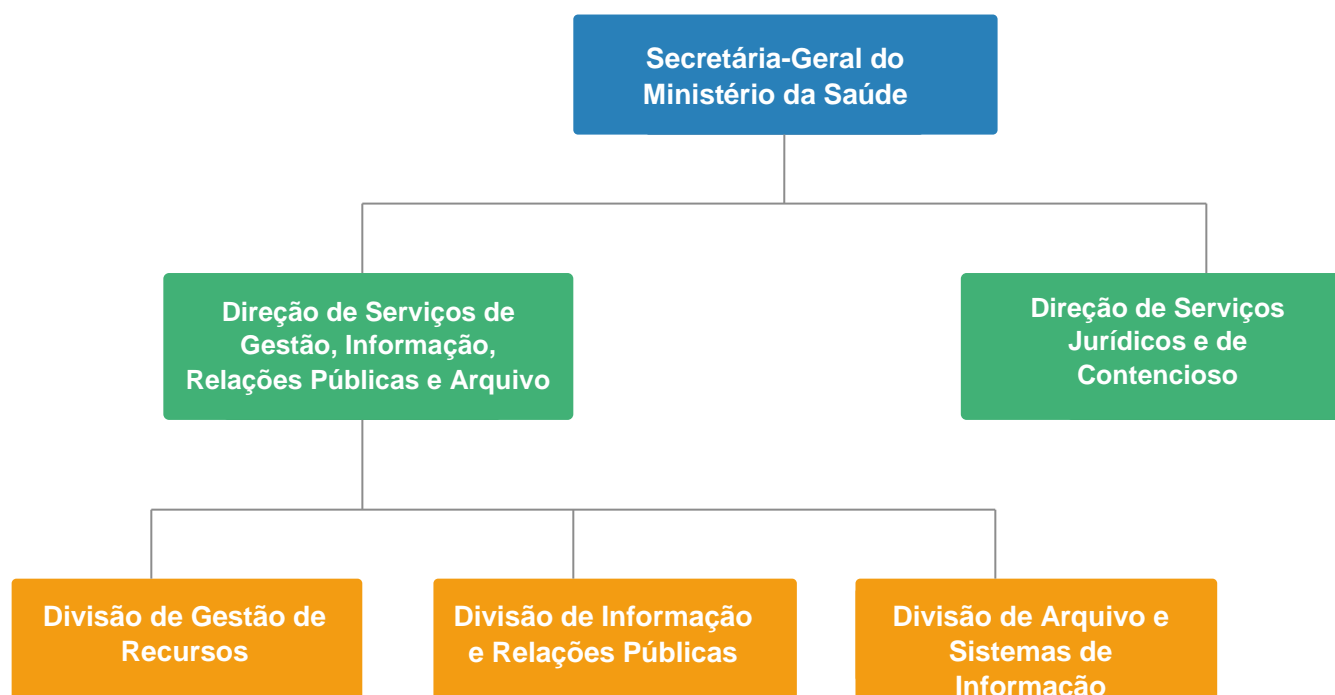
A SGMS é dirigida por um Secretário-Geral e a sua orgânica compreende duas direções de serviços: Direção de Serviços Jurídicos e de Contencioso (DSJC) e Direção de Serviços de Gestão, Informação, Relações Públicas e Arquivo (DSGIRPA).

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

A atual estrutura organizativa, que resulta do exercício de “*downsizing*” realizado em 2012, mantém-se conforme o quadro seguinte:

	2015	2016	2017
<b>Secretário-Geral</b>	1	1	1
<b>Direções de Serviço</b>	2	2	2
<b>Divisões</b>	3	3	3
<b>Total</b>	6	6	6

## 2.1. ORGANOGRAMA



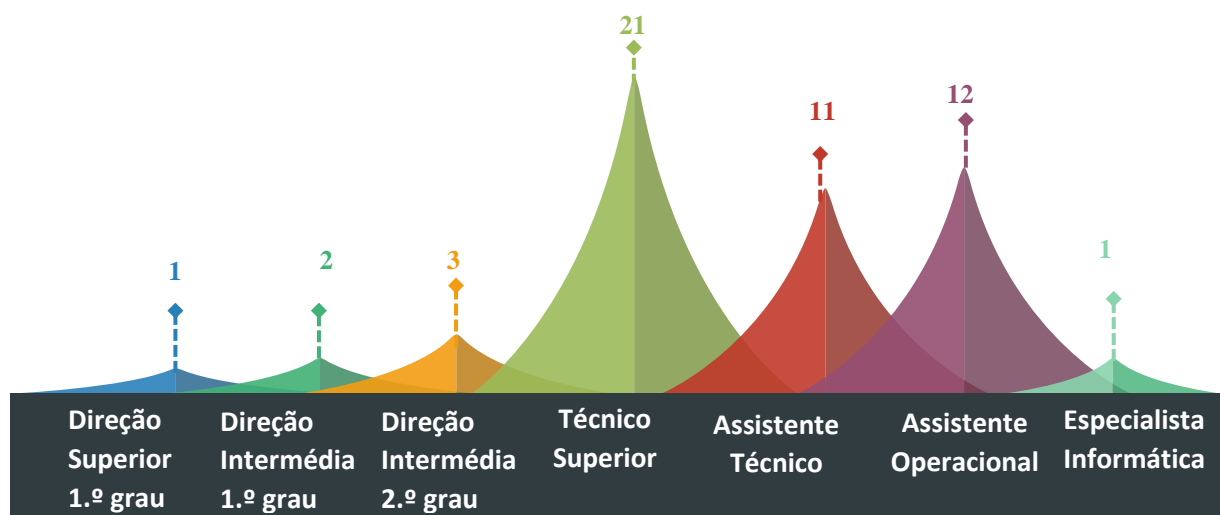
## 2.2. RECURSOS

### 2.2.1. HUMANOS

Para 2017 e conforme tabela infra, a SGMS apresenta uma previsão de 51 efetivos, verificando-se uma redução de 5 efetivos comparativamente a 2016, representando uma redução de 9% dos trabalhadores afetos à organização.

É previsível que o número de trabalhadores se mantenha durante o triénio 2017-2019, sendo expectável o incremento do índice de tecnicidade.

DESCRIÇÃO	HISTÓRICO			PREVISIONAL		
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Dirigentes</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
<i>Direção Superior 1.º grau</i>	1	1	1	1	1	1
<i>Direção superior 2.º grau</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Direção Intermédia 1.º grau</i>	2	2	2	2	2	2
<i>Direção Intermédia 2.º grau</i>	3	3	3	3	3	3
<b>Carreiras Gerais</b>	<b>46</b>	<b>49</b>	<b>44</b>	<b>44</b>	<b>44</b>	<b>44</b>
<i>Técnico Superior</i>	19	24	21	21	22	23
<i>Assistente Técnico</i>	14	13	11	11	10	9
<i>Assistente Operacional</i>	14	12	12	12	12	12
<b>Carreiras Especiais</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<i>Técnico Informática</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Especialista Informática</i>	1	1	1	1	1	1
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>56</b>	<b>51</b>	<b>51</b>	<b>51</b>	<b>51</b>



Relativamente à distribuição dos profissionais da SGMS por carreira, verifica-se a predominância da carreira dos técnicos superiores, representativa de 41% do total dos trabalhadores, seguida da carreira dos assistentes operacionais e dos assistentes técnicos, que representam, respetivamente, 24% e 22% do total dos trabalhadores.

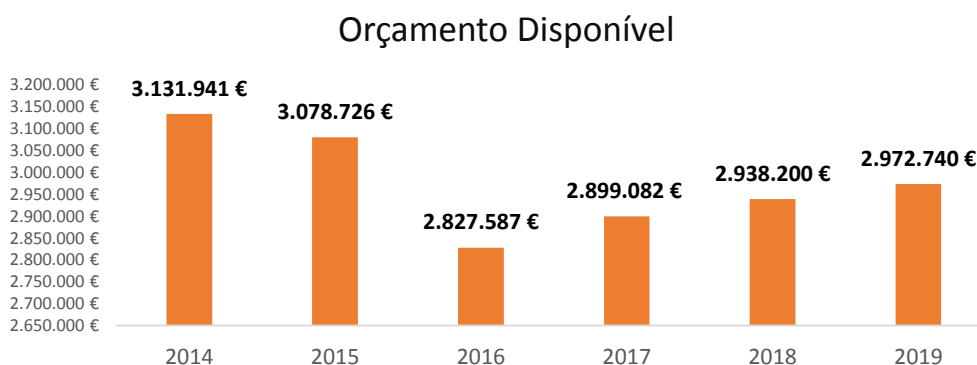
Relativamente ao ano de 2017, tendo em conta os valores orçamentados, prevê-se um aumento de 33.699 € nos encargos com recursos humanos face ao ano de 2016.

No âmbito do exercício previsional para 2017-2019, o aumento dos custos, embora pouco significativo, tem por base a inflação, conforme demonstra o gráfico seguinte:

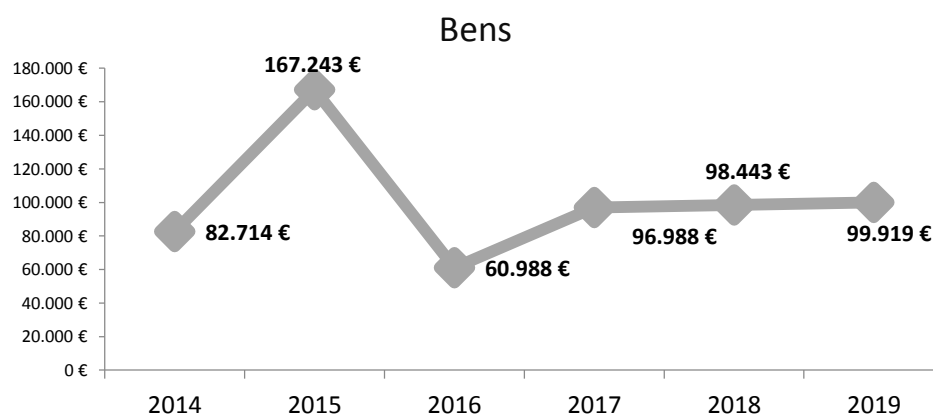


### 2.1.1. FINANCEIROS

O orçamento geral da SGMS para 2017 é de 2.899.082€, sendo que, do ponto de vista da sua evolução histórica e de perspetiva de evolução futura, se apresenta conforme demonstra o gráfico seguinte:

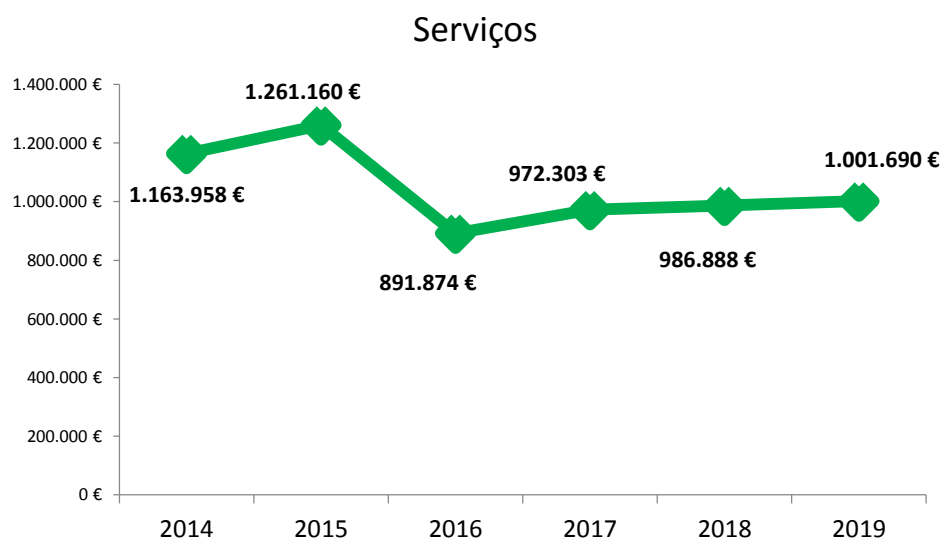


Relativamente ao orçamento total disponível, verifica-se um ligeiro aumento em 2017, quando comparado com o de 2016, concretamente de 71.495 €, que é absorvido na íntegra, contudo, pelo princípio de onerosidade devido pela ocupação do edifício sede do MS, o qual sofreu um agravamento no ano de 2017 no valor de 73.752 € face aos valores pagos em 2016.

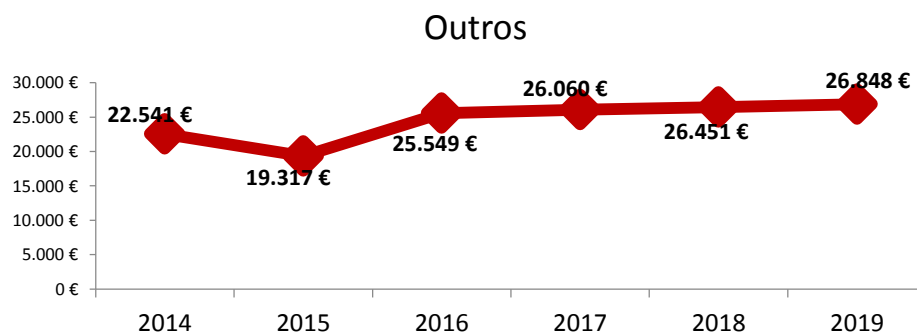


No que se refere à aquisição de bens, em 2017 verifica-se um aumento da dotação disponível líquida de cativos, tendo em consideração a norma de cativação imposta pela Lei do Orçamento de Estado às rubricas desta natureza, devido aos encargos adicionais com as coordenações nacionais a funcionar na dependência orçamental da SGMS.

Quanto à sua evolução e tendo em conta os valores contratuais negociados centralmente, prevê-se um crescimento pouco significativo para o triénio de 2017-2019.

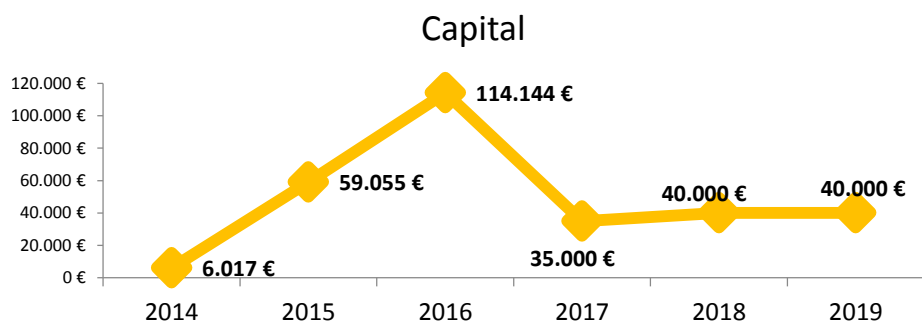


Relativamente aos serviços, para o triénio de 2017-2019, verifica-se um aumento estimado, justificado pelo princípio da onerosidade do imóvel da sede do MS e respetivos custos de manutenção e conservação.



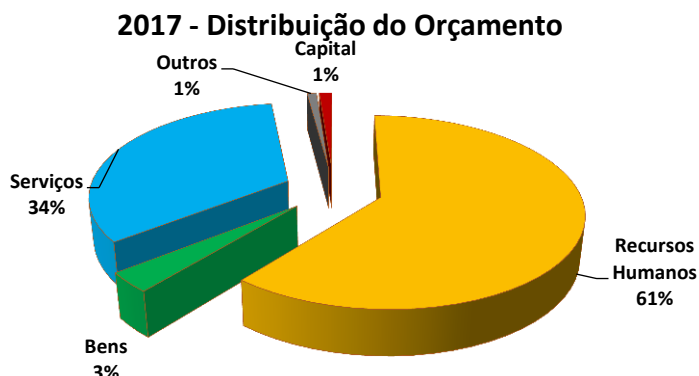
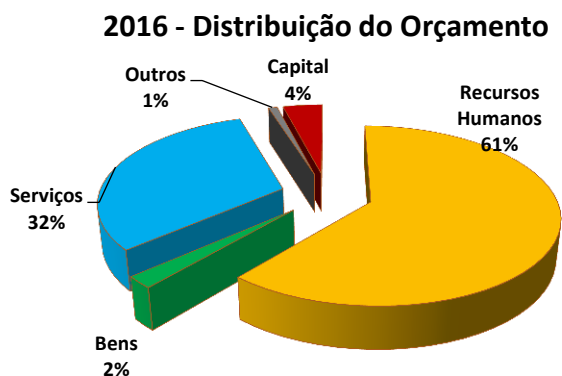
No que diz respeito às rubricas identificadas como “Outros”, incluem-se aqui os valores a pagar no âmbito das custas processuais, uma vez que é da competência da SGMS assegurar a representação do MS em todas as ações judiciais do foro administrativo.

O valor em 2017 foi orçamentado em alta, tendo em conta o valor médio histórico.



Para o orçamento de investimento, naquilo que diz respeito a rubricas de capital, prevê-se uma redução significativa, ficando apenas disponível cerca de 40.000 €.

Ao nível da distribuição do orçamento pelos diversos agrupamentos de rubricas, apresenta-se os gráficos correspondentes a 2016 e 2017:



## 2.1.2. DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

### 2.1.2.1. BALANÇO

Em aditamento ao anteriormente descrito do ponto de vista orçamental, torna-se também necessário proceder à análise mais aprofundada da contabilidade patrimonial de uma forma consolidada, pelo que se apresenta de seguida o Balanço da SGMS com a respetiva previsão de evolução:



	Histórico			Período Previsional>>		
ACTIVO	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Imobilizado Bruto</b>	3.322.058,87	2.850.287,14	2.969.412,91	2.969.412,91	2.969.412,91	2.969.412,91
Imobilizações Incorpóreas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Amortizações do Imobilizado Incorpóreo</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Imobilizações Corpóreas	3.322.058,87	2.850.287,14	2.969.412,91	2.969.412,91	2.969.412,91	2.969.412,91
<i>Amortizações Imobilizado Corpóreo</i>	1.895.168,62	1.454.579,29	1.526.418,71	1.668.607,79	1.810.796,87	1.952.985,95
Imobilizações Financeiras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Provisões para Investimentos Financeiros</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Amortizações Acumuladas</b>	1.895.168,62	1.454.579,29	1.526.418,71	1.668.607,79	1.810.796,87	1.952.985,95
<b>Dívidas de Terceiros M-L prazo</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Clientes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Provisões para Cobranças Duvidosas</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Circulante</b>	1.090.029,06	1.158.745,64	1.085.578,23	1.222.697,14	1.393.300,22	1.586.803,52
<b>Existências</b>	65.479,83	77.165,12	36.525,46	27.692,05	28.245,89	28.810,81
Mat-primas, subsid. e consumo	65.479,83	77.165,12	36.525,46	27.692,05	28.245,89	28.810,81
<b>Dívidas de Terceiros Curto Prazo</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Clientes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Estado e Outros Entes Públicos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros devedores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Provisão para Cobranças Duvidosas</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Títulos negociáveis</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Provisão para Aplicações de Tesouraria</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Depósitos bancários e Caixa</b>	1.024.549,23	1.081.580,52	1.049.052,77	1.195.005,09	1.365.054,33	1.557.992,70
<b>Acréscimos e Diferimentos</b>	84.623,00	89.956,00	91.420,00	91.420,00	91.420,00	91.420,00
Acréscimos de proveitos	84.623,00	89.956,00	91.420,00	91.420,00	91.420,00	91.420,00
Custos diferidos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL DO ACTIVO</b>	2.601.542,31	2.644.409,49	2.619.992,43	2.614.922,26	2.643.336,26	2.694.650,48

Em termos totais, o ativo da SGMS em 2016 é de 2.619.992,43 €, maioritariamente composto por Imobilizado, representativo de cerca de 55% do ativo líquido, seguido dos depósitos em instituições financeiras, representativos de 40% do ativo líquido. Sendo este montante o valor que se encontra na conta do Tesouro Português, independentemente da previsão de acumulação de saldo, é expectável, a qualquer momento, a entrega do mesmo, na medida em que, embora transite automaticamente todos os anos, a sua utilização carece de autorização conjunta da Tutela da Saúde e das Finanças.

No âmbito do imobilizado corpóreo, em 2016, destacam-se em termos líquidos os ativos corpóreos referentes a Terrenos, Edifícios e Equipamentos Administrativos, responsáveis, no seu conjunto, por 94% do total do imobilizado (edifício sede do MS).

Em termos de evolução para o triénio 2017-2019, verifica-se uma tendência de redução do imobilizado líquido, tendo em conta o enquadramento macroeconómico, traduzido numa redução de dotação para a despesa de investimento, passando o imobilizado incorpóreo líquido de 1.300.805 € em 2017 para 1.016.426 € em 2019.

Relativamente aos Fundos Próprios e Passivo, o Balanço da SGMS apresenta para 2016 um total de 2.619.992 €, sendo que destes 2.517.634 € dizem respeito aos fundos próprios e 102.357 € são referentes ao passivo, discriminando-se os valores do ponto de vista histórico e previsional de acordo com a seguinte tabela:

CAPITAL PRÓPRIO	Histórico			Período Previsional >>		
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Capital	1.981.806,27	1.981.806,27	1.981.806,27	1.981.806,27	1.981.806,27	1.981.806,27
Ações (quotas próprias)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ajustamentos de partes de capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Reservas (Legais+Estatutárias+...)	-798,89	5.520,40	5.520,40	5.520,40	5.520,40	5.520,40
Resultados Transitados	604.182,79	534.182,07	524.348,07	530.066,76	536.060,20	564.251,08
<b>Resultado Líquido do Exercício</b>	-70.000,72	-9.834,00	5.960,25	5.993,44	28.190,88	51.086,63
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO</b>	2.515.189,45	2.511.674,74	2.517.634,99	2.512.346,07	2.540.536,95	2.591.623,58
PASSIVO	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Provisões para Riscos e Encargos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Dívidas a Terceiros M-L Prazo</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Empréstimos obtidos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros credores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Dívidas a Terceiros Curto Prazo</b>	1.729,86	42.778,75	10.937,44	11.156,19	11.379,31	11.606,90
Empréstimos obtidos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fornecedores (exceto 229)	1.729,86	42.778,75	10.937,44	11.156,19	11.379,31	11.606,90
Fornecedores de Imobilizado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Acionistas (sócios)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Estado e outros entes públicos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros credores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Acréscimos e Diferimentos</b>	84.623,00	89.956,00	91.420,00	91.420,00	91.420,00	91.420,00
Acréscimos de custos	84.623,00	89.956,00	91.420,00	91.420,00	91.420,00	91.420,00
Proveitos diferidos				0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	86.352,86	132.734,75	102.357,44	102.576,19	102.799,31	103.026,90
<b>TOTAL DO PASSIVO + CAPITAL PRÓPRIO</b>	2.601.542,31	2.644.409,49	2.619.992,43	2.614.922,26	2.643.336,26	2.694.650,48

Em 2016, o total dos fundos engloba os fundos próprios, os resultados transitados e o resultado líquido do exercício de 2015, sendo constituído maioritariamente pelo montante patrimonial inicialmente apurado no âmbito da implementação do Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP), tendo este sido avaliado no valor de 1.981.807,27 €, não se prevendo para os próximos anos nenhuma evolução.

O resultado líquido apurado para o exercício de 2016 é positivo e ascende a 5.960 €, cuja discriminação se efetua na Demonstração de Resultados.

O passivo da SGMS ascendeu em 2016 ao montante de 102.357 €, sendo que, deste total, 91.420 € dizem respeito ao acréscimo de custos referentes aos subsídios dos trabalhadores. De salientar que este montante é anulado pelo acréscimo de proveitos no mesmo valor, sendo que o passivo real em 2016 se fixou em 10.937 €, o que, comparativamente a 2015, representa uma redução de 31.841 €, prevendo-se para o triénio 2017- 2019 uma tendência de manutenção do valor do passivo.

### 2.1.2.2. DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS

A demonstração de resultados apresenta um resultado líquido do exercício em 2016 de 5.960 €, estando o apuramento deste valor espelhado na tabela seguinte:

	Histórico			Período Previsional >>		
PROVEITOS	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Vendas</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mercadorias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Produtos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Prestação de Serviços	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Variação da Produção	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Trabalhos p/ Própria Empresa	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Proveitos suplementares	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subsídios à exploração	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros Proveitos Operacionais	3.993.405,63	3.068.251,26	2.714.907,20	2.769.205,34	2.824.589,45	2.881.081,24
<b>Proveitos Operacionais</b>	3.993.405,63	3.068.251,26	2.714.907,20	2.769.205,34	2.824.589,45	2.881.081,24
Ganhos E. Grupo e Ren. Part. Capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Proveitos e Ganhos Extraordinários	30.370,04	43.984,67	126.150,30	126.150,30	126.150,30	126.150,30
<b>PROVEITOS TOTAIS</b>	4.023.775,67	3.112.235,93	2.841.057,50	2.895.355,64	2.950.739,75	3.007.231,54
CUSTOS	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Mercadorias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Matérias	20.137,61	15.231,71	52.025,50	60.988,00	61.902,82	62.831,36
Fornecimentos e Serviços Externos	1.245.138,81	1.425.251,79	959.235,46	972.303,00	986.887,55	1.001.690,86
Pessoal	2.705.644,44	1.577.319,69	1.736.496,09	1.768.731,00	1.786.418,31	1.804.282,49
Tranf, Correntes connc prestações sociais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortizações do imobilizado corp. e incorp.	108.475,05	81.443,41	66.719,54	66.719,54	66.719,54	66.719,54
Provisões	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Impostos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros Custos Operacionais	5.119,88	5.119,87	6.636,49	6.636,49	6.636,49	6.636,49
<b>Custos Operacionais</b>	4.084.515,79	3.104.366,47	2.821.113,08	2.875.378,03	2.908.564,71	2.942.160,74
<b>Resultado antes Enc. Financ. e Extraord.</b>	-60.740,12	7.869,46	19.944,42	19.977,61	42.175,05	65.070,80
Perdas empresas do grupo e assoc.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortiz. e Provisões aplicações financ.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Juros e custos similares	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Custos Extraordinários</b>	9.260,60	17.703,46	13.984,17	13.984,17	13.984,17	13.984,17
<b>CUSTOS TOTAIS</b>	4.093.776,39	3.122.069,93	2.835.097,25	2.889.362,20	2.922.548,88	2.956.144,91
<b>Resultado antes Impostos</b>	-70.000,72	-9.834,00	5.960,25	5.993,44	28.190,88	51.086,63
Impostos sobre Rendimentos do Exercício	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Interesses Minoritarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>	-70.000,72	-9.834,00	5.960,25	5.993,44	28.190,88	51.086,63

No que se refere aos proveitos e ganhos relativos ao exercício de 2016, os mesmos foram obtidos, na sua esmagadora maioria, no âmbito das transferências do orçamento de Estado e transferências efetuadas pela ACSS, no montante total de 2.841.057 €.

Os custos e perdas registados no exercício de 2016 foram de 2.835.097 €, verificando-se que a maior fatia vai para os custos com pessoal, no valor de 1.736.496 €, seguido dos custos com fornecimento de serviços externos, no valor de 959.235 €, sendo que estas duas rubricas representam cerca de 95% do total dos custos.

Na hierarquia da dimensão dos custos apresentados, seguem-se os custos com fornecimento de serviços externos, com uma previsão de aumento para os anos seguintes, tendo em conta a inflação esperada de 1,5% para os preços contratuais referentes a “*utilities*”, como eletricidade e telecomunicações, e limpeza, entre outros serviços, no âmbito dos processos de aquisição centralizados.

No âmbito das matérias consumidas, grande parte dos custos relativos a mercadorias vendidas e consumidas diz respeito a consumos que estiveram diretamente ligados com outros organismos, representando cerca de 80% do total consumido relativo à satisfação das necessidades dos três gabinetes ministeriais e do respetivo gabinete de apoio.

### 2.1.2.3. ANÁLISE ECONÓMICA E FINANCEIRA

### 2.1.2.4. BALANÇO FUNCIONAL

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

	Histórico	Período Previsonal >>		
SALDOS	2016	2017	2018	2019
(1) Capital Próprio	2.517.634,99	2.512.346,07	2.540.536,95	2.591.623,58
(2) Exigível a m/l prazo*	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>(3) Capitais Permanentes (1+2)</b>	2.517.634,99	2.512.346,07	2.540.536,95	2.591.623,58
(4) Imobilizado *	1.442.994,20	1.300.805,12	1.158.616,04	1.016.426,96
<b>(5) Fundo de Maneio (3-4)</b>	1.074.640,79	1.211.540,95	1.381.920,91	1.575.196,62
(6) Nec. Fundo Maneio exploração	25.588,02	16.535,86	16.866,58	17.203,91
(7) Nec. de F Maneio extra-explorac.	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>(8) Nec. F. Maneio (7+8)</b>	25.588,02	16.535,86	16.866,58	17.203,91
(9) Estado, ac. e dif., provisões pass. e...	2.098.105,54	2.390.010,18	2.730.108,66	3.115.985,41
<b>(10) Tesouraria* (5-8-9)</b>	-1.049.052,77	-1.195.005,09	-1.365.054,33	-1.557.992,70

Conforme se pode verificar da análise ao Balanço Funcional, em 2016 o fundo de maneio é de 1.074.060 €, sendo este resultante da diferença entre os fundos próprios e o imobilizado líquido, prevendo-se uma evolução favorável deste indicador.

As necessidades de fundo de maneio são positivas, em 2016, no valor de 25.588 €, apresentando um final de tesouraria de exploração no valor negativo de 39.486 €, compensada, em grande parte, pela tesouraria líquida existente, conforme demonstra a tabela seguinte:

SALDOS	2016	2017	2018	2019
Clientes	0,00	0,00	0,00	0,00
Existências	36.525,46	27.692,05	28.245,89	28.810,81
Adiantamentos a fornecedores	0,00	0,00	0,00	0,00
Dívidas do Estado e Outros EP	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros devedores (de exploração)	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>(1) Total de Necessidades</b>	<b>36.525,46</b>	<b>27.692,05</b>	<b>28.245,89</b>	<b>28.810,81</b>
Fornecedores	10.937,44	11.156,19	11.379,31	11.606,90
Adiantamento de Clientes	0,00	0,00	0,00	0,00
Estado e outros entes públicos	0,00	0,00	0,00	0,00
Adiantamentos por conta de vendas	0,00	0,00	0,00	0,00
Outras dívidas de exploração	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>(2) Total de Recursos</b>	<b>10.937,44</b>	<b>11.156,19</b>	<b>11.379,31</b>	<b>11.606,90</b>
<b>(3) Nec. F. Maneio de exp. (1-2)</b>	<b>25.588,02</b>	<b>16.535,86</b>	<b>16.866,58</b>	<b>17.203,91</b>
(4) Existências	36.525,46	27.692,05	28.245,89	28.810,81
(5) Dívidas de Terceiros Curto Prazo	0,00	0,00	0,00	0,00
(6) Dívidas de Sócios	0,00	0,00	0,00	0,00
(7) Dívidas a Terceiros Curto Prazo	10.937,44	11.156,19	11.379,31	11.606,90
(8) Dívidas a Sócios	0,00	0,00	0,00	0,00
(9) Empréstimos curto prazo	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>(10) Nec. F. Maneio (4+5-6-(7-8-9))</b>	<b>25.588,02</b>	<b>16.535,86</b>	<b>16.866,58</b>	<b>17.203,91</b>
Títulos negociáveis	0,00	0,00	0,00	0,00
Depósitos bancários e Caixa	1.049.052,77	1.195.005,09	1.365.054,33	1.557.992,70
(A) Tesouraria Activo	1.049.052,77	1.195.005,09	1.365.054,33	1.557.992,70
Empréstimos Obtidos c/ pz	0,00	0,00	0,00	0,00
(B) Tesouraria Passivo	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>(C) Tesouraria Líquida (A-B)</b>	<b>1.049.052,77</b>	<b>1.195.005,09</b>	<b>1.365.054,33</b>	<b>1.557.992,70</b>
(D) EBE	-39.486,34	-39.453,15	-17.255,71	5.640,04
(E) Variação nas Nec. F Maneio	0,00	-9.052,16	330,72	337,33
<b>(F) Tesouraria de Exploração (D-E)</b>	<b>-39.486,34</b>	<b>-30.400,99</b>	<b>-17.586,43</b>	<b>5.302,70</b>

#### 2.1.2.5. RÁCIOS DE ESTRUTURA

Quanto à estrutura de Balanço, apresenta-se de acordo com a seguinte tabela:

PRINCIPAIS INDICADORES	Histórico	Período Previsional >>		
	2016	2017	2018	2019
Capitais Próprios/Passivo	2.459,7	2.449,2	2.471,4	2.515,5
Imobilizado/Activo	55,1	49,7	43,8	37,7
Existências/Activo	1,4	1,1	1,1	1,1
Dívidas de Terceiros ct prazo/Activo	0,0	0,0	0,0	0,0
Disponível/Activo	40,0	45,7	51,6	57,8

Relativamente ao imobilizado, verifica-se que este tem um peso de 55% do ativo total líquido, com uma tendência para a redução, tendo em conta as amortizações e o reduzido investimento projetado para os próximos anos.

#### 2.1.2.6. RÁCIOS DE FUNCIONAMENTO

PRINCIPAIS INDICADORES	Histórico	Período Previsonal >>		
	2016	2017	2018	2019

Rotação das Existências	253 dias	191 dias	163 dias	164 dias
Prazo Médio Cobrança	0 dias	0 dias	0 dias	0 dias
Prazo Médio de Pagamento	3 dias	3 dias	3 dias	3 dias
Clientes/Fornecedores	0,0	0,0	0,0	0,0
NFM Exploração/Produção	0,9	0,6	0,6	0,6

Dos rácios acima apresentados, destaca-se o prazo médio de pagamento de 3 dias, que incorpora também os valores a entregar ao Estado no âmbito das retenções de vencimentos.

Relativamente à rotação das existências, será elaborado um esforço para a sua redução, no sentido de se agilizar as operações relativas à gestão de *stocks*, nomeadamente ao nível dos consumíveis de impressão.

#### 2.1.2.7. INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS

A SGMS funciona num edifício próprio do Estado, sito na Avenida João Crisóstomo, n.º 9, constituído por 8 pisos aos quais acresce 1 cave de garagem. No R/C encontra-se a receção e uma sala polivalente. As unidades orgânicas da SGMS funcionam no 1.º e 2.º piso. No 1.º andar, a direção, a DSGIRPA, a DGR e a DIRP e no 2.º andar a DSJC e a DASI.

No mesmo edifício funcionam também os três gabinetes dos membros do Governo, as Coordenações Nacionais da Reforma do SNS nas áreas dos Cuidados de Saúde Primários, Cuidados de Saúde Hospitalares e Cuidados Continuados Integrados, o Grupo de Prevenção e Luta contra a Fraude no SNS, a Coordenação Nacional para Projetos Inovadores em Saúde e a Coordenação Nacional para a Estratégia Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde.

Para o desempenho da sua atividade, a SGMS conta com os seguintes recursos tecnológicos na estrutura de rede de dados e comunicações fixas:

<b>Recursos Tecnológicos em produção 2017</b>	
<b>Equipamentos Ativos de Rede</b>	<b>22</b>
<b>Servidores Físicos</b>	<b>7</b>
<b>Servidores Virtuais</b>	<b>8</b>
<b>Storages</b>	<b>1</b>
<b>Computadores</b>	<b>65</b>
<b>Portáteis</b>	<b>15</b>
<b>Equipamentos Impressão e Cópia</b>	<b>19</b>
<b>Projetores Portáteis</b>	<b>3</b>
<b>Projetores Fixos</b>	<b>2</b>
<b>Telefones VOIP</b>	<b>70</b>
<b>Call Manager</b>	<b>2</b>
<b>Gateway GSM</b>	<b>1</b>
<b>Solução de Videoconferência</b>	<b>2</b>
<b>Rede Wireless - Pontos de acesso</b>	<b>39</b>

#### 2.1.1. PRINCÍPIOS ORIENTADORES DA SGMS



Desenvolvimento das suas atividades com base em princípios de legalidade, não discriminação, igualdade de tratamento e imparcialidade.





### 3. PRODUTOS/SERVIÇOS E CLIENTES/PARCEIROS

Produtos/ Serviços	Descrição	Gabinetes dos Membros do Governo do MS	Organismos da Administração Direta e Indireta do MS	Organismos do SNS	Comissões e grupos de trabalho	Comunicação Social	Cidadãos	DGAEP, DGLAB, INA, DGO e DGTF	Saúde 24	Internos
<b>A - Assessoria e Apoio Jurídico</b>	Estudos	X	x	X						X
	Pareceres e informações	X	X	X			X			X
	Processos de recursos administrativos	X	X	X			X			X
	Projetos de diplomas legais	X								X
	Representação em juízo e atos processuais	X	x				X			X
<b>B - Informação e Relações Públicas</b>	Divulgação - DR; Portal SNS; Twitter; circulares	X	X	X		X	X		X	X
	Gestão de <i>site</i> SGMS			X			X			X
	Informação específica e relatórios	X	X	X	X				X	X
	SIIP – Sistema Integrado de Informação de Prestadores	X	X	X			X		X	X
	Gestão da imagem	X	X	X			X			X
	Organização e apoio a eventos	X	X		X	X				X
	Materiais de comunicação	X			X	X	X			X
	Atendimento multicanal ao público	X	X	X			X		X	X
	Tramitação para atribuição de medalhas e louvores	X								
<b>C – Gestão documental</b>	Arquivo	X	X	X			X	X		X
	Serviço de Documentação	X	X	X			X	X		X

Produtos/ Serviços	Descrição	Gabinetes dos Membros do Governo do MS	Organismos da Administração Direta e Indireta do MS	Organismos do SNS	Comissões e grupos de trabalho	Comunicação Social	Cidadãos	DGAEP,DGLAB, INA DGO e DGTF	Saúde 24	Internos
<b>D - Modernização Administrativa</b>	Coordenação de projetos e parcerias com organismos do MS e restante AP	X	X	X		X	X	X	X	X
	Elaboração de orçamentos e informação financeira	X	X					X		X
<b>E – Assessoria e Apoio Logístico e Financeiro</b>	SIADAP 1	X	X				x	X		X
	Gestão do património do MS – Unidade de Gestão Patrimonial	X	X	X		X	x	X		X
	Formação profissional							X		X
	Estudos e pareceres de natureza técnica	X	X	X			x	X		X
	Acompanhamento da execução contratual de bens e serviços	X	X	X				X		X
<b>F - Informática</b>	Apoio Informático	X			X					X
	Apoio técnico aos serviços de comunicações	X								X

#### 4. ANÁLISE ESTRATÉGICA

A análise que ora se apresenta destina-se, sobretudo, a facilitar, orientar e sistematizar a reflexão em torno da organização, do seu meio envolvente e das variáveis com relevância estratégica, no sentido de permitir aferir do nível de adequação da SGMS aos requisitos competitivos da atividade que desenvolve e apontar caminhos suscetíveis de assegurar a consecução da sua missão com a máxima eficácia e eficiência e, por essa via, concretizar a visão.

O bom desempenho organizacional requer, dos decisores da SGMS, a capacidade de identificar oportunidades e ameaças, para dar resposta eficaz e eficiente às solicitações, detetar as dificuldades e a forma de as superar.

A análise estratégica deve constituir-se, no contexto da gestão do organismo, como processo contínuo e sistemático de acompanhamento, análise e monitorização do meio envolvente interno e externo da organização, procurando avaliar, a todo o tempo, o grau de adequação às contínuas mutações daquele.

Neste sentido, o presente plano foi sistematizado segundo três níveis de análise:

- *Stakeholders* / Parceiros;
- PEST – Political, Economical, Social and Techonological;
- *SWOT - Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats.*

Com o objetivo de identificar as principais e mais relevantes intervenções estratégicas da SGMS no triénio 2017-2019, foram tidas em consideração variáveis facilitadoras da análise.

##### 4.1. ANÁLISE DOS STAKEHOLDERS

A análise dos *stakeholders* (SH) é fundamental para que a SGMS, no seguimento da sua missão, atinja com eficiência o sucesso estratégico. A não identificação dos interesses e do grau de influência dos SH pode originar fracassos no processo estratégico.

Os *stakeholders* são parceiros da organização com os quais se estabelecem relações, distinguindo-se em internos e externos, consoante pertençam ou não à SGMS, entidades individuais ou coletivas com impacto sobre a organização ou sobre as quais a organização exerce impacto.

Deste modo, o *feedback* das diferentes partes interessadas torna-se fundamental para a constante melhoria dos serviços prestados, dispondo para tal de diferentes canais que permitam melhorar o relacionamento com os diferentes grupos de *stakeholders* e corresponder às suas

expectativas, permitindo encontrar uma posição de equilíbrio que otimize as relações estabelecidas e maximize o seu desempenho.

A conjugação dos fatores “nível de interesse” e “poder de influência que o *stakeholder* exerce sobre a SGMS” indica o seu grau de importância e determina a intensidade do esforço que deve ser desenvolvido, no sentido de ir ao encontro das suas expectativas, de forma mais ou menos prioritária.

Conforme gráfico seguinte, apresenta-se de forma esquemática o universo dos *stakeholders* da SGMS.



Cada um dos *stakeholders* acima identificados influencia de forma distinta a SGMS, assumindo cada um deles papéis diversos consoante o grau de influência ou de interesse para a organização.

STAKEHOLDERS (SH)		Expetativas do SH em relação à SGMS	Oferta atual da SGMS	Expectativas da SGMS em relação ao SH	Oferta atual do SH	Ações a desenvolver / Oportunidades de melhoria
INTERNOS	Direção	- Cumprimento dos objetivos fixados em todos os níveis da organização	- Valorização pessoal e profissional face aos desafios enfrentados	- Boa capacidade de liderança e gestão	- Definição das linhas orientadoras	- Otimizar a comunicação entre os diferentes níveis da estrutura organizacional
		- Elevados níveis de desempenho	- Visão transversal do MS e da Administração Pública	- Definição e comunicação da visão, valores, estratégia e objetivos	- Liderança	
		- Projeção de uma boa imagem para o exterior		- Elevado compromisso com os objetivos e valores da organização	- Valorização profissional	
					- Motivação	
					- Compromisso	
	Dirigentes intermédios	- Desafios profissionais	- Valorização pessoal e profissional face aos desafios enfrentados	- Motivação e apoio aos trabalhadores	- Conhecimento	- Realizar reuniões periódicas com os seus colaboradores
		- Meios adequados e suficientes para o alcance dos objetivos	- Recursos humanos insuficientes	- Proatividade	- Experiência	- Criar mecanismos dinamizadores da comunicação
		- Suporte da direção nas decisões a tomar		- Boa capacidade de gestão e liderança	- Elevada orientação para os resultados	
					- Elevado compromisso com os objetivos e valores da organização	- Compromisso
	Colaboradores	- Reconhecimento e progressão na carreira	- Boas condições de trabalho	- Desempenho eficiente e eficaz	- Bom desempenho	- Criar mecanismos dinamizadores da comunicação
		- Envolvimento na definição de objetivos e oportunidades de melhoria	- Formação contínua	- Compromisso com os objetivos e valores da organização	- Cumprimento e superação dos objetivos	- Fomentar iniciativas no âmbito da motivação e cultura organizacional
		- Formação continua	- Valorização pessoal e profissional face aos desafios enfrentados	- Motivação	- Compromisso com os objetivos e valores da organização	
- Boas condições de trabalho		- Apoio dos dirigentes				



STAKEHOLDERS (SH)		Expetativas do SH em relação à SGMS	Oferta atual da SGMS	Expectativas da SGMS em relação ao SH	Oferta atual do SH	Ações a desenvolver / Oportunidades de melhoria
EXTERNOS	<b>Gabinetes dos Membros do Governo do MS</b>	- Apoio técnico e administrativo de qualidade e em tempo útil	- Apoio técnico e administrativo	- Clareza e objetividade nas solicitações	- Políticas no âmbito da saúde	- Apostar continuamente na melhoria das competências
		- Projeção de uma boa imagem do MS	- Execução e difusão das políticas	- Políticas da saúde bem definidas	- Orientações claras e objetivas	- Modernizar e simplificar os processos
		- Resultados	- Gestão centralizada em áreas-chave	- Recursos adequados à missão definida	- Compromisso da tutela nas atividades desenvolvidas em áreas-chave	
		- Redução de custos nas áreas transversais				
	<b>Organismos da Administração Direta e Indireta do MS</b>	- Informação clara e adequada	- Informação	- Respostas claras, objetivas e atempadas	- Colaboração	- Adotar postura proativa
		- Eficiência na resposta		- Boa colaboração	- Informação	- Modernizar e simplificar os processos
		- Maior proatividade	- Normas e orientações			
		- Regulação				
	<b>Organismos do SNS</b>	- Informação clara, adequada e atempada	- Informação	- Respostas claras, objetivas e atempadas	- Informação	- Apostar continuamente na melhoria das competências
		- Redução de custos		- Boa colaboração	- Colaboração	- Modernizar e simplificar os processos
		- Regulação	- Normas e orientações			
	<b>Comunicação Social</b>	- Informação de interesse público em tempo útil	- Informação	- Divulgação fidedigna da informação	- Divulgação da informação	- Prestar informação objetiva e direcionada para o cidadão - Postura proativa na divulgação da informação

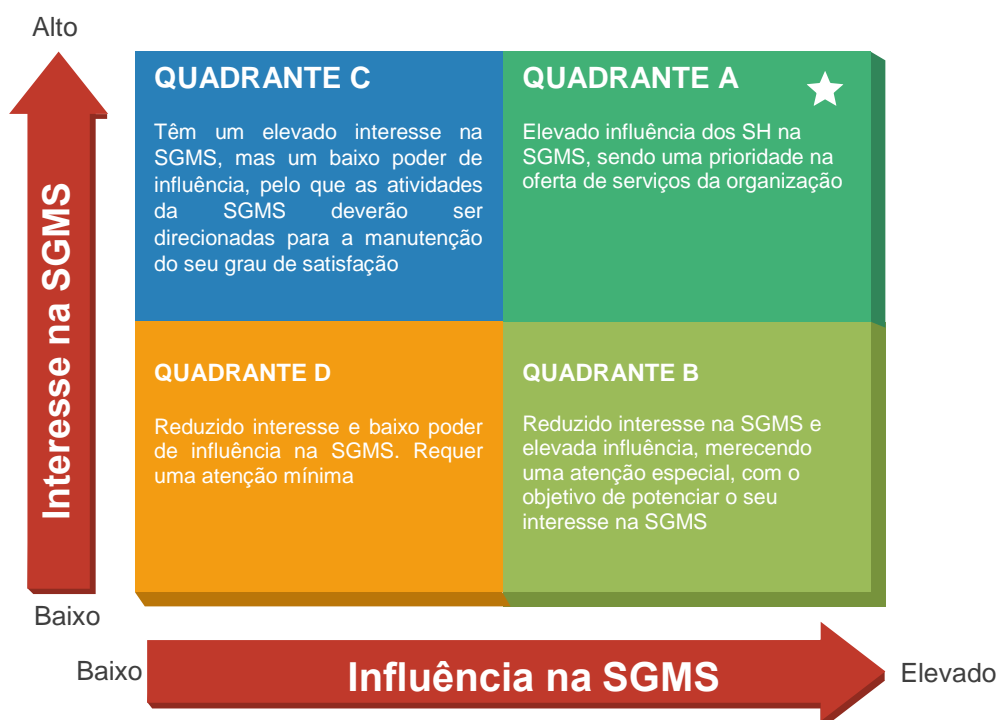
A identificação dos stakeholders é um dos pilares da análise estratégica. Contudo, só por si, não é suficiente para o planeamento estratégico, tornando-se necessária uma avaliação complementar da forma como estes veem a SGMS e como são vistos por esta.

Neste sentido, depois de identificados os *stakeholders* internos e externos, procedeu-se à valoração numa escala de 1 a 10 do interesse que estes têm para a SGMS e, por outro lado, do poder de influência e interesse que os mesmos têm na SGMS.

	Stakeholders (SH)	A SGMS tem interesse nos SH?	Interesse do SH na SGMS	Poder de Influência do SH na SGMS
Internos	Direção	10	10	10
	Dirigentes intermédios	9	10	8
	Colaboradores	8	8	6
Externos	Gabinetes dos Membros do Governo	10	8	10
	Organismos da Administração Direta e Indireta do MS	8	7	5
	Organismos do SNS	8	6	5
	Comunicação Social	9	4	8
	Cidadãos	10	10	6
	Fornecedores	8	10	4
	ESPAP, DGAEP, DGLAB, INA, DGO e DGTF	9	7	9
	Saúde 24	6	8	6

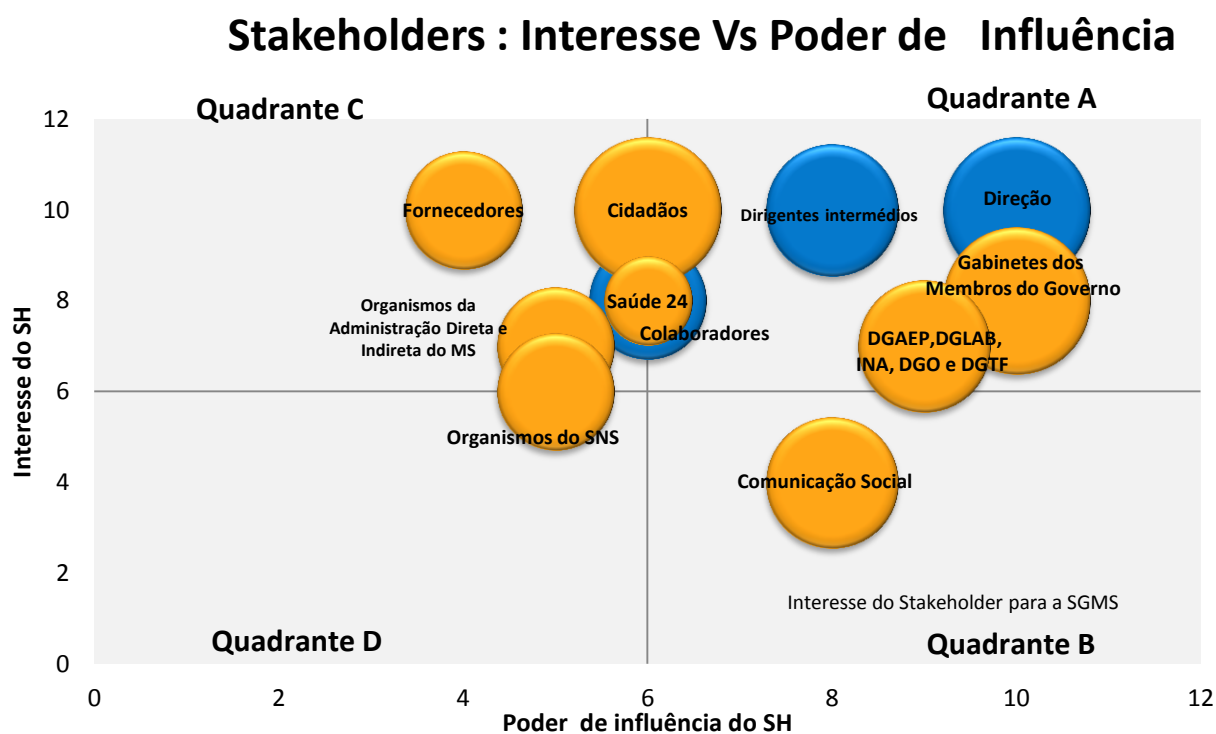
Da avaliação anterior, resultou uma matriz com a distribuição dos *stakeholders* pelos quatro quadrantes. No eixo das abcissas e das ordenadas encontram-se representados, respetivamente, os fatores “poder de influência” e “nível de interesse” que os *stakeholders* têm na SGMS.

Poderemos assim identificar quatro tipos de *stakeholders*:



Através desta matriz, podemos classificar os *stakeholders* em relação ao poder que detêm relativamente à SGMS e a extensão em que é provável mostrarem interesse nas estratégias da organização e/ou nas suas atividades.

Esta matriz de poder/interesse ajuda a identificar o tipo de relacionamento que a organização deve ter com cada *stakeholder* identificado.



Considerando, por um lado, que o sucesso estratégico da organização depende, em grande medida, da sua capacidade para satisfazer as necessidades dos que nela têm um particular interesse e, por outro, da extensão com que maximiza a eficácia e a eficiência dos recursos (escassos) afetos, reputa-se como especialmente importante assegurar uma adequada compatibilização entre, por um lado, a necessidade de assegurar o cumprimento da missão e a consecução dos objetivos estratégicos da organização e, por outro lado, a satisfação das necessidades destes *stakeholders*.

Tal exercício pressupõe, no essencial, o adequado equilíbrio entre a satisfação das necessidades dos *stakeholders* e as necessidades da organização, através, sobretudo, da ponderação do seu nível de interesse relativo para a organização, da sua capacidade de influenciar e da focalização dos recursos organizacionais na satisfação das necessidades dos *stakeholders* com maior poder relativo e com mais interesse para a organização.

Da análise da matriz, evidencia-se o grupo composto pela Tutela, Direção, Dirigentes Intermédios, DGAEP, DGLAB, INA, DGO e DGTF, do qual se conclui que este grupo deve ser

gerido em proximidade, porque é aquele que, para além de ter o maior interesse na SGMS, detém maior capacidade de a influenciar. Nos termos previstos na lei orgânica, é este o grupo mais representativo da missão da SGMS.

A comunicação social é o único *stakeholder* que tem um reduzido interesse na SGMS e elevado poder de influência, merecendo uma atenção especial.

Os organismos do SNS requerem uma atenção mínima, uma vez que têm um reduzido interesse e reduzido poder de influência na organização.

O grupo dos Fornecedores, Organismos da Administração Direta e Indireta do MS, Cidadãos, Saúde 24 e os colaboradores da SGMS são os que têm maior interesse na organização, devendo a atividade ser direcionada para a manutenção do seu grau de satisfação.

## 4.2. ANÁLISE PEST

A análise PEST consiste num enquadramento de fatores macroambientais usados como uma ferramenta na gestão estratégica da organização, possibilitando a compreensão de ambientes complexos e em permanente mudança, sistematizada no quadro seguinte:

<b>POLÍTICO - LEGAL</b> 	<b>Tendências</b> Reorganização do MS; Programa de Ajustamento Económico-Financeiro. <b>Impacto Positivo</b> Maior eficiência <b>Impacto Negativo</b> Perda de eficácia	<b>ECONÓMICO</b> 	<b>Tendências</b> Fraco crescimento; Maiores desafios para a sustentabilidade do SNS; Fortes pressões dos agentes económicos. <b>Impacto Positivo</b> Redução de custos; Otimização de recursos. <b>Impacto Negativo</b> Fraco investimento
<b>SÓCIO CULTURAL</b> 	<b>Tendências</b> Envelhecimento da população; Interesse crescente da população pelos temas da saúde. <b>Impacto Positivo</b> Aumento da procura dos serviços; Aumento do grau de exigência. <b>Impacto Negativo</b> Perda de capacidade de resposta e qualidade no atendimento devido ao aumento da procura dos serviços	<b>TECNOLÓGICO</b> 	<b>Tendências</b> Crescente utilização da internet móvel pelo cidadão; Acelerada evolução tecnológica. Crescente dependência dos fornecedores de <i>software</i> . <b>Impacto Positivo</b> Redução de custos no processo de atendimento ao cidadão; Otimização de processos; Maior proximidade ao cidadão;

Como se pode verificar pela análise da matriz PEST, o contexto político-legal, económico e sociocultural atual em que se insere a SGMS apresenta tendências estimulantes e desafiadoras da

capacidade organizativa, com impactos negativos que se traduzem na menor eficácia da AP e na inexistência de recursos financeiros para investimento.

Porém, as mesmas tendências também proporcionam impactos positivos, como é exemplo a maior eficiência da AP decorrente da partilha de serviços e da consequente redução de custos e otimização dos recursos utilizados.

No âmbito sociocultural, o envelhecimento e o crescente interesse da população pelos temas da saúde aumentaram a procura dos serviços e o grau de exigência dos cidadãos, originando uma perda de capacidade de resposta e qualidade no atendimento.

No contexto tecnológico, a acelerada evolução tecnológica, tal como a crescente utilização da internet móvel pelo cidadão, gera um aumento dos custos com formação, *software* e *hardware* e dificulta a resposta aos cidadãos que não têm acesso a estas tecnologias. Por outro lado, implica a redução dos custos no atendimento ao cidadão e a otimização de processos.

### **4.3. ANÁLISE SWOT**

#### **4.3.1. PONTOS FRACOS**

##### **Dificuldades de planeamento**

Estando sujeita a alguma imprevisibilidade na procura dos seus serviços, a SGMS tem de efetuar um esforço redobrado para acomodar, na sua atividade, o trabalho acrescido daí decorrente, com implicações no desenvolvimento de iniciativas e projetos em áreas consideradas estratégicas.

##### **Ausência de normas de qualidade em todos os processos internos**

A ausência de implementação de normas de qualidade em alguns processos de trabalho faz com que estes fiquem demasiados expostos a fatores exteriores à organização, pelo que se considera que a implementação de algumas normas de qualidade poderá, eventualmente, contribuir para uma melhoria significativa da prestação de serviços.

##### **Inexistência de receita própria**

A inexistência de receita própria traduz-se na total dependência da instituição das verbas do orçamento de Estado, pelo que deverão ser encontradas outras fontes de receita, que se destinem a financiar projetos que potenciem o desenvolvimento das áreas transversais.

##### **Perda de competências**

As competências da SGMS enquanto unidade ministerial de compras passaram para a SPMS, deixando a SGMS de assegurar a centralização de compras de bens e serviços definidas pelo

Despacho n.º 6618/2013, de 9 de maio, perdendo o contacto na área das compras com as entidades compradoras vinculadas e voluntárias do MS.

#### **4.3.2. PONTOS FORTES**

##### **Unidade de Gestão Patrimonial**

As competências da SGMS ao nível da gestão do cadastro do património garantem um repositório de informação fidedigna e essencial para a gestão do património imobiliário afeto ao MS, assumindo-se como um instrumento estratégico na política patrimonial.

##### **Conhecimento na área jurídica e de contencioso**

O conhecimento sedimentado nas áreas jurídica e de contencioso torna a organização uma referência.

##### **Portal SNS**

A gestão da informação institucional do portal, associada a uma evolução dinâmica de conteúdos, e o elevado número de visitas e de pedidos de informação e divulgação comprovam a relevância deste meio de informação e comunicação, bem como a sua capacidade de influência.

##### **Sistema Integrado de Informação de Prestadores**

Esta base de dados, que agrega informação indispensável aos organismos e ao funcionamento de serviços ao cidadão, como o Saúde 24 e o *eAgenda*, torna a SGMS um fornecedor de referência no âmbito do MS e habilita a organização com informação considerada crítica.

##### **Liderança de projeto de desenvolvimento do sistema de arquivo do MS**

A SGMS iniciou o projeto com vista à regulação, orientação e monitorização do sistema de arquivo e de gestão integrada da informação, através da realização de visitas técnicas, elaboração de relatórios e planos de ação, constituição de grupos de trabalho transversais ao MS e ações de formação para todos os serviços e organismos do MS. A SGMS assume também a centralização e o apoio de todos os processos de arquivo em todas as instituições do MS, detendo um papel regulador na gestão de todo o arquivo.

## Matriz SWOT

		PONTOS FRACOS				PONTOS FORTES				
		Dificuldades de planeamento	Ausência de normas de qualidade em todos os processos internos	Inexistência de receita própria	Perda de competências	Unidade de Gestão Patrimonial	Conhecimento na área jurídica e de contencioso	Portal SNS - Gestão de informação institucional	Sistema Integrado de Informação de Prestadores	Liderança de projeto de desenvolvimento do sistema de arquivo do MS
AMEAÇAS	Dificuldade de recrutamento	-				+	+	+	+	+
	Restrições orçamentais e jurídicas			-			+			
	Centralização de serviços e competências noutros organismos do MS	-			-	+		-	+	+
	Perceção pública da ineficiência dos serviços de saúde	-						+		
	Ausência de participação no processo de decisão relativo aos sistemas informáticos	-						-	+	+
OPORTUNIDADES	Maior eficiência dos serviços devido à reorganização do MS					+	+			+
	Revisão dos procedimentos devido às restrições orçamentais		+	+						
	Aumento da procura dos serviços	-	-			+	+	+	+	+
	Aumento da exigência da qualidade por parte do público	-				+	+	+	+	+
	Maior proximidade ao cidadão devido à mobilidade das tecnologias de informação e comunicação	-						+	+	



A matriz permite identificar quatro quadrantes:

### **Ameaças / Pontos fracos**

Neste quadrante procedeu-se à conjugação das variáveis externas à SGMS identificadas como potenciais ameaças, com a variável interna referente aos pontos fracos da SGMS, avaliando-se o impacto das variáveis externas nos pontos fracos:

#### **Dificuldade de recrutamento**

Aumenta as dificuldades de planeamento, quer em termos de dimensão, quer em termos de abrangência, na medida em que acrescenta mais incerteza e risco aos modelos de organização existentes. A ausência de progressão/promoção nas carreiras, refletida nas remunerações dos trabalhadores, potencia o afastamento dos mesmos, em termos de compromisso com o serviço, com consequências ao nível motivacional.

#### **Restrições orçamentais e jurídicas**

Embora se esteja a viver um clima de recuperação económica, não foi abrandado o ritmo das cativações orçamentais, bem como das operações extra orçamentais de devolução de fundos, sendo deste último o exemplo do princípio da onerosidade, ficando a SGMS com um orçamento mais reduzido, obrigando a um exercício orçamental mais tímido e com fraca disponibilidade para o investimento.

#### **Centralização de serviços e competências noutros organismos do MS**

A SGMS deixou de assegurar a centralização de compras de bens e serviços definidos pelo Despacho n.º 6618/2013, de 9 de maio, enquanto Unidade Ministerial de Compras (UMC), passando esta para a esfera da SPMS.

Desmotivação dos trabalhadores, que veem o trabalho conjunto em prol da Unidade Ministerial ser transferido para a esfera de outro organismo.

Embora tenha perdido competências na área das compras públicas, a SGMS ficou responsável por todo o apoio técnico, logístico e orçamental a diversas coordenações nacionais, com ritmos e necessidades de trabalho diferentes, agravando a dificuldade de planeamento da sua atividade operacional.

#### **Perceção pública da ineficiência dos serviços de Saúde**

O aumento da informação disponibilizada ao cidadão coloca pressão acrescida nos serviços, dificultando a organização interna, atendendo à redução da força de trabalho verificada nos últimos anos.

## Ausência de participação no processo de decisão relativo aos sistemas informáticos

Os sistemas de informação têm sido apresentados à SGMS, por parte da entidade designada para o efeito, já como produto final, não tendo em conta as suas necessidades.

### Oportunidades / Pontos Fracos

Neste quadrante procedeu-se à conjugação das variáveis externas à SGMS identificadas como potenciais oportunidades, com a variável interna referente aos pontos fracos da SGMS, medindo-se o impacto das variáveis externas nos pontos fracos da SGMS:

#### Maior eficiência dos serviços devido à reorganização do MS

As efetivas mudanças em torno do MS poderão ser novas oportunidades para os seus serviços, que são obrigados a reestruturar as suas operações, sensibilizando todos para a poupança.

#### Revisão dos procedimentos devido às restrições orçamentais

Embora as restrições orçamentais tenham, no caso da SGMS, um forte impacto no investimento, constituem também uma oportunidade para se proceder ao redesenho de processos, de forma a encontrar formas mais eficazes de gerir as operações.

#### Aumento da procura dos serviços

O aumento na procura dos serviços vem agravar ainda mais as dificuldades em planear, na medida em que tem sido impossível prever taxas de crescimento com rigor estatístico.

#### Aumento da exigência da qualidade por parte do público

A crescente consciência da cidadania, dos direitos e das obrigações, por parte da população em geral, tem vindo a obrigar a SGMS a um esforço adicional na sua capacidade de dar resposta, sendo esta cada vez mais técnica, na medida do aumento da complexidade das questões colocadas.

#### Maior proximidade ao cidadão devido à mobilidade das tecnologias de informação e comunicação

O acesso às novas tecnologias, por parte do cidadão, aumenta a dificuldade da organização, tendo em consideração a evolução dos pedidos de esclarecimentos e reclamações, que no passado eram efetuados em papel ou presencialmente.

Este quadrante, do ponto vista estratégico, ajuda a identificar os pontos fortes que permitem ultrapassar as ameaças do meio envolvente externo, analisando-se também, nesta sede, as ameaças que potencialmente podem provocar impactos negativos nos pontos fortes da SGMS:

### **Dificuldade de recrutamento**

As dificuldades de recrutamento serão colmatadas com uma aposta na formação dos recursos internos, aliada à vasta experiência acumulada por parte dos trabalhadores. Serão tidas em conta ações de formação especializadas nas áreas atualmente da responsabilidade da SGMS.

### **Restrições orçamentais e jurídicas**

As restrições orçamentais e jurídicas serão atenuadas pela experiência e conhecimento da Direção de Serviços Jurídicos e de Contencioso, sendo que as restrições orçamentais vão obrigar a uma gestão ainda mais racional do orçamento.

### **Centralização de serviços e competências noutros organismos do MS**

A centralização ou perda de competências para outros organismos veio libertar alguns recursos que já foram realocados para outras atribuições, como é o caso da gestão do SIADAP1, gerando um novo desafio para os técnicos ao nível dos conhecimentos específicos na área do planeamento e gestão e possibilitando uma visão geral sobre os organismos da Administração Central.

### **Perceção pública da ineficiência dos serviços de saúde**

A perceção pública da ineficiência dos serviços tem vindo a ser alterada através do atendimento multicanal ao cidadão e do Portal SNS, cujos conteúdos institucionais são geridos pela SGMS, em articulação com os demais serviços e organismos do MS, promovendo uma imagem mais adequada à realidade, que é a do rigor e compromisso com a causa pública.

### **Falta de participação no processo de decisão relativo aos sistemas informáticos**

A SGMS tem utilizado recursos internos para desenvolver e colmatar as suas necessidades, sendo disto exemplo os novos modelos de *report* dos imóveis e gestão orçamental.

Neste quadrante, procedeu-se à conjugação das variáveis externas à SGMS identificadas como potenciais oportunidades, com a variável interna referente aos pontos fortes da SGMS, conforme o seguinte:

#### **Maior eficiência dos serviços devido à reorganização do MS**

A atividade da Unidade de Gestão Patrimonial (UGP) potencia a racionalização da ocupação de imóveis afetos ao MS, sendo vista como uma oportunidade, na medida em que promove uma reflexão mais profunda sobre a ocupação de espaços, com o objetivo de torná-la mais eficiente. Para tal contribui a UGP, na medida em que esta unidade identifica e propõe a libertação de espaços, tornando a gestão de imóveis do MS mais eficiente.

Em conjunto com a UGP, a atividade da equipa do projeto dos sistemas de arquivo tem vindo a identificar oportunidades de melhoria e gestão mais eficiente e cuidada dos arquivos, promovendo ganhos em termos de libertação de espaços ocupados.

#### **Aumento da exigência da qualidade por parte do público**

Esta oportunidade pode ajudar a potenciar alguns pontos fortes da SGMS, tais como o Portal SNS – Gestão de Informação Institucional, surgindo este como meio de eleição e preferencial para a comunicação institucional, alavancado pela experiência e competência da equipa de comunicação da SGMS.

A comunicação institucional poderá ainda galvanizar o projeto dos sistemas de arquivo, na medida em que este surge reforçado, quer em termos de competência, quer em termos de apoio direto da Tutela.

Relativamente ao índice de satisfação dos clientes, a formação e a gestão de competências podem ser potenciadas, em termos operacionais, com esta oportunidade, considerando que influenciam diretamente toda a atividade de comunicação.

## 5. CARTA DE MISSÃO

Para além da análise do meio envolvente interno e externo, antes de se proceder à definição dos objetivos estratégicos, torna-se necessário apresentar os objetivos definidos na carta de missão do Secretário-Geral.

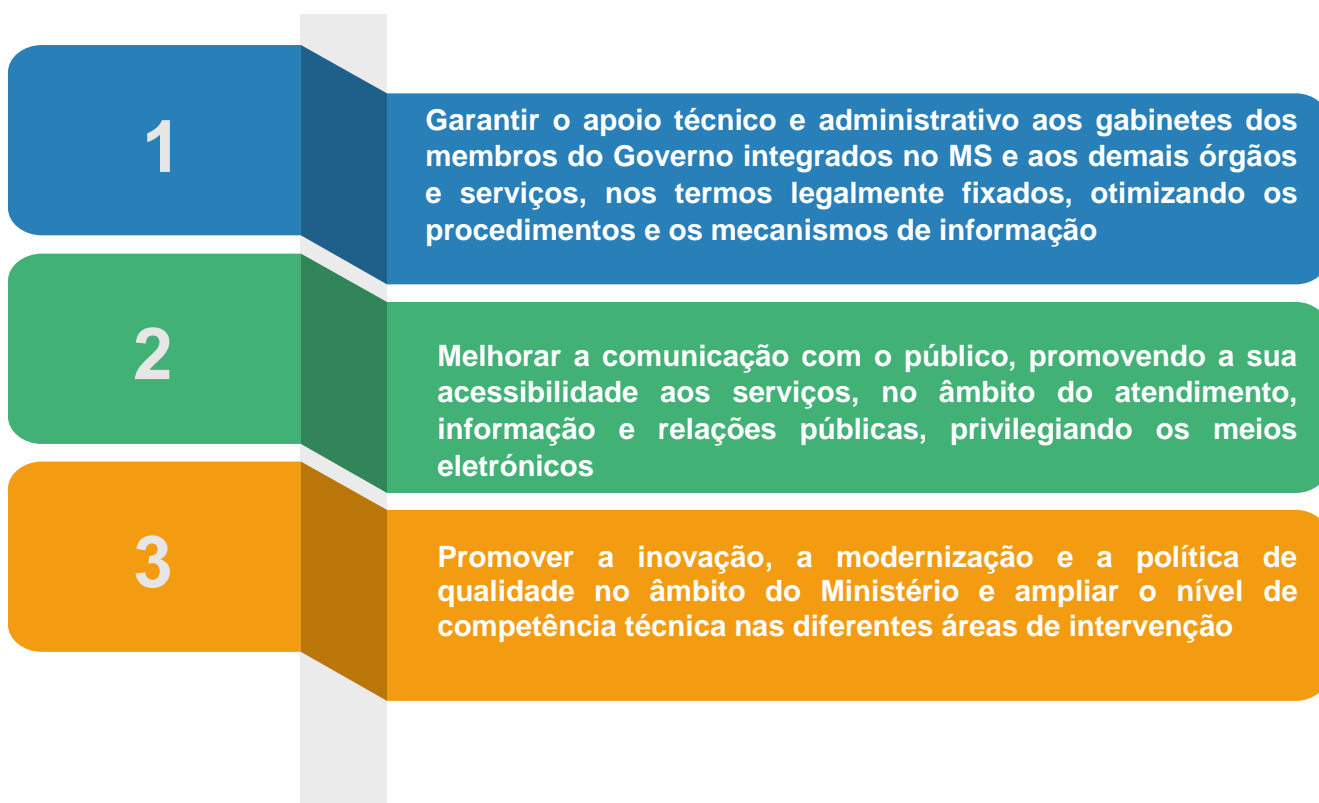
Objetivo Estratégico	Peso	Objetivo Específico	Indicador	Meta	Superação	Peso	Tipo	Calendarização				
								2013	2014	2015	2016	2017
1. Garantir o apoio técnico e administrativo aos gabinetes dos membros do Governo integrados no MS e aos demais órgãos e serviços, nos termos legalmente fixados, otimizando os procedimentos e os mecanismos de informação.	20%	1.1. Melhorar os rácios de eficiência no âmbito da assessoria jurídica e legislativa aos gabinetes dos membros do Governo e outras estruturas e assegurar a representação do MS em contencioso administrativo.	Data de resposta-data de entrada do pedido de pareceres e informações devidamente instruído (resultado em dias)	30	≤29	100%	Eficiência	X	X	X	X	X
	15%	1.2. Desenvolver projetos que conduzam a uma adequada e eficiente preservação e valorização do património arquivístico do MS.	N.º de planos de ação propostos no quinquénio	20	>22	60%	Qualidade	X	X	X	X	X
			N.º de visitas técnicas realizadas a entidades da ACE no quinquénio	20	>22	40%	Qualidade	X	X	X	X	X
2. Melhorar a comunicação com o público, promovendo a sua acessibilidade aos serviços no âmbito do atendimento, informação e relações públicas, privilegiando os meios eletrónicos.	15%	2.1. Garantir a qualidade dos serviços prestados na divulgação de orientações, informações e diplomas emanados dos gabinetes dos membros do Governo, incluindo a célere tramitação das publicações para Diário da República.	Data de resposta-data de entrada do pedido (resultado em horas)	≤24	<12	100%	Eficiência	X	X	X	X	X
	10%	2.2. Contribuir para a melhoria da imagem do MS junto dos cidadãos, através do atendimento multicanal.	Data de resposta à exposição-data de entrada da exposição por carta (resultado em dias)	15	<15	50%	Eficiência	X	X	X	X	X
			Data de resposta à exposição-data de entrada da exposição por e-mail (resultado em horas)	120	<120	50%	Eficiência	X	X	X	X	X
	5%	3.1. Assegurar o desenvolvimento e formação dos profissionais nas suas áreas de competência, privilegiando a partilha de conhecimentos no interior da organização, de forma a reforçar o <i>know how</i> ao menor custo.	Elaboração de um plano anual de formação (meses)	11	<11	40%	Qualidade	X	X	X	X	X
			N.º de trabalhadores formados da SG/N.º total de trabalhadores da SG	30% no 1.º ano, 15% nos seguintes	>90%	60%	Qualidade	X	X	X	X	X
	5%	3.2. Promover a colocação dos trabalhadores existentes em SME à data de 31.12.2012	N.º de trabalhadores colocados/N.º total de trabalhadores em SME	5% ano	>5%	40%	Eficácia	X	X	X	X	X
3. Promover a inovação, a modernização e a política de qualidade no âmbito do Ministério e ampliar o nível de competência técnica nas diferentes áreas de intervenção.	20%	3.3. Promover a racionalização dos processos e a redução de custos, tendo como elemento chave a Unidade Ministerial de Compras.	N.º de propostas de colocação aos organismos	20 ano	>20	60%	Eficácia					
			Taxa de poupança gerada anualmente, face aos valores de catálogo da ESPAP	5% ano	>5%	100%	Eficiência	X	X	X	X	X
	10%	3.4. Contribuir para a otimização do património imobiliário do MS e das entidades por ela tuteladas, através da coordenação das ações referentes à organização, preservação e atualização do cadastro.	N.º total de imóveis com registo completo no SIIE/N.º total de imóveis registados	75%	>75%	100%	Eficácia	X	X	X	X	X

Cumprimento das disposições legais relativas ao Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública (SIADAP 1), tendo como referência as orientações inscritas no documento "Orientações para a elaboração de Plano Estratégico Trienal, Plano de Atividades 2017 e Quadro de Avaliação e Responsabilização de 2017.

## 6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Entende-se como objetivos estratégicos os resultados a alcançar por uma organização a longo prazo. São objetivos globais e amplos, passíveis de serem mensurados. Assim, os objetivos estabelecidos são transversais a toda a atividade da SGMS e têm como finalidade concretizar a sua missão.

Face ao exposto, tendo em conta a análise ao meio envolvente externo (Análise PEST), bem como a análise dos pontos fortes e dos pontos fracos, das ameaças e das oportunidades (Análise SWOT), estabelecem-se os seguintes objetivos:



## 7. VETORES ESTRATÉGICOS

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

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

Desta forma, cada objetivo operacional estará, inevitavelmente, ligado a um vetor, procedendo-se, em sede de demonstração de objetivos operacionais, à ligação destes com os vetores estratégicos.

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



De entre os modelos de gestão estratégica disponíveis, suscetíveis de assegurar a formulação, implementação, controlo e avaliação do desempenho organizacional, optou-se pela utilização do *Balanced Scorecard* (BSC).

No modelo BSC adotado, a metodologia de formulação da estratégia organizacional assentou numa lógica essencialmente de cima para baixo (*top-down*), ou seja, através de um processo sequencial, levado a cabo desde o topo da hierarquia da organização até à sua base.

Iniciou-se com a identificação da missão da organização, entendida como a razão da sua existência, que, para além de lhe conferir uma identidade própria, permite orientar a sua atuação e induzir a sua mudança e melhoria contínuas.

## 8. BENCHMARKING

### Enquadramento

Âmbito	Indicador	SGMF	SGMJ	SGEC	SGMTSSS	SGMS	SGE
Recursos humanos (a 31 /12 /2016)	Número total de trabalhadores em exercício de funções	125	74	160	105	51	154
	Número de dirigentes intermédios	8	9	12	12	5	14
	Número de coordenadores técnicos	3	3	2	1	0	4
	Índice tecnicidade (sentido restrito)	41,6%	42%	55,6%	38,1%	53%	43,50%
	Índice tecnicidade (sentido lato, inclui técnico superior e pessoal informática)	44%	45%	65%	n.a.	55%	51,94%
Recursos financeiros	Número de vencimentos processados e pagos pelo orçamento da SG	228	1.169	2.055	1382	714	2.309 <sup>1</sup>
	Valor do orçamento de funcionamento (em milhões de €)	3,730	4,009	54,929	4,8	2,8	14,938
	Valor do orçamento de investimento (em milhões de €)	0	-	0,87	0,5	0,12	0
	Número de contratos geridos	152	46	99	1104	320	143

**Legenda:** n.a. - Não se Aplica; n.d. – Não Disponível

### Serviços Prestados

Indicador	SGMF	SGMJ	SGEC	SGMTSSS	SGMS	SGE
Recursos Humanos	326	16	24	53	17	38
Recursos Financeiros	14	6	9	14	4	10 <sup>2</sup>
Aprovisionamento / logística	15	6	11	14	4	15
Formação	1	16	38	21	4	38
Comunicação e relações públicas	507	16	34	29	12 <sup>3</sup>	51 <sup>4</sup>
Arquivo e documentação	19 <sup>5</sup>	16	4	25	66	20
Inovação e qualidade	15	1	18	25	7 <sup>6</sup>	5
Informática	15	6	19	n.a.	4	34
Jurídicos	n.d.	6	17	78	66	n.d.
UMC	20	25	140	20	66	15
UGP	10	n.a.	1.259	14	66	10

<sup>1</sup> Refere-se apenas ao Orçamento anual da SGE.

<sup>2</sup> 5 GAFME e 5 Gabinetes

<sup>3</sup> 3 Gabinetes Ministeriais; 3 Coordenações da Reforma do SNS; Coordenador Nacional para Projetos Inovadores em Saúde; - Coordenador do Núcleo de Apoio Estratégico; Conselho Nacional de Saúde Mental; Comissão de Fiscalização Externa dos SPMS; GT Psicólogos; GT ADSE.

<sup>4</sup> 51 entidades, 420 destinatários

<sup>5</sup> Serviços de Finanças + Gabinetes Ministeriais + Organismos do MF + Público em geral

<sup>6</sup> Clientes SIIP; DGS; ACSS; ARS Norte; ARSLVT; ARS Alentejo; SPMS; AMA.



Indicador	SGMF	SGMJ	SGEC	SGMTSSS	SGMS	SGE
Número de clientes - Cidadão	1.302	n.d.	12.442	9.279	1.170.350 <sup>7</sup>	400 <sup>8</sup>
Número global de vencimentos processados	10.993	1.845	24.660	5.422	1.140	8.802
Número global de orçamentos geridos	20	6	7	19	4	11

**Legenda:** *n.a.* - Não se Aplica; *n.d.* – Não Disponível

## Resultados

Área	Indicador	SGMF	SGMJ	SGEC	SGMTSSS	SGMS	SGE
Finanças	Taxa de Execução Orçamental de Funcionamento	98,64%	81,3%	95,9%	98,88%	99,79%	69,94%
	Prazo médio de pagamento a fornecedores (em dias)	n.d.	20	18,25	21	2	n.d.
Qualidade	Índice de satisfação global clientes externos	4,05	n.d.	4,23	4,54	4,50	n.d.
	Índice de satisfação global clientes internos	4,10	3,8	4,27	4,00	3,32	n.d.
Gestão	Percentagem de objetivos operacionais concretizados	90,48%	89%	100%	96,97%	100%	100%
Informática	Prazo médio de resposta a pedidos (em horas)	7	n.d.	4h11	n.a.	4	7
Jurídica	Prazo médio de resposta a pedidos de informação/ pareceres em processos gratuitos (em dias)	7,15	9	6	11	18,3	n.d.
Arquivo e Documentação	Número de metros lineares do arquivo histórico tratados	81,5	-	430	252	n.d.	500
UMC	Percentagem de categorias centralizadas	87,5%	100%	73%	69%	100%	n.d.
Património	Percentagem de imóveis registados no SIIE	100%	n.a.	100%	100%	100%	n.d.
Recursos Humanos	Percentagem de trabalhadores que frequentaram formação	77,6%	85%	87,28%	40,95%	17,65%	62,33%

**Legenda:** *n.a.* - Não se Aplica; *n.d.* – Não Disponível

<sup>7</sup> 8.163 Atendimentos presenciais, telefone, email, via postal; 1.075.602 Utilizadores Portal da Saúde; 86.585 Utilizadores da SG

<sup>8</sup> Biblioteca e RP

**Grelha de indicadores - Descritivo**

Área	Indicador	Fórmula de cálculo	Abrangência	Fontes de verificação	Instrumentos de recolha de dados	Definição	Parâmetro em avaliação
Financeira	Taxa de Execução Orçamental de Funcionamento	(Despesas de funcionamento/orçamento corrigido) ×100	Todas as Rubricas do Orçamento da SG	SIG; SIC; GERFIP; SIG	Mapas do SIC; Mapas do SIG; Relatório; Sistema de gestão documental	Orçamento de funcionamento é entendido como as receitas a cobrar durante o ano económico e as despesas a realizar, independentemente do momento em que as mesmas ocorrem. A taxa de execução traduz o rácio entre o orçamento corrigido no início do ano económico e o orçamento executado no final do ano económico	Controlo da despesa e a melhoria da evolução das receitas
	Prazo médio de pagamento a fornecedores (em dias)	Legal	SG	SIG	Mapas do SIG	Prazo de pagamento a fornecedores de bens e serviços, calculado de acordo com fórmula legalmente estabelecida	Redução dos custos de financiamento e de transação e maior transparência na fixação de preços
Qualidade	Índice de satisfação global clientes externos	Média simples das respostas ao Inquérito <sup>9</sup>	Clientes nível 1,2, e 3	Relatórios de Avaliação da Satisfação	Questionários	Resulta de um estudo focalizado na opinião que o cliente externo tem sobre um serviço prestado.	Melhoria contínua dos processos e garantia de qualidade
	Índice de satisfação global clientes internos	Média simples das respostas ao Inquérito <sup>10</sup>	Todos os trabalhadores da SG	Relatórios de Avaliação da Satisfação	Questionários	Resulta de um estudo focalizado na opinião que o cliente Interno (colaboradores da Organização) tem sobre o organismo.	Melhoria contínua dos processos e garantia de qualidade
Gestão	Percentagem de objetivos operacionais concretizados <sup>11</sup>	(Objetivos cumpridos e superados/objetivos planeados) ×100	Todos os objetivos da SC	Plano e Relatório de Atividades	Mapas do BSC e Excel	Rácio entre os objetivos anuais Planeados e os objetivos anuais executados e que espelham o desempenho da organização	Melhoria do desempenho operacional da Organização
Informática	Prazo médio de resposta a pedidos (em horas) <sup>12</sup>	Somatório de tempos de resposta/número total de respostas	SG	Relatórios da Aplicação	Aplicação de gestão de pedidos	Rácio entre o somatório dos tempos gastos na prestação de serviços sobre o número total de pedidos de serviço num determinado período.	Tempo de resposta
Jurídica	Prazo médio de resposta a pedidos de informação/ pareceres em processos gratuitos (em dias)	Somatório de tempos de resposta/número total de respostas	Clientes tipo 1,2,3	Pareceres; Relatórios da aplicação de Gestão Documental	Aplicação de Gestão Documental	Rácio obtido entre o somatório do tempo de resposta a pedidos de informação/pareceres sobre o número total de respostas num determinado período.	Tempo de resposta
Arquivo e Documentação	Número de metros lineares do arquivo histórico tratados	Somatório da documentação descrita em base de dados e transferida de suporte documental para disponibilização	Clientes tipo 1,2,3	Registos específicos de tratamento	Registos em bases de dados; Mapas/folhas; Módulo de dados estatísticos	Resulta da descrição e preservação da documentação produzida ou reunida pelos diferentes órgãos e serviços, no âmbito da sua atividade, e que, nos termos e de acordo com as regras e princípios de gestão documental estabelecidos, deve ser conservada.	Tratamento do Património Arquivístico
UMC	Percentagem de categorias centralizadas	(Número de categorias centralizadas/número de categorias a centralizar) x100	Ministério	Relatório ANPC Plataforma e outros		Relativamente à totalidade das categorias integradas em Acordos Quadro, quantificar a percentagem das que foram objeto de procedimentos agregados	Incremento da negociação centralizada

<sup>9</sup> Escala de *Lickert* (1, 2,3,4,5). Sempre que seja utilizada outra escala devem os resultados ser convertidos.

<sup>10</sup> Idem

<sup>11</sup> Objetivos planeados e não revistos

Património	Percentagem de imóveis registados no SIIE	(Número de imóveis registados no SIIE/ número de imóveis) x100	Ministério	Relatórios extraídos da Aplicação	SIIE	Relativamente à totalidade de imóveis a cargo do Ministério, quantificar a percentagem dos que se encontram inscritos no novo sistema integrado (SIIE)	Gestão e controlo do Património imobiliário do Estado
Recursos Humanos	Percentagem de trabalhadores que frequentaram formação	(Número trabalhadores com formação/número trabalhadores da SG) x100	SG	Relatórios de Formação; Balanço social	Registo das participações em ações de formação	Relativamente à totalidade dos trabalhadores da organização, quantificar a percentagem dos que frequentaram ações de formação certificada	Desenvolvimento do potencial humano das organizações

## 9. DIAGRAMA ESTRATÉGICO

V1 - QUALIDADE	V2 - OTIMIZAÇÃO DE RECURSOS	V3 - COMUNICAÇÃO
CLIENTE		
1.16 Elaborar peças processuais e informações relativas a processos judiciais com qualidade	3.3 Apresentação de proposta de orientação para elaboração do plano estratégico, atividades e relatório de execução do SIADAP 1 dos serviços de administração direta e indireta do MS.	2.2 Contribuir para a melhoria da imagem do MS junto dos cidadãos, através do atendimento presencial, telefónico, eletrónico e por via postal, garantindo uma resposta por parte dos serviços.
1.15 Emitir pareceres sobre projetos de diplomas	3.1 Elaborar relatório síntese do SIADAP 1 dos serviços de administração direta e indireta do MS.	1.10 Garantir a qualidade dos serviços prestados no âmbito do protocolo e relações públicas, designadamente na organização de reuniões e eventos de natureza diversa.
1.14 Emitir pareceres em processos de recursos administrativos com qualidade	3.5 Virtualização da infraestrutura de servidores	1.12 Garantir que a tramitação de atos para publicação em Diário da República satisfaz as necessidades dos gabinetes dos membros do Governo.
1.18 Elaborar projetos de diplomas	1.6 Prestar apoio aos utilizadores para suporte e resolução de problemas técnicos em informática, comunicações e tecnologias de informação ( <i>Helpdesk</i> )	
1.11 Garantir a qualidade dos serviços prestados no âmbito do apoio técnico a comissões e grupos de trabalho.	1.5 Coordenar as ações referentes à organização, preservação e atualização do cadastro do património do MS e das entidades por ele tuteladas	
1.17 Representar o Ministério da Saúde em juízo	1.3 Análise e emissão de pareceres jurídicos na área RH para apoio dos Gabinetes do Governo	
1.13 Elaborar estudos, pareceres e informações solicitados pela SGMS, pelos membros do Governo e demais órgãos e serviços integrados no MS 1 dia antes do prazo estipulado	1.1 Executar os procedimentos inerentes à gestão administrativa dos recursos humanos da SGMS e dos gabinetes dos membros do Governo.	
2.1 Incrementar a quantidade e qualidade dos serviços disponibilizados a cidadãos, profissionais e outras instituições através do Portal SNS.	1.4 Assegurar todos os atos e procedimentos relativos à instrução dos processos de designação de membros de CD e de CA junto da CRESAP e elaboração dos respetivos Despachos e Resoluções de Conselho de Ministros.	

PROCESSOS INTERNOS	
3.2 Acompanhar a execução do SIADAP 1 dos serviços de administração direta e indireta do MS.	1.2 Executar e organizar procedimentos de recrutamento de pessoal
	1.8 Avaliar espólio da SGMS em custódia externa
	1.7. Assegurar a gestão dos pedidos de consulta, retorno e incorporação da documentação em custódia externa assegurando todos os procedimentos inerentes
FINANCEIRA	
	1.9 Elaborar e acompanhar a execução dos orçamentos da SGMS e Gabinetes
APRENDIZAEM	
3.4 Promover ações de formação sobre avaliação documental	3.6 Planificar, organizar e ministrar ações de formação com base no diagnóstico de necessidades de formação dos trabalhadores(as) da SGMS

**10. OBJETIVOS E METAS DAS UNIDADES ORGÂNICAS**  
**10.1. DIREÇÃO DE SERVIÇOS JURÍDICOS E DE CONTENCIOSO**

Perspetiva	Objetivo Estratégico	Peso do Objetivo Operacional no Objetivo Estratégico %	Tipo de Objetivo	Parâmetro do Objetivo	N.º Obj Operac	Objetivo Operacional	Indicador	Peso do indicador no Objetivo Operacional %	Polaridade do Indicador	Fonte de verificação
CLIENTE	1	6%	RESULTADO	Eficácia	1.13	Elaborar estudos, pareceres e informações solicitados pela SGMS, pelos membros do Governo e demais órgãos e serviços integrados no MS 1 dia antes do prazo estipulado	Data de entrega	100%	POSITIVA	SMARTDOCS
CLIENTE	1	10%	REALIZAÇÃO	Eficácia	1.14	Emitir pareceres em processos de recursos administrativos com qualidade	Data de resposta - data de entrada do pedido de pareceres e informações devidamente instruído (dias)	100%	NEGATIVA	SMARTDOCS
CLIENTE	1	3%	RESULTADO	Eficácia	1.15	Emitir pareceres sobre projetos de diplomas	Data estipulada para entrega - Data de entrega (dias)	100%	POSITIVA	SMARTDOCS
CLIENTE	1	8%	RESULTADO	Eficácia	1.16	Elaborar peças processuais e informações relativas a processos judiciais com qualidade	Data estipulada para entrega - Data de entrega (dias)	100%	POSITIVA	SMARTDOCS
CLIENTE	1	6%	RESULTADO	Eficácia	1.17	Representar o Ministério da Saúde em juízo	N.º presenças obrigatórias em tribunal / N.º solicitações em tribunal (%)	100%	POSITIVA	SMARTDOCS
CLIENTE	1	3%	RESULTADO	Eficácia	1.18	Elaborar projetos de diplomas	Data de resposta - data de entrada do pedido de pareceres e informações devidamente instruído (dias)	100%	POSITIVA	SMARTDOCS

### 10.1.1. METAS DA DIREÇÃO DE SERVIÇOS JURÍDICOS E CONTENCIOSO

N.º Obj Operac	Objectivo Operacional	Indicador	Metas 2017	Metas 2018	Metas 2019	Tolerância	Resultado 2011	Resultado 2012	Resultado 2013	Resultado 2014	Resultado 2015	Resultado 2016
1.13	Elaborar estudos, pareceres e informações solicitados pela SGMS, pelos membros do Governo e demais órgãos e serviços integrados no MS 1 dia antes do prazo estipulado	Data de entrega	1	1	1	0,5	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	5
1.14	Emitir pareceres em processos de recursos administrativos com qualidade	Data de resposta - data de entrada do pedido de pareceres e informações devidamente instruído (dias)	30	30	30	5	30	30	30	30	24,5	29
1.15	Emitir pareceres sobre projetos de diplomas	Data estipulada para entrega - Data de entrega (dias)	2	2	2	1	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	4
1.16	Elaborar peças processuais e informações relativas a processos judiciais com qualidade	Data estipulada para entrega - Data de entrega (dias)	2	2	2	1	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	5
1.17	Representar o Ministério da Saúde em juízo	N.º presenças obrigatórias em tribunal / N.º solicitações em tribunal (%)	100%	100%	100%	5%	n.d	n.d	n.d	n.d	100%	100%
1.18	Elaborar projetos de diplomas	Data de resposta - data de entrada do pedido de pareceres e informações devidamente instruído (dias)	20	20	20	2	20	20	20	20	20	10

## 10.2. DIREÇÃO DE SERVIÇOS DE GESTÃO, INFORMAÇÃO, RELAÇÕES PÚBLICAS E ARQUIVO

### 10.2.1. DSGIRPA

Perspetiva	Objetivo Estratégico	Unidade Operacional Orgânica	Peso do Objetivo no Objetivo Estratégico %	Tipo de Objetivo	Parâmetro do Objetivo	N.º Obj Operac	Objetivo Operacional	Indicador	Peso do indicador no Objetivo Operacional %	Polaridade do Indicador	Fonte de verificação
CLIENTE	1	DSGIRPA	4%	REALIZAÇÃO	Eficácia	1.1	Executar os procedimentos inerentes à gestão administrativa dos recursos humanos da SGMS e dos gabinetes dos membros do Governo.	Preparação dos 4 ficheiros para pagamento das remunerações até ao 5º dia útil de cada mês	100%	NEGATIVA	RHV
CLIENTE	1	DSGIRPA	3%	REALIZAÇÃO	Eficácia	1.2	Executar e organizar procedimentos de recrutamento de pessoal	Data da comunicação da necessidade de recrutamento- Data do envio para DR (resultado em dias)	100%	NEGATIVA	SMARTDOCS
CLIENTE	1	DSGIRPA	3%	REALIZAÇÃO	Eficácia	1.3	Análise e emissão de pareceres jurídicos na área RH para apoio dos Gabinetes do Governo	Data da resposta - Data de entrada do pedido devidamente instruído	100%	NEGATIVA	SMARTDOCS
CLIENTE	1	DSGIRPA	3%	REALIZAÇÃO	Eficácia	1.4	Assegurar todos os atos e procedimentos relativos à instrução dos processos de designação de membros de CD e de CA junto da CRESAP e elaboração dos respetivos Despachos e Resoluções de Conselho de Ministros.	Data de conclusão da instrução do processo - Data de entrada do processo instrutório	100%	NEGATIVA	SMARTDOCS



### 10.2.2. DIVISÃO DE GESTÃO DE RECURSOS (DGR)

Perspetiva	Objetivo Estratégico	Unidade Orgânica	Peso do Objetivo Operacional no Objetivo Estratégico %	Tipo de Objetivo	Parâmetro do Objetivo	N.º Obj Operac	Objetivo Operacional	Indicador	Peso do indicador no Objetivo Operacional %	Polaridade do Indicador	Fonte de verificação
CLIENTE	1	DSGIRPA - DGR		IMPACTE	Qualidade		Coordenar as ações referentes à organização, preservação e atualização do cadastro do património do MS e das entidades por ele tuteladas	N.º total de imóveis com registo completo/N.º total de imóveis registados	50%	POSITIVA	SIIE
CLIENTE	1	DSGIRPA - DGR	10,00%	RESULTADO	Eficácia	1.5		Data de saída do processo-Data de entrada do processo devidamente instruído (resultado em dias úteis)	50%	NEGATIVA	SMARTDOCS
FINANCEIRA	1	DSGIRPA - DGR	7%	IMPACTE	Eficiência	1.9	Elaborar e executar o orçamento de funcionamento da SGMS, dos gabinetes dos membros do Governo.	Relatório de execução até ao 5º dia útil do mês seguinte	100%	NEGATIVA	GERFIP
CLIENTE	3	DSGIRPA - DGR	20%	RESULTADO	Qualidade	3.1	Elaborar relatório síntese do SIADAP 1 dos serviços de administração direta e indireta do MS.	Apresentação de proposta de homologação dos resultados de avaliação dos serviços	100%	NEGATIVA	SMARTDOCS
CLIENTE	3	DSGIRPA - DGR	20%	RESULTADO	Qualidade	3.2	Acompanhar a execução do SIADAP 1 dos serviços de administração direta e indireta do MS.	N.º Organismos que entregaram os documentos referentes aos planos de atividades / N.º Total de Organismos na data estipulada para o efeito	100%	POSITIVA	SMARTDOCS
CLIENTE	3	DSGIRPA - DGR	15%	RESULTADO	Qualidade	3.3	Apresentação de proposta de orientação para elaboração do plano estratégico, atividades e relatório de execução do SIADAP 1 dos serviços de administração direta e indireta do MS.	Apresentação de proposta de orientação para elaboração de planos e resultados	100%	NEGATIVA	SMARTDOCS
APRENDIZAGEM	3	DSGIRPA - DGR	5%	IMPACTE	Qualidade	3.6	Planificar, organizar e ministrar ações de formação com base no diagnóstico de necessidades de formação dos trabalhadores (as) da SGMS.	N.º de trabalhadores formados / N.º total de trabalhadores que manifestaram interesse em ações de formação	100%	POSITIVA	SMARTDOCS

### 10.2.3. DIVISÃO DE INFORMAÇÃO E RELAÇÕES PÚBLICAS (DIRP)

Perspetiva	Objetivo Estratégico	Unidade Orgânica	Peso do Objetivo Operacional no Objetivo Estratégico %	Tipo de Objetivo	Parâmetro do Objetivo	N.º Obj Operac	Objetivo Operacional	Indicador	Peso do indicador no Objetivo Operacional %	Polaridade do Indicador	Fonte de verificação
CLIENTE	1	DSGIRPA-DIRP	5%	RESULTADO	Qualidade	1.10	Garantir a qualidade dos serviços prestados no âmbito do protocolo e relações públicas, designadamente na organização de reuniões e eventos de natureza diversa.	Índice de satisfação	100%	POSITIVA	Inquéritos de satisfação
CLIENTE	1	DSGIRPA-DIRP	6%	RESULTADO	Qualidade	1.11	Garantir a qualidade dos serviços prestados no âmbito do apoio técnico a comissões e grupos de trabalho.	Índice de satisfação	100%	POSITIVA	Inquéritos de satisfação
CLIENTE	1	DSGIRPA-DIRP	6%	RESULTADO	Qualidade	1.12	Garantir que a tramitação de atos para publicação em Diário da República satisfaz as necessidades dos gabinetes dos membros do Governo.	Índice de satisfação	100%	POSITIVA	Inquéritos de satisfação
CLIENTE	2	DSGIRPA-DIRP	50%	REALIZAÇÃO	Qualidade	2.1	Incrementar a quantidade e qualidade dos serviços disponibilizados a cidadãos, profissionais e outras instituições através do Portal SNS.	N.º conteúdos aprovados para divulgação/n.º conteúdos propostos para divulgação	100%	POSITIVA	Correio eletrónico/Agenda
CLIENTE	2	DSGIRPA-DIRP	50%	REALIZAÇÃO	Eficácia	2.2	Contribuir para a melhoria da imagem do MS junto dos cidadãos, através do atendimento presencial, telefónico, eletrónico e por via postal, garantindo uma resposta por parte dos serviços.	N.º respostas enviadas à SGMS/N.º exposições remetidas pela SGMS aos serviços	100%	POSITIVA	Sistema de Gestão Documental

#### 10.2.4. DIVISÃO DE ARQUIVO E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (DASI)

Perspetiva	Objetivo Estratégico	Unidade Orgânica	Peso do Objetivo Operacional no Objetivo Estratégico %	Tipo de Objetivo	Parâmetro do Objetivo	N.º Obj Operac	Objetivo Operacional	Indicador	Peso do indicador no Objetivo Operacional %	Polaridade do Indicador	Fonte de verificação
CLIENTE	1	DSGIRPA-DASI	6%	RESULTADO	Eficácia	1.6	Prestar apoio aos utilizadores para suporte e resolução de problemas técnicos em informática, comunicações e tecnologias de informação (Helpdesk)	(Data e Hora do Pedido) - (Data e Hora da intervenção) (Em Horas)	75%	NEGATIVA	smartDOCS
CLIENTE	1	DSGIRPA-DASI		RESULTADO	Eficiência			Número de reincidências do mesmo problema	25%	NEGATIVA	smartDOCS
PROCESSOS	1	DSGIRPA-DASI	6%	RESULTADO	Eficácia	1.7	Assegurar a gestão dos pedidos de consulta, retorno e incorporação da documentação em custódia externa assegurando todos os procedimentos inerentes	Data e Hora do Pedido) - (Data e Hora da execução) (nº de dias úteis)	100%	NEGATIVA	Registo próprio
PROCESSOS	1	DSGIRPA-DASI	5%	RESULTADO	Eficiência	1.8	Avaliar espólio da SGMS em custódia externa	% de contentores avaliados	100%	POSITIVA	Relatório
APRENDIZAGEM	3	DSGIRPA-DASI	20%	REALIZAÇÃO	Qualidade	3.4	Promover ações de formação sobre avaliação documental	N.º de ações realizadas	100%	POSITIVA	Relatório
CLIENTE	3	DSGIRPA-DASI	20%	RESULTADO	Eficácia	3.5	Virtualização da infraestrutura de servidores	% de servidores virtualizados	100%	POSITIVA	Listagem recursos tecnológicos

### 10.3. METAS DA DIREÇÃO DE SERVIÇOS DE GESTÃO, INFORMAÇÃO, RELAÇÕES PÚBLICAS E ARQUIVO (DSGIRPA)

#### 10.3.1. METAS DA DSGIRPA

N.º Obj Operac	Objetivo Operacional	Indicador	Metas 2017	Metas 2018	Metas 2019	Tolerância	Resultado 2011	Resultado 2012	Resultado 2013	Resultado 2014	Resultado 2015	Resultado 2016
1.1	Executar os procedimentos inerentes à gestão administrativa dos recursos humanos da SGMS e dos gabinetes dos membros do Governo.	Preparação dos 4 ficheiros para pagamento das remunerações até ao 5º dia útil de cada mês	3	3	3	2	3	3	3	3	1	3,4
1.2	Executar e organizar procedimentos de recrutamento de pessoal	Data da comunicação da necessidade de recrutamento- Data do envio para DR (resultado em dias)	10	10	10	3	15	20	20	n.a	30	10
1.3	Análise e emissão de pareceres jurídicos na área RH para apoio dos Gabinetes do Governo	Data da resposta - Data de entrada do pedido devidamente instruído	6	6	6	2	n.d	n.d	n.d	n.d	16,1	6
1.4	Assegurar todos os atos e procedimentos relativos à instrução dos processos de designação de membros de CD e de CA junto da CRESAP e elaboração dos respetivos Despachos e Resoluções de Conselho de Ministros.	Data de conclusão da instrução do processo - Data de entrada do processo instruído	2	2	2	1	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d

### 10.3.2. METAS DA DIVISÃO DE GESTÃO DE RECURSOS (DGR)

N.º Obj Operac	Objetivo Operacional	Indicador	Metas 2017	Metas 2018	Metas 2019	Tolerância	Resultado 2011	Resultado 2012	Resultado 2013	Resultado 2014	Resultado 2015	Resultado 2016
1.5	Coordenar as ações referentes à organização, preservação e atualização do cadastro do património do MS e das entidades por ele tuteladas	N.º total de imóveis com registo completo/N.º total de imóveis registados	98%	98%	98%	1%	85%	85%	77,46%	86%	95%	97%
		Data de saída do processo-Data de entrada do processo devidamente instruído (resultado em dias úteis)	3	2	1	1	9	11	10	5	0,1	1
1.9	Elaborar e executar o orçamento de funcionamento da SGMS, dos gabinetes dos membros do Governo.	Relatório de execução até ao 5º dia útil do mês seguinte	5	5	5	1	0,9	1,0	22,4	0,5	10,8	3,9
3.1	Elaborar relatório síntese do SIADAP 1 dos serviços de administração direta e indireta do MS.	Apresentação de proposta de homologação dos resultados de avaliação dos serviços	01/07/2017	01/04/2017	30/03/2017	5	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
3.2	Acompanhar a execução do SIADAP 1 dos serviços de administração direta e indireta do MS.	N.º Organismos que entregaram os documentos referentes aos planos de atividades / N.º Total de Organismos na data estipulada para o efeito	70%	80%	90%	10%	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
3.3	Apresentação de proposta de orientação para elaboração do plano estratégico, atividades e relatório de execução do SIADAP 1 dos serviços de administração direta e indireta do MS.	Apresentação de proposta de orientação para elaboração de planos e resultados	20/08/2017	20/08/2018	20/08/2019	10	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
3.6	Planificar, organizar e ministrar ações de formação com base no diagnóstico de necessidades de formação dos trabalhadores (as) da SGMS.	N.º de trabalhadores formados / N.º total de trabalhadores que manifestaram interesse em ações de formação	60%	65%	70%	10%	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d

### 10.3.3. METAS DA DIVISÃO DE INFORMAÇÃO E RELAÇÕES PÚBLICAS (DIRP)

N.º Obj Operac	Objetivo Operacional	Indicador	Metas 2017	Metas 2018	Metas 2019	Tolerância	Resultado 2011	Resultado 2012	Resultado 2013	Resultado 2014	Resultado 2015	Resultado 2016
1.10	Garantir a qualidade dos serviços prestados no âmbito do protocolo e relações públicas, designadamente na organização de reuniões e eventos de natureza diversa.	Índice de satisfação	≥ 4,2	≥ 4,3	≥ 4,4	0,2	4,3	4,4	4,4	5,0	4,5	4,5
1.11	Garantir a qualidade dos serviços prestados no âmbito do apoio técnico a comissões e grupos de trabalho.	Índice de satisfação	≥ 4,0	≥ 4,1	≥ 4,2	0,2	n.d	n.d	4,3	5,0	4,0	4,8
1.12	Garantir que a tramitação de atos para publicação em Diário da República satisfaz as necessidades dos gabinetes dos membros do Governo.	Índice de satisfação	≥ 4,0	≥ 4,1	≥ 4,2	0,2	n.d	n.d	4,4	4,5	4,6	4,4
2.1	Incrementar a quantidade e qualidade dos serviços disponibilizados a cidadãos, profissionais e outras instituições através do Portal SNS.	N.º conteúdos aprovados para divulgação/n.º conteúdos propostos para divulgação	≥ 80%	≥ 85%	≥ 90%	10%	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d
2.2	Contribuir para a melhoria da imagem do MS junto dos cidadãos, através do atendimento presencial, telefónico, eletrónico e por via postal, garantindo uma resposta por parte dos serviços.	N.º respostas enviadas à SGMS/N.º exposições remetidas pela SGMS aos serviços	≥ 26%	≥ 27%	≥ 28%	2%	n.d	n.d	28,5%	24,1%	25,3%	27,6%

### 2.1.1.METAS DA DIVISÃO DE ARQUIVO E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (DASI)

N.º Obj Operac	Objetivo Operacional	Indicador	Metas 2017	Metas 2018	Metas 2019	Tolerância	Resultado 2011	Resultado 2012	Resultado 2013	Resultado 2014	Resultado 2015	Resultado 2016
1.6	Prestar apoio aos utilizadores para suporte e resolução de problemas técnicos em informática, comunicações e tecnologias de informação ( <i>Helpdesk</i> )	(Data e Hora do Pedido) - (Data e Hora da intervenção) (Em Horas)	5	4	3	1H	47	30	16,5	21,6	15	7
		Número de reincidências do mesmo problema	3	2	2	1	n-d	n-d	n-d	n-d	n-d	n-d
1.7	Assegurar a gestão dos pedidos de consulta, retorno e incorporação da documentação em custódia externa assegurando todos os procedimentos inerentes	(Data e Hora do Pedido) - (Data e Hora da execução) (nº de dias úteis)	1	0,5	0,5	0,25	n.a	2	2	2	1	1
1.8	Avaliar espólio da SGMS em custódia externa	% de contentores avaliados	10%	20%	30%	3%	n-d	n-d	n-d	n-d	n-d	n-d
3.4	Promover ações de formação sobre avaliação documental	N.º de ações realizadas	1	2	2	0	n.a	n.a	4	9	5	5
3.5	Virtualização da infraestrutura de servidores	% de servidores virtualizados	50%	70%	85%	10%	n-d	n-d	n-d	n-d	n-d	n-d

## **2. CONTRIBUIÇÃO PARA AS ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS DO MS**

A melhoria da prestação dos serviços, o aumento do desempenho e o reforço da imagem da SGMS passam pela implementação de uma estratégia baseada numa visão de futuro de excelência do serviço a ser prestado aos clientes, com recurso a um planeamento rigoroso, objetivos, metas, processos e procedimentos adequados, apoiados na recolha constante de informação e permanentemente monitorizados.

Neste contexto, os dirigentes da SGMS deverão promover, articular e comunicar aos seus colaboradores a visão, a missão e os valores que norteiam a atividade da organização, bem como a estratégia definida para o próximo triénio.

Torna-se prioritário fomentar e potenciar os conhecimentos/capacidades/competências dos recursos humanos para as alinhar às necessidades e à estratégia da SGMS, de forma a alavancar o desenvolvimento do potencial individual e, desta forma, contribuir para a melhoria do desempenho da organização.

A consolidação e a redefinição dos processos internos permitirão o aumento da eficácia, eficiência e produtividade, bem como a uniformização dos processos, a otimização dos recursos e o aumento dos níveis de qualidade do serviço.

A modernização e a simplificação administrativas reforçam-se como paradigma de prestação de serviços públicos. A simplificação de processos e a desmaterialização dos procedimentos encerram um considerável potencial de poupança e de criação de valor público.

O contexto atual é da maior exigência e rigor, por isso, impõe um elevado esforço e empenho, bem como uma capacidade de adaptação constante. Com a execução deste Plano Estratégico, a SGMS concretizará melhor a sua missão e ficará mais próxima daquilo que pretende ser: uma referência na excelência e sustentabilidade do serviço público.

## **3. ACOMPANHAMENTO E MONITORIZAÇÃO**

Tendo em conta as necessidades de monitorização do cumprimento das metas estipuladas e de aferição do grau de concretização dos objetivos definidos e de ponderação de eventuais medidas corretivas, bem como uma envolvente em acelerada mutação, propõe-se:

- Realização de reuniões em cada unidade orgânica com o propósito de informar os trabalhadores relativamente aos resultados alcançados e recolher os seus contributos para a melhoria do desempenho;
- Para que os dirigentes intermédios possam dar conta dos resultados alcançados à direção de topo, realização de reuniões com o objetivo de, atempadamente, proceder à correção de desvios verificados e, eventual, ponderação de realinhamentos estratégicos face a mudanças no contexto.



Será ainda realizada, no final do primeiro semestre, uma comunicação formal dos resultados da monitorização à Secretária-Geral, que detém atribuições em matéria de planeamento, estratégia e avaliação, estando, por isso, incumbida de acompanhar e monitorizar o QUAR dos serviços.