

Secretaria-Geral do Ministério da Saúde

Plano de atividades

2013



GOVERNO DE
PORTUGAL

MINISTÉRIO DA SAÚDE

Índice

SIGLAS E ACRÓNIMOS	3
1. NOTA INTRODUTÓRIA	4
2. APRESENTAÇÃO DA SGMS	5
2.1 ATRIBUIÇÕES DA SECRETARIA-GERAL	6
2.2 ESTRUTURA E COMPETÊNCIAS	7
2.3 ORGANOGRAMA	7
2.4 GRANDES NÚMEROS.....	8
2.5 MISSÃO, VISÃO E VALORES	9
3. RECURSOS.....	10
3.1 RECURSOS HUMANOS DA SGMS	10
3.2 PESSOAL COLOCADO EM SME E LICENÇA EXTRAORDINÁRIA.....	10
3.3 RECURSOS FINANCEIROS.....	11
3.4 INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS.....	12
4. PRODUTOS/SERVIÇOS E CLIENTES/PARCEIROS	14
5. ANÁLISE ESTRATÉGICA.....	16
5.1 ANÁLISE DOS STAKEHOLDERS.....	16
5.2. ANÁLISE PEST.....	22
5.3. ANÁLISE SWOT.....	25
5.4 POSICIONAMENTO SWOT	31
7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	32
8. VETORES ESTRATÉGICOS.....	33
9. DIAGRAMA ESTRATÉGICO	35
10. OBJETIVOS DAS UNIDADES ORGÂNICAS	36
10.1 DIREÇÃO DE SERVIÇOS JURÍDICOS E DE CONTENCIOSO	36
10.2 DIREÇÃO DE SERVIÇOS DE GESTÃO, INFORMAÇÃO, RELAÇÕES PÚBLICAS E ARQUIVO	37
11. CONTRIBUIÇÃO PARA AS ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS DO MS	40
11. ACOMPANHAMENTO E MONITORIZAÇÃO	42

Siglas e Acrónimos

AP	Administração Pública
ACSS	Administração Central do Sistema de Saúde
AMA	Agência para a Modernização Administrativa
DGAEP	Direção-Geral da Administração e Emprego Público
DGLAB	Direção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas
DGO	Direção-Geral do Orçamento
DGTF	Direção-Geral do Tesouro e Finanças
DGR	Divisão de Gestão de Recursos
DIRP	Divisão de Informação e Relações Públicas
DASI	Divisão de Arquivo e Sistemas de Informação
DSGIRPA	Direção de Serviços de Gestão, Informação, Relações Públicas e Arquivo
DSJC	Direção de Serviços Jurídicos e de Contencioso
ESPAP	Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública
GeRFiP	Gestão de Recursos Financeiros Partilhada (<i>software</i> para gestão de recursos financeiros)
INA	Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas
MFAP	Ministério das Finanças e da Administração Pública
MS	Ministério da Saúde
PEST	Fatores Político-legais (P), Económicos (E), Socioculturais (S) e Tecnológicos (T)
PGPI	Programa de Gestão do Património Imobiliário
PNS	Plano Nacional de Saúde
PREMAC	Plano de Redução e Melhoria na Administração Central
RH	Recursos Humanos
RHV	Recursos Humanos e Vencimentos
SGMS	Secretaria-Geral do Ministério da Saúde
SIADAP	Sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho da Administração Pública
SIIP	Sistema Integrado dos Prestadores
SIOE	Sistema de Informação da Organização do Estado
SME	Situação de Mobilidade Especial
SNS	Serviço Nacional de Saúde
SPMS	Serviços Partilhados do Ministério da Saúde, EPE
SWOT	Strengths (S), Weaknesses (W), Opportunities (O), Threats (T)
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
VOIP	Voice over Internet Protocol (Voz sobre IP)

1. Nota Introdutória

A Secretaria-Geral do Ministério da Saúde (SGMS) tem por missão assegurar o apoio técnico e administrativo aos gabinetes dos membros do Governo integrados no Ministério da Saúde (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.

Face às orientações estratégicas que norteiam a Administração Pública e, em particular, o valor público dos serviços prestados pelo Ministério da Saúde, procura-se, neste plano de atividades, detetar, para a SGMS, possíveis oportunidades, quer de reforço da sua missão (fazer melhor), quer de expansão (fazer mais), por forma a contribuir para o desenvolvimento da política pública de saúde.

Por conseguinte, os eixos orientadores da elaboração deste plano de atividades serão: o Plano Nacional de Saúde 2012-2016, com enfoque na promoção da cidadania em saúde; o Programa do XIX Governo Constitucional, sobretudo no que toca à sustentabilidade económica e financeira do SNS e ao fomento de um maior protagonismo dos cidadãos na utilização e gestão ativa do sistema, e o Memorando de Entendimento sobre as Condicionalidades da Política Económica e a necessidade da oferta de serviços transversais neste refletida.

O plano de atividades deverá começar por identificar a missão e visão, bem como os valores da organização, objetivos e vetores estratégicos, para finalmente elencar as atividades a desenvolver e os resultados pretendidos por cada unidade orgânica.

Nesse enquadramento, pretende-se, para 2013, alargar a participação junto de potenciais utilizadores dos serviços da SGMS e incentivar a prática de parcerias na gestão de serviços comuns nas suas áreas de atuação, sem esquecer a ambição de contribuir para a contenção de custos do MS. Esta aspiração deverá refletir-se, a nível interno, na construção de capacidades e competências dos profissionais e na melhoria da eficiência dos serviços.

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 a garantir a articulação institucional entre os organismos.

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

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

2.1 Atribuições da Secretaria-Geral

De acordo com o Decreto Regulamentar n.º 23/2012, de 9 de fevereiro, 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

2.2 Estrutura e competências

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

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

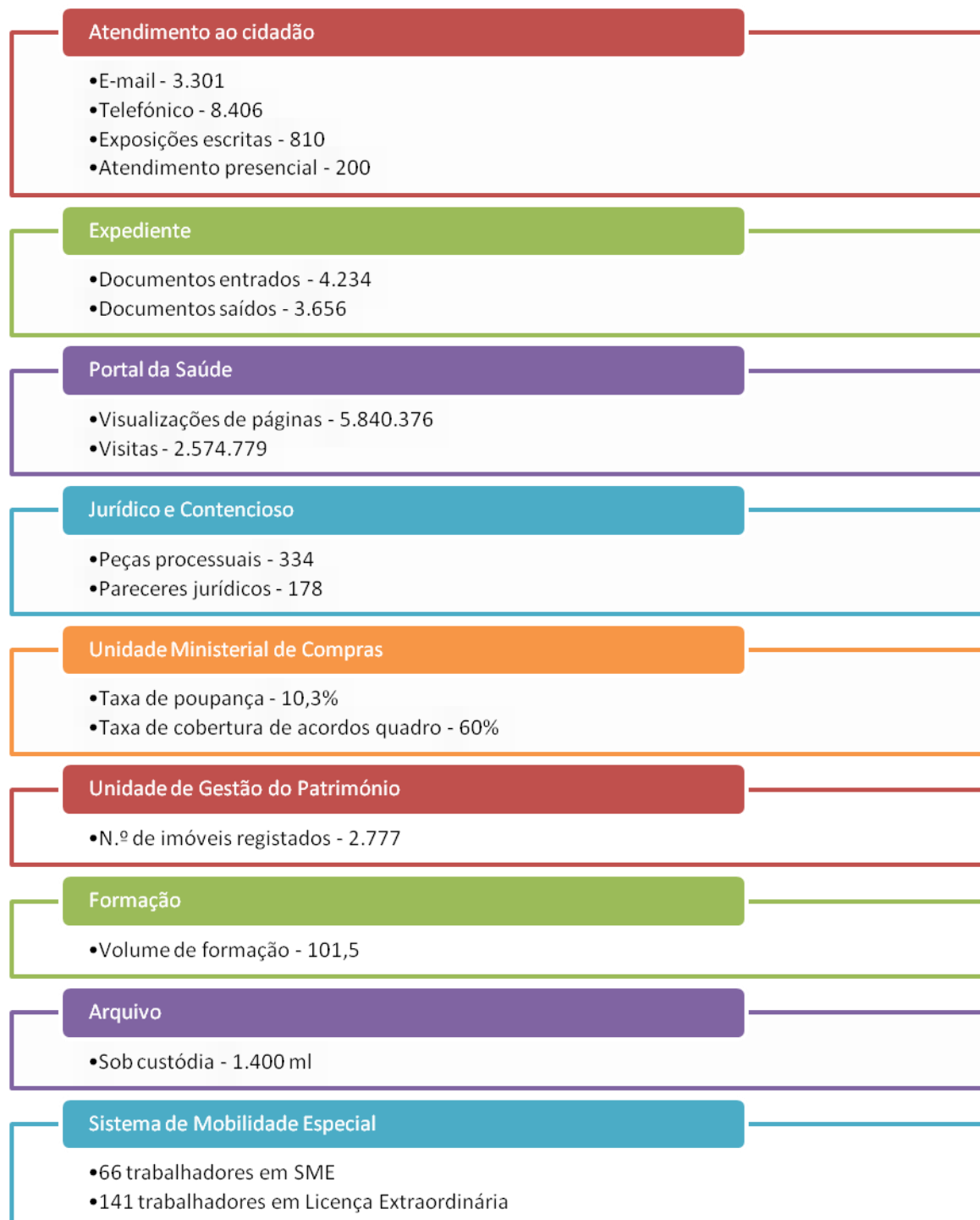
Pelo Despacho n.º 7883/2012, de 8 de junho, e tendo em conta o limite máximo de três unidades orgânicas flexíveis fixado pelo artigo 4.º da portaria anteriormente referida, foram criadas na DSGIRPA as seguintes divisões: Divisão de Gestão de Recursos (DGR), Divisão de Informação e Relações Públicas (DIRP)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

2.3 Organograma



2.4 Grandes Números

Em sede das suas atribuições, na figura seguinte podemos observar os números mais relevantes da atividade da SGMS no primeiro semestre de 2012. Estes dados espelham os domínios de atuação da SGMS e constituem, em termos de resultados alcançados, um ponto de partida para a atividade a concretizar no ano de 2013.



2.5 Missão, visão e valores

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 SNS, nos domínios da gestão de recursos internos, do apoio técnico-jurídico e contencioso, da documentação e informação e da comunicação e relações públicas.

VISÃO

Constituir-se, no horizonte de cinco anos, em força motriz, no âmbito do Ministério da Saúde, da modernização, inovação e otimização de recursos, nas áreas de apoio jurídico e contencioso, comunicação, compras públicas e gestão patrimonial e documental.

VALORES

Cooperação - Fomentamos o envolvimento e o compromisso de todos de forma a melhorar a comunicação e a interação entre as várias atividades previstas, sendo estes fatores decisivos para o cumprimento dos nossos objetivos.

Conhecimento - Gerimos as competências dos trabalhadores e consideramos o conhecimento como o principal recurso da nossa organização. Somos um conjunto de trabalhadores/as com sólidos conhecimentos técnicos e comprometidos com a busca das soluções mais eficazes.

Comunicação - Comunicamos com integridade e responsabilidade, respeitando a dinâmica das relações interpessoais e institucionais, assumindo um papel fundamental na circulação da informação dentro do Ministério da Saúde e na comunicação com o cidadão.

Credibilidade - Somos um serviço de referência para o MS, em que a confiança na nossa atuação é de extrema importância, sendo a credibilidade uma condição para o seu sucesso.

Inovação organizacional - Incentivamos a mudança e a flexibilidade, encorajando a criatividade e o desenvolvimento de novos processos e métodos de trabalho.

3. Recursos

3.1 Recursos Humanos da SGMS

Para 2013 a SGMS apresenta uma previsão de 69 efetivos, de acordo com a tabela infra.

Os encargos previstos com o pessoal para 2013 resultam do orçamento da SGMS aprovado.

Carreiras	N.º de trabalhadores propostos para 2013	Encargos por carreira 2013	Distribuição de Encargos por carreira
Dirigente	6	256.960 €	17%
Técnico Superior	21	577.217 €	39%
Assistente Técnico	23	354.231 €	24%
Assistente Operacional	17	258.763 €	17%
Carreiras Especiais	2	39.527 €	3%
TOTAL	69	1.486.698 €	100%

3.2 Pessoal colocado em SME e Licença Extraordinária

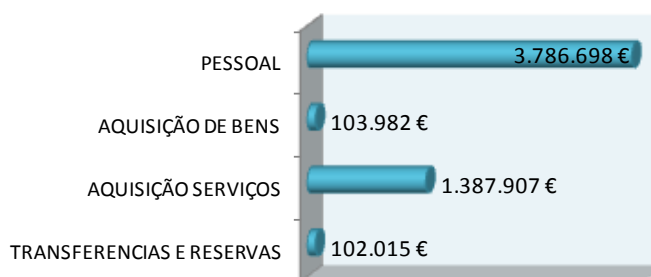
Em conformidade com o disposto no artigo 38.º da Lei n.º 53/2006, de 7 de dezembro, à SGMS compete a prática de todos os atos de administração e gestão dos trabalhadores colocados em Situação de Mobilidade Especial (SME) e daqueles que se encontram de licença extraordinária, nomeadamente o pagamento das remunerações e das subvenções, tal como demonstrado no quadro seguinte.

Nº de Trabalhadores em SME orçamentados para 2013	Encargos 2013 por carreira	Salário Médio Anual por Carreira	
Assistente Operacional	104	818.683 €	7.872 €
Assistente Técnico	44	403.004 €	9.159 €
Técnico Superior	11	188.257 €	17.114 €
Enfermagem	8	137.298 €	17.162 €
Medica Hospitalar	13	369.637 €	28.434 €
Tecnico de Diagnóstico e...	8	131.843 €	16.480 €
Tecnico Superior de Saúde	12	204.671 €	17.056 €
Especialista de informática	1	34.890 €	34.890 €
Tecnico de Informática	1	11.717 €	11.717 €

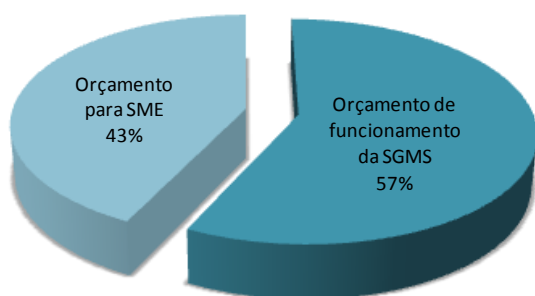
3.3 Recursos Financeiros

O orçamento geral da SGMS é estimado, para 2013, em 5.380.602€, composto por duas grandes áreas: orçamento de funcionamento, no montante de 3.080.602€ e orçamento para SME, que atinge o valor de 2.300.000€.

Orçamento Global 2013 por Rubrica
5.380.602€

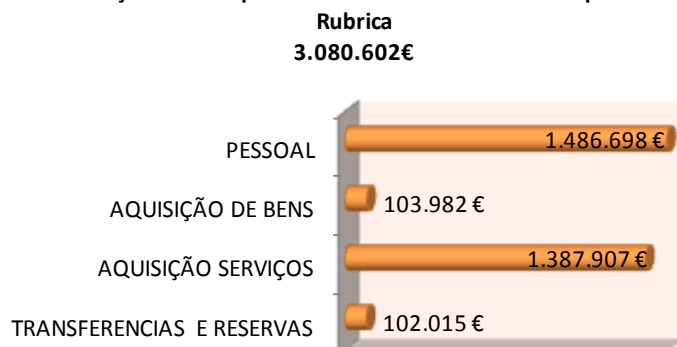


Orçamento Disponível 2013 por função
5.380.602€



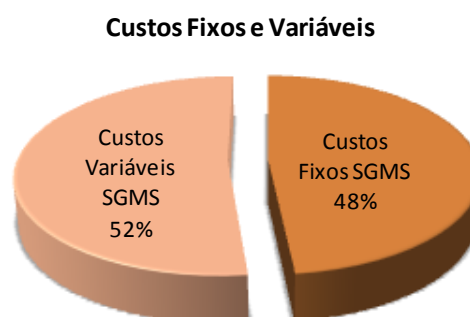
O orçamento para a mobilidade especial destina-se, exclusivamente, ao pagamento de remunerações daquele pessoal e ao colocado em licença extraordinária. Este orçamento é financiado, na sua totalidade, por montante transferido do orçamento do SNS.

Orçamento Disponível de Funcionamento 2013 por



Da proposta de orçamento de funcionamento da SGMS, 48% destinam-se a suportar despesas com pessoal, que ascendem a 1.486.698€. Os restantes 52%, estimados em 1.593.904€, estão afetos à aquisição de bens e serviços e transferências.

Relativamente ao orçamento de funcionamento para 2013, identifica-se um total de 1.486.698€ (48%) indexados a despesas de caráter fixo, bem como 1.593.904€ relativos a custos variáveis (52%).



3.4 Instalações e Equipamentos

A SGMS funciona no R/C, 1.º e 2.º piso do número 9 da Avenida João Crisóstomo, num edifício próprio do Estado, constituído por 8 pisos, aos quais acresce 1 piso de garagem. Importa salientar que as instalações são partilhadas com os Serviços Partilhados do Ministério da Saúde (SPMS), a funcionar no 3.º piso do edifício e com os gabinetes dos membros do Governo.

Para o desempenho da sua atividade a SGMS conta com a seguinte estrutura de rede de dados e comunicações fixas:

<i>Recursos Tecnológicos</i>	
Ativos de Rede	22
Servidores Físicos	14
Servidores Virtuais	2
Storages	3
Computadores	60
Portáteis	8
Equipamentos Impressão e Cópia	28
Projetores Portáteis	4
Projetores Fixos	2
Telefones VOIP	74
Gateway Central Telefónica (Comunicações Fixo - Móvel)	1
Solução de Videoconferência	1
Rede Wireless - Pontos de acesso (APS com suporte para dados e voz)	39

Dispõe, ainda, de 6 viaturas afetas aos gabinetes ministeriais e 8 na SGMS, sendo que 4 serão abatidas.



4. Produtos/Serviços e Clientes/Parceiros

Produtos/Serviços	Descrição	Gabinetes dos Membros do Governo do MS	Organismos da Administração Direta e Indireta do MS	SPMS	Organismos do SNS	SME	Comunicação Social	Cidadãos	ESPAP, DGAEP, INA DGO e DGTF	DGLAB	AMA	Saúde 24	Internos
A - Assessoria e Apoio Jurídico	Estudos	X											X
	Pareceres e informações	X	X	X	X			X					X
	Processos de recursos administrativos	X	X	X	X								X
	Projetos de diplomas legais	X											X
	Atos processuais em juízo	X	X		X	X							X
B - Informação e Relações Públicas	Divulgação - DR; Portal da Saúde; circulares	X	X	X	X		X	X			X		X
	Gestão de portais web	X	X		X		X	X					X
	Informação específica e relatórios	X	X	X	X			X			X		X
	SIIP - Sistema Integrado de Informação de Prestadores		X		X			X				X	X
	Gestão da imagem	X	X		X			X					X
	Organização e apoio a eventos	X	X		X								X
	Materiais de comunicação	X											X
	Atendimento multicanal ao público	X	X	X	X			X					X
	Tramitação para atribuição de medalhas e louvores	X											
C - Gestão documental	Arquivo	X	X		X					X			X
	Serviço de Documentação	X	X					X					X
D - Modernização Administrativa	Coordenação de projetos e parcerias com organismos do MS e restante AP	X	X		X			X			X		
E - Assessoria e Apoio Logístico e Financeiro	Elaboração de orçamentos e informação financeira	X				X	X		X				X
	Aquisição de bens e serviços - Unidade Ministerial de Compras	X	X		X				X		X		X
	Gestão do património do MS - Unidade de Gestão Patrimonial	X	X	X	X				X				X



Produtos/Serviços	Descrição	Gabinetes dos Membros do Governo do MS	Organismos da Administração Direta e Indireta do MS	SPMS	Organismos do SNS	SME	Comunicação Social	Cidadãos	ESPAP, DGAEP, INA DGO e DGTF	DGLAB	AMA	Saúde 24	Internos
	Gestão do Sistema de Mobilidade Especial	x	X		X	X			X				
	Formação profissional	X	X						X				X
	Estudos e pareceres de natureza técnica	X	X			x			X				X
	Gestão da Frota Automóvel do Ministério	X	X						X				X
F - Informática	Apoio Informático	X											X
	Gestão dos serviços de comunicações móveis de voz e dados	X											X

5. Análise Estratégica

Após a descrição da estrutura, dos recursos e dos produtos e depois de efetuada a descrição da missão, da visão e dos valores da SGMS, cumpre efetuar um diagnóstico sucinto da sua envolvente interna e externa. Para isso iremos utilizar três ferramentas de gestão: a análise dos *stakeholders* e a análise SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, complementadas pela análise da envolvente externa macro-ambiental da organização (PEST).

5.1 Análise dos Stakeholders

O sucesso estratégico de qualquer organização depende da satisfação de quem tem interesses na organização. Os *stakeholders* são entidades individuais ou coletivas com impacto sobre a organização ou sobre as quais a organização exerce impacto. Como tal, é importante que a SGMS consiga, através da identificação e análise dos seus *stakeholders*, encontrar uma posição de equilíbrio que optimize as relações estabelecidas e maximize o seu desempenho.

A análise realizada incidiu sobre os *stakeholders* internos e externos à SGMS, no sentido de perceber o que estes esperam da SGMS, o que a SGMS espera de cada um deles, o que efetivamente representa o desempenho atual e como podem ser reduzidas as eventuais diferenças encontradas.

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.

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

Tabela 1. Análise de Stakeholders

STAKEHOLDERS (SH)		Expetativas do SH em relação à SGMS	Oferta atual da SGMS	Expetativas da SGMS em relação ao SH	Oferta atual do SH	Ações a tomar / Oportunidades de melhoria
INTERNOS	Direção	Cumprimento dos objetivos fixados em todos os níveis da organização Elevados níveis de desempenho Projeção de uma boa imagem para o exterior Remuneração	Valorização pessoal face aos desafios enfrentados Crescente grau de exigência	Boa capacidade de liderança e gestão Definição e comunicação da visão, valores, estratégia e objetivos	Definição das linhas orientadoras Avaliação de desempenho	- Melhorar a comunicação entre os diferentes níveis da estrutura organizacional- Maior participação dos colaboradores na definição de objetivos - Reuniões com os dirigentes intermédios e, pontualmente, setoriais
	Dirigentes intermédios	Meios adequados e suficientes para o alcance dos objetivos Suporte da direção nas decisões a tomar Remuneração	Meios e recursos humanos insuficientes Remuneração	Motivação e apoio aos trabalhadores Proatividade Boa capacidade de gestão e liderança	Cumprimento dos seus objetivos e acompanhamento dos objetivos dos seus colaboradores	- Realizar reuniões setoriais dos dirigentes intermédios com a direção e com os seus colaboradores - Criar mecanismos dinamizadores da comunicação
	Colaboradores	Reconhecimento e progressão na carreira Envolvimento na definição de objetivos e oportunidades de melhoria Formação continua Remuneração e boas condições de trabalho	Boas condições de trabalho Formação contínua Remuneração	Desempenho eficiente e eficaz Cumprimento e superação dos objetivos traçados	Bom desempenho Cumprimento e superação dos objetivos	- Garantir a formação contínua dos colaboradores com os recursos disponíveis - Promover o envolvimento dos colaboradores na estratégia, visão e e na concretização dos objetivos- Criar mecanismos dinamizadores da comunicação
	Trabalhadores em SME	Remuneração Assiduidade	Remuneração Assiduidade	Reinício de funções Frequência de ações de formação	Pedidos de informação Acompanhamento do processo	- Adotar postura proativa na colocação destes trabalhadores
EXTERNOS	Gabinetes dos Membros do Governo do MS	Apoio técnico e administrativo de qualidade e em tempo útil Projeção de uma boa imagem do MS	Apoio técnico e administrativo Execução e difusão das políticas	Clareza e objetividade nas solicitações Políticas da saúde bem definidas Recursos adequados à missão definida	Políticas e outras orientações no âmbito da saúde Pedidos de apoio técnico e administrativo	- Apostar continuamente na melhoria das competências - Modernizar e simplificar os processos
	Organismos da Administração Direta e Indireta do MS	Informação clara e adequada Maior proatividade Tratamento rápido de todos os pedidos realizados de forma	Coordenação, centralização e prestação de informação e	Respostas claras, objetivas e atempadas Boa colaboração	Informação	- Adotar postura proativa - Modernizar e simplificar os processos

STAKEHOLDERS (SH)	Expetativas do SH em relação à SGMS	Oferta atual da SGMS	Expetativas da SGMS em relação ao SH	Oferta atual do SH	Ações a tomar / Oportunidades de melhoria
	centralizada	processos técnicos			
SPMS - Serviços Partilhados do Ministério da Saúde, EPE	Informação clara e adequada	Serviços na área de gestão e equipamentos	Partilha de custos	Partilha de custos	- Antecipar necessidades
Organismos do SNS	Fornecimento de informação clara, adequada e atempada	Informação	Respostas claras, objetivas e atempadas Boa colaboração	Informação	- Apostar continuamente na melhoria das competências - Modernizar e simplificar os processos
USF	Informação rigorosa e atempada Dinamização do projeto dos microsites dos cuidados primários	Informação rigorosa e atempada	Postura ativa na gestão do microsite	Gestão do microsite	- Reforçar dinamização do projeto dos microsites
Comunicação Social	Informação de interesse público em tempos adequados	Informação	Divulgação de forma fidedigna da informação	Divulgação da informação	- Prestar informação mais objetiva e direcionada para o cidadão em tempos adequados - Postura proativa na divulgação da informação
Cidadãos	Informação útil, atempada e acessível Rapidez de resposta no atendimento Cortesia, simpatia e profissionalismo	Informação Tratamento de reclamações Cortesia, simpatia e profissionalismo	Pedidos claros e objetivos Sugestões pertinentes	Pedidos de informação, reclamações e sugestões	- Atualizar competências e ser proativo - Melhorar capacidade de resposta - Criar incentivos à participação dos cidadãos tendo em vista a melhoria dos serviços
Fornecedores	Contratação de bens e serviços Cumprimento de prazos de pagamento	Contratação de bens e serviços Pagamentos	Qualidade elevada e baixo preço Cumprimento de prazos Conformidade dos requisitos	Bens e serviços	- Aumentar o leque de escolha de fornecedores - Avaliar anualmente os fornecedores - Melhorar o controlo na receção de produtos
ESPAP, DGAEP, INA DGO e DGTF	Informação rigorosa e atempada	Informação técnico-legal	Colaboração e informação técnica sobre as normas emanadas	Pedidos de informação Orientações	- Melhorar tempos de resposta
DGLAB	Cumprimento de normas e regulamentos em vigor para a área de arquivo	Articulação com os organismos e serviços do MS Colaboração e informação técnica sobre normas Respostas atempadas aos pedidos formulados	Boa colaboração Cumprimento de prazos	Colaboração	- Melhorar mecanismos de articulação - Otimizar recursos comuns



STAKEHOLDERS (SH)		Expetativas do SH em relação à SGMS	Oferta atual da SGMS	Expetativas da SGMS em relação ao SH	Oferta atual do SH	Ações a tomar / Oportunidades de melhoria
	AMA - Agência para a Modernização Administrativa	Informação rigorosa e atempada Partilha de recursos e serviços na rede de Lojas do Cidadão/Balcões Multisserviços	Acompanhamento da atividade Respostas atempadas aos pedidos formulados	Participação em projetos de inovação/simplificação administrativa	Informação Normas e orientações	- Identificar projetos de interesse comum - Promover a articulação, a colaboração e a partilha de informação
	Saúde 24	Informação permanentemente atualizada.	Sistema Integrado de Informação de Prestadores	Resposta adequada ao cidadão	Pedidos de informação	- Melhorar tempos de resposta - Antecipar necessidades

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

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

Foi construída uma matriz com a distribuição dos *stakeholders* pelos diversos quadrantes, com base na avaliação que estes efetuam da SGMS. 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 caracterizar quatro tipos de *stakeholders*:

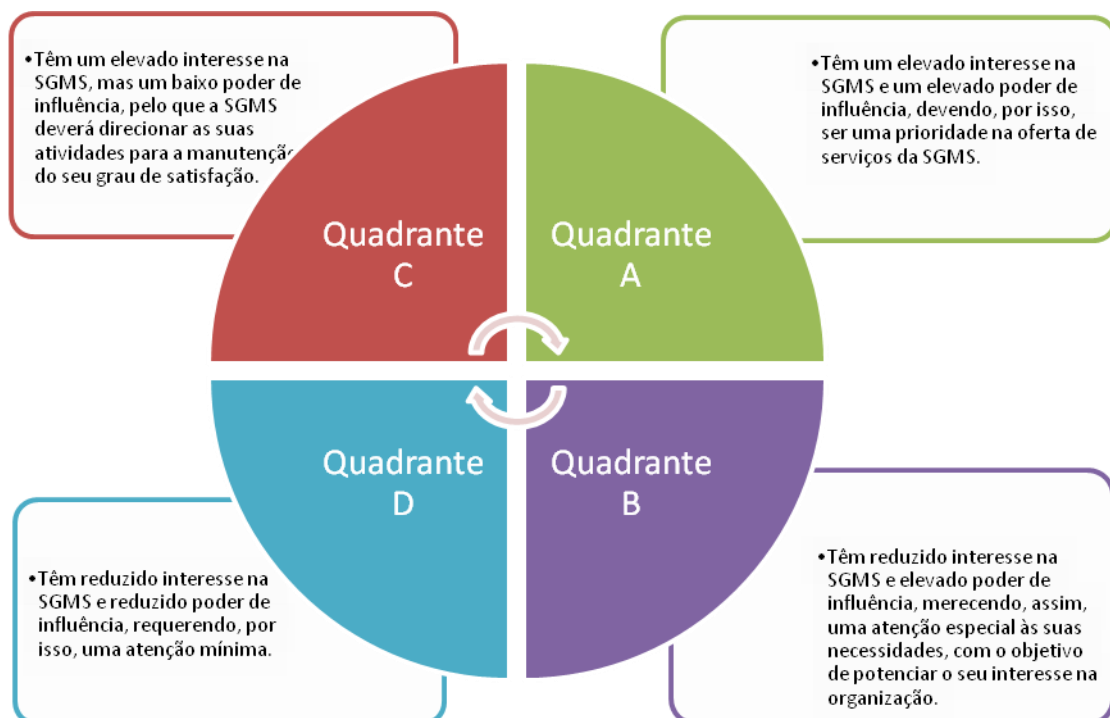
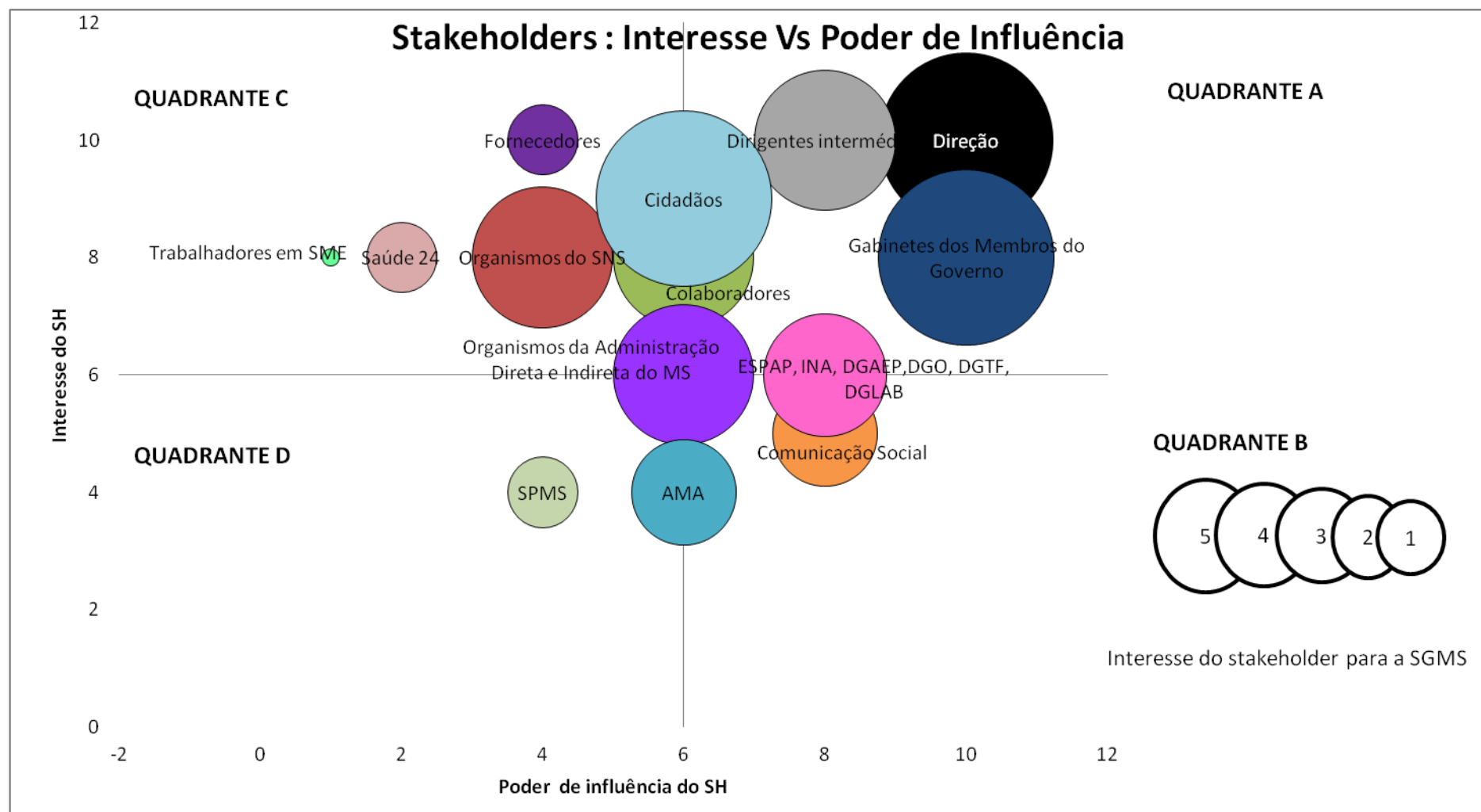


Tabela 2 - Matriz de Stakeholders



5.2. *Análise PEST*

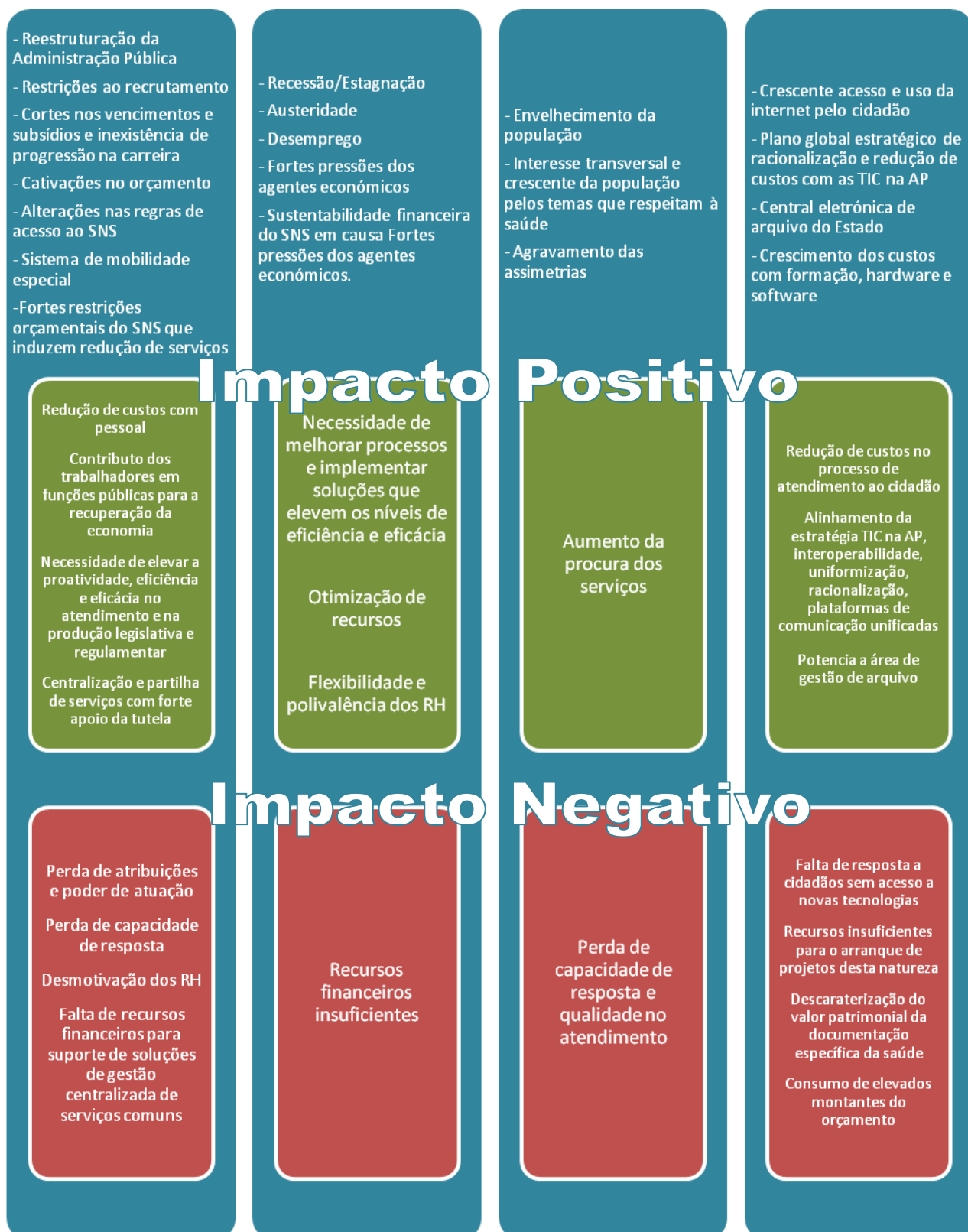
O desempenho da SGMS é influenciado por fatores internos e externos, sendo que sobre estes últimos não exerce qualquer controlo. No entanto, é importante que a organização tenha a perceção do contexto macro ambiental em que se insere, para a definição da estratégia. O modelo PEST permite a identificação das tendências dos fatores Político-legal, Económico, Sociocultural e Tecnológico e uma análise estruturada dos possíveis impactos na organização.

Com o objetivo de tentar perceber em que medida estes fatores podem ter impacto positivo ou negativo na atuação da SGMS, apresenta-se a análise PEST, desenvolvida tendo em conta o contexto e nível das políticas públicas, legislação em vigor, perspetivas de evolução da economia, aspetos socioculturais que caracterizam a nossa sociedade e tendências do meio tecnológico em que vivemos.



Tabela 3. Análise PEST

P_político-legal E_económico S_sociocultural T_tecnológico
Tendências



Como pode observar-se pela análise da matriz PEST, o contexto político-legal, económico e sociocultural atual em que se insere a SGMS apresenta tendências muito pouco animadoras, com impactos negativos especialmente marcados que se traduzem na perda de poder de

atuação, na escassez de recursos humanos e financeiros e num sentimento de desmotivação, com fortes probabilidades de conduzirem à perda de capacidade de resposta e à redução da qualidade dos serviços prestados.

Tais tendências podem, no entanto, gerar impactos positivos, com o enfoque nas atividades consideradas críticas que constituem o pilar da missão da SGMS, com a inevitabilidade de elevar os níveis de eficiência e eficácia dos processos, proatividade, flexibilidade e polivalência dos recursos humanos.

A envolvente sociocultural tem especial impacto positivo no aumento da procura dos serviços da SGMS pelo cidadão. Mas o facto de esse crescimento exponencial não poder ser acompanhado também por um aumento do número de trabalhadores afetos a esta área, em concreto, pode comprometer a capacidade de resposta e o nível de desempenho.

No contexto tecnológico, pese embora o facto de existirem nuances que podem provocar alguns constrangimentos, preveem-se impactos que podem ser muito positivos em termos de alinhamento de estratégia das TIC, interoperabilidade, uniformização, racionalização, plataformas de comunicação unificadas, aspetos estes que permitirão alcançar ganhos de poupança e eficiência. Estas alterações resultam de uma recente aposta do Governo com o lançamento do plano global estratégico de racionalização e redução de custos com as TIC na AP, que tem também especial impacto no que respeita às atribuições da SGMS no âmbito da gestão documental e de arquivo.

5.3. Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta de gestão que possibilita a realização de um diagnóstico estratégico. Esta ferramenta permite efetuar uma síntese das análises interna e externa, identificando os elementos chave para a gestão da organização, permitindo estabelecer prioridades de atuação. Prepara opções estratégicas que permitam ver claramente quais são os riscos a ter em conta e quais os problemas a resolver, assim como as vantagens e oportunidades a potenciar e explorar.

A análise SWOT promove a interação do ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos) com o ambiente externos (oportunidades e ameaças), sendo o primeiro de alguma forma controlável, enquanto o segundo está fora do controlo da organização. Contudo, apesar de não poder controlar os fatores externos, a organização deve conhecê-los e monitorizá-los com frequência, de forma a conseguir aproveitar as oportunidades e contornar as ameaças.

Para a análise SWOT, optou-se, também, por uma outra abordagem, que pondera e avalia os pontos fortes e fracos, as ameaças e as oportunidades, de forma a definir o posicionamento da SGMS no atual contexto.

No modelo abaixo demonstrado, foi seguida a seguinte metodologia:

1. Para cada vetor da análise, escolheu-se um fator de ponderação, ou seja, a sua importância no conjunto. O total dos pesos dos pontos fortes e fracos (SW) e das oportunidades e das ameaças (OT) deve ser 100%;
2. Com base nos vetores anteriores, aplicando a lógica escolhida, avaliou-se cada valor para a SGMS, numa escala de 0=nulo a 10=total.

Segue-se a identificação dos elementos necessários à construção e análise da matriz SWOT e à definição do posicionamento da SGMS.

Tabela 4. Pontos Fracos

Pontos Fracos	Peso relativo	Avaliação Geral	Valor para SGMS (Escala de 0=Nulo a 10=Total)
Perda de atribuições	3%	A concentração de serviços decorrente do PRACE e do PREMAC tem condicionado o desenvolvimento das atribuições em áreas transversais da SGMS, desvirtuando a coerência do modelo transversal a todas as Secretarias-Gerais.	5
Elevados encargos decorrentes do SME	8%	Os encargos orçamentais e as tarefas administrativas associadas à gestão dos recursos humanos em SME, não tendo qualquer visibilidade externa, representam um custo elevado para a SGMS.	3
Desmotivação dos trabalhadores	7%	As restrições e as reduções salariais representam um fator de desmotivação para os trabalhadores da SGMS.	5
Dificuldades de planeamento	9%	Estando sujeita a alguma imprevisibilidade na procura dos seus serviços, a SGMS tem de fazer um esforço redobrado para acomodar, na sua atividade, o excesso de trabalho daí decorrente, com implicações no desenvolvimento de iniciativas e projetos em áreas consideradas estratégicas. A SGMS necessita ainda de melhorar o seu desempenho na planificação do aprovisionamento corrente de bens e serviços, pelo que deverá sensibilizar todos os trabalhadores nesse sentido e melhorar o processo de gestão de stocks.	8
Falhas na comunicação entre dirigentes e colaboradores	6%	Foi identificada a necessidade por parte dos colaboradores da SGMS, em sede de avaliação anual da satisfação, de se sentirem mais envolvidos na tomada de decisões e de se estabelecer uma melhor comunicação entre estes e a liderança.	6
Lacunas na liderança de projetos intraministeriais (Arquivo)	9%	Considerando o atual contexto de enorme pressão para melhorias significativas na despesa pública e nos encargos administrativos com a saúde, a SGMS, apesar de ter competências nessas matérias, não tem desenvolvido atividade correspondente.	8

Tabela 5. Pontos Fortes

Pontos Fortes	Peso relativo	Avaliação Geral	Valor para SGMS (Escala de 0=Nulo a 10=Total)
Unidade Ministerial de Compras	6%	Esta função de agregação de compras, ao nível dos organismos da Administração Central do Estado do MS, ao abrigo dos acordos quadro negociados pela ESPAP, permite economias de escala e reforça o papel da SGMS no bom desempenho do MS.	8
Unidade de Gestão Patrimonial	6%	As competências da SGMS ao nível da gestão do cadastro do património foram reforçadas com as recentes alterações à lei orgânica, garantindo um repositório de informação fidedigna e essencial para a gestão do património imobiliário afeto ao MS.	6
Bom ambiente de trabalho	6%	A existência de um relacionamento próximo entre os trabalhadores e a promoção da cooperação enquanto valor da organização têm um impacto decisivo na SGMS, salientando-se aqui o espírito de colaboração e entreaduza vigente.	6
Gestão de competências	10%	A SGMS, pela sua vasta experiência, tem vindo a desenvolver uma prática sedimentada e consolidada na resolução dos pedidos que lhe são dirigidos.	7
Índice de satisfação global dos clientes externos	5%	De acordo com os dados publicados no Relatório de Atividades de 2011 da SGMS, o índice de satisfação global indica que 50% dos clientes externos estão satisfeitos, 38% muito satisfeitos e apenas 12% manifestaram satisfação mediana, não se registando qualquer insatisfação. O índice de satisfação global é de 4,25, aproximadamente igual ao dos dirigentes e em linha com o valor obtido no ano anterior.	8
Portal da Saúde	8%	A imagem do portal, a evolução e dinâmica de conteúdos facilmente acessíveis a qualquer cidadão, o elevado número de visitas e de pedidos de informação, o número de novas subscrições da newsletter - que registou em 2011 um aumento de 119% em relação ao ano anterior -, comprovam a relevância deste meio de informação e comunicação.	8
Sistema Integrado de Informação de Prestadores	7%	Base de dados gerida pela SGMS que reúne informação de cariz institucional e operacional de todas as entidades do Ministério da Saúde, entidades convenionadas e farmácias, de interesse e utilização transversal a todo o MS.	6
Aposta na formação contínua dos recursos humanos	10%	A taxa de frequência de ações de formação é bastante elevada, sendo que no último ano atingiu 96% dos efetivos.	5

Tabela 6. Ameaças

Ameaças	Peso relativo	Avaliação Geral	Valor para SGMS (Escala de 0=Ameaça a 10=Oportunidade)
Limitação de atribuições	14%	A transferência de atribuições operada no âmbito do PRACE e do PREMAC levou a que as competências atuais da SGMS estejam ao nível mais reduzido de sempre, sem paralelo no âmbito das Secretarias-Gerais dos restantes Ministérios.	3
Medidas adicionais de austeridade	8%	O contexto de incerteza quanto às metas orçamentais conduziu à proliferação de instrumentos legais de gestão financeira e de recursos humanos, gerando imprevisibilidade e volatilidade, dificultando a gestão da SGMS..	7
Conjuntura económica desfavorável	14%	A conjuntura económica dificulta o acesso ao financiamento de novos projetos, uma vez que o programa de investimento da Administração Central foi congelado.	7
Complexidade de recrutamento	7%	A complexidade e a morosidade dos processos de recrutamento tornam mais difícil o preenchimento de lacunas em termos de recursos humanos e de desenvolvimento de novas atividades.	4

Tabela 7. Oportunidades

Oportunidades	Peso relativo	Avaliação Geral	Valor para SGMS (Escala de 0=Ameaça a 10=Oportunidade)
Comunicação institucional	11%	A persistência de uma população idosa, iletrada, isolada e sem recurso a tecnologias de informação e comunicação e a necessidade de valorizar os serviços e profissionais, através da difusão de iniciativas e de ações de promoção da identidade corporativa, alargam o campo de intervenção da SGMS, detentora de conhecimento, competências e proximidade com os decisores políticos na área da saúde.	7
Complexidade e mutabilidade das regras de acesso ao SNS	4%	Obriga a SG a dotar-se de meios de informação cada vez mais eficientes para responder ao aumento dos pedidos de informação do cidadão.	7
Nova Lei Orgânica da SGMS	15%	Fazer um trabalho especialmente mais focado nas atribuições onde a SGMS tem maior poder de atuação e cujos resultados são determinantes para o bom desempenho junto dos seus stakeholders, nomeadamente enquanto UGP, UMC, no apoio que presta aos gabinetes dos membros do Governo, na informação ao cidadão em geral e na área de gestão de arquivo transversal a todo o MS. Nesse âmbito, inclui-se a gestão centralizada de (serviços comuns)? e também a qualidade, inovação e modernização administrativa.	9
Plano global estratégico de racionalização e redução de custos com as TIC	11%	A aposta do Governo em implementar uma estratégia global da AP na área das TIC será uma oportunidade para a SGMS conseguir obter ganhos em termos de racionalização, interoperabilidade, uniformização, acessibilidade e modernização. O serviço documental e de gestão de arquivo cuja responsabilidade a nível de todo o MS é da SGMS tem aqui uma oportunidade de melhoria que exige um reforço de atenção e recursos.	7
Plano Nacional de Saúde 2012-2016	9%	O enfoque na promoção da cidadania, na equidade e acesso, na qualidade e nas políticas saudáveis preconizado pelo Plano Nacional de Saúde (atualmente em fase de implementação) representa uma oportunidade para a SGMS, atentas as suas competências na área da comunicação.	6
Escassez de recursos financeiros para a Formação Profissional	7%	Atentas as restrições financeiras dos serviços da Administração Central do Estado e para que se mantenham a níveis aceitáveis os esforços de desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores do MS, será necessário incentivar o recurso à colaboração entre todos os serviços e organismos do Ministério da Saúde, para imprimir uma dinâmica de oferta de formação- específica para a saúde ou em áreas transversais, agregando recursos e meios atualmente dispersos e de iniciativas individualizadas.	4



Tabela 8. Matriz SWOT

		AMBIENTE INTERNO													
		PONTOS FRACOS						PONTOS FORTES							
		Perda de atribuições	Elevados encargos decorrentes do SME	Desmotivação dos trabalhadores	Dificuldades de planeamento	Falhas na comunicação entre dirigentes e colaboradores	Lacunas na liderança de projetos intraministeriais	Unidade Ministerial de Compras	Unidade de Gestão Patrimonial	Bom ambiente de trabalho	Gestão de competências	Índice de satisfação global dos clientes externos	Portal da Saúde	Sistema Integrado de Informação de Prestadores	Aposta na formação contínua dos recursos humanos
AMBIENTE EXTERNO	AMEAÇAS	Limitação de atribuições	-		-		-	+	+	+	+	+	+	+	+
		Medidas adicionais de austeridade		-	-			+	+	+					-
		Conjuntura económica desfavorável	-	-		-	-	+	+	+	+	+	+		-
		Complexidade de recrutamento			-	-					+				+
	OPORTUNIDADES	Comunicação institucional				-	-	+	+			+	+	+	
		Complexidade e mutabilidade das regras de acesso ao SNS			-						+		+	+	
		Nova Lei Orgânica da SGMS		-	-	-	-	+	+	+	+	+	+	+	
		Plano global estratégico de racionalização e redução de custos com as TIC	-		-		-						+	+	+
		Plano Nacional de Saúde 2012-2016									+		+	+	
		Escassez de recursos financeiros para a Formação Profissional			-						+				+

Legenda:

Interação negativa (-) - Ameaça potenciada ou oportunidade desperdiçada | Interação positiva (+) - Ameaça combatida ou oportunidade aproveitada

A matriz permite identificar quatro quadrantes:

1 - Pontos fracos / Ameaças

No 1.º Quadrante visualizam-se as vulnerabilidades da SGMS que poderão contribuir para potenciar as ameaças. As dificuldades de planeamento emergem aqui como o ponto fraco com maior possibilidade de potenciar as ameaças, sobretudo no que toca à conjuntura económica desfavorável.

2 - Pontos fortes / Ameaças

O 2.º Quadrante permite identificar a capacidade defensiva da SGMS contra as ameaças, fazendo uso dos seus pontos fortes. A Unidade Ministerial de Compras e a aposta na formação dos recursos humanos são pontos fortes da SGMS que podem contribuir para contornar a ameaça da limitação de atribuições.

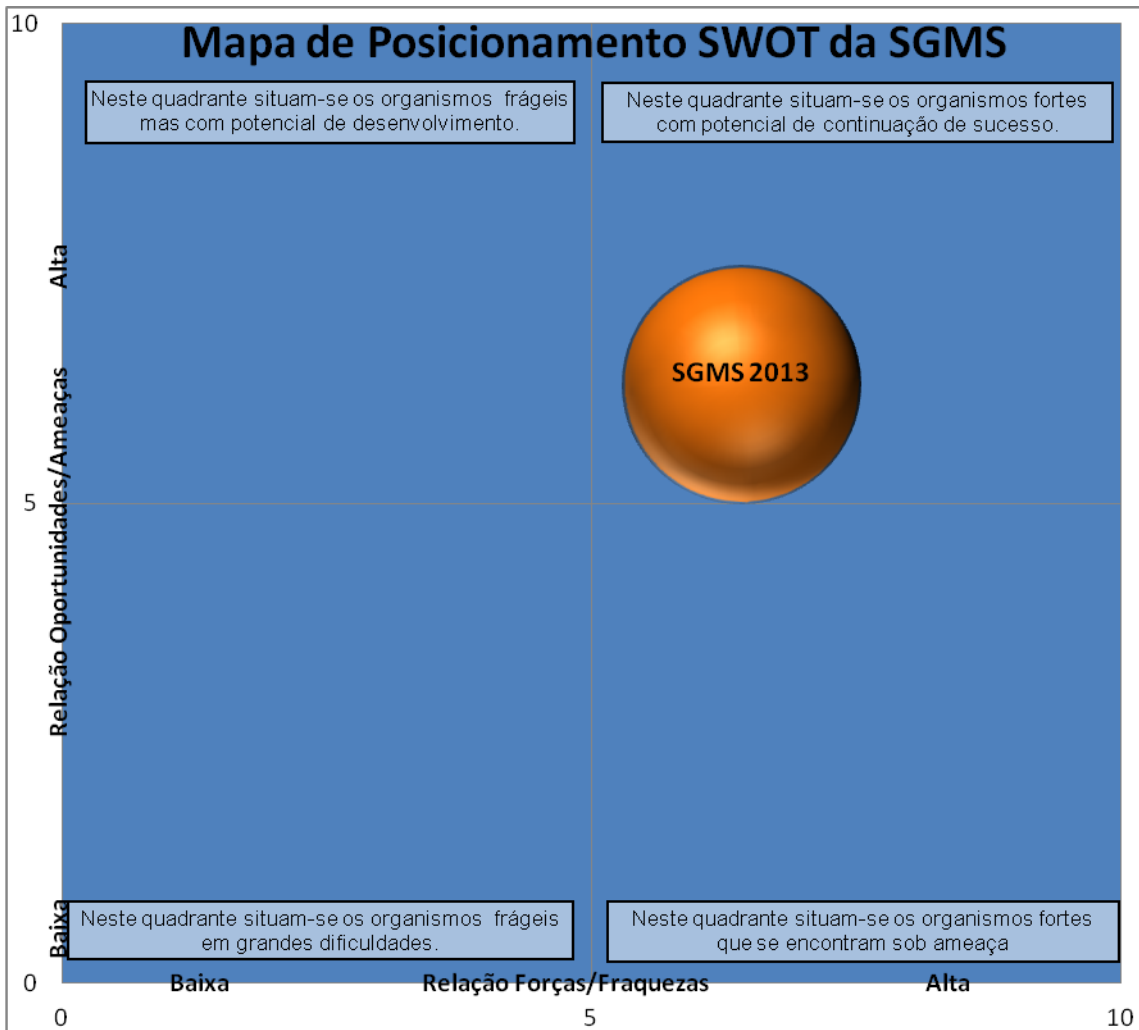
3 - Pontos fracos / Oportunidades

No 3.º Quadrante podem observar-se as debilidades que dificultam ou que podem levar ao desaproveitamento das oportunidades. As lacunas na liderança de projetos intraministeriais, a desmotivação dos trabalhadores e as dificuldades de planeamento podem agir como entrave ao aproveitamento das oportunidades identificadas, como sejam as decorrentes do plano estratégico de racionalização e redução de custos com as TIC.

4 - Pontos fortes / Oportunidades

O 4.º Quadrante identifica como a SGMS pode potenciar os seus pontos fortes, de forma a aproveitar as oportunidades subjacentes à nova lei orgânica e à comunicação institucional. Para tal, deverá explorar a gestão de competências, o Portal da Saúde e o SIIP e manter a aposta na formação contínua dos recursos humanos.

5.4 Posicionamento SWOT



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

No entanto, pela imprevisibilidade na procura dos seus serviços, a SGMS tem de fazer um esforço redobrado de planeamento, de forma a desenvolver iniciativas e projetos em áreas consideradas estratégicas, visando colmatar as lacunas existentes na liderança de projetos intraministeriais.

Considerando o atual contexto de enorme pressão para melhorias significativas na despesa pública e nos encargos administrativos com a saúde, a SGMS deverá orientar esforços e recursos para o desenvolvimento das suas competências transversais ao MS, nas áreas de gestão de arquivo, qualidade, inovação e modernização administrativa.

É de salientar ainda o peso da gestão de competências na organização, que tem vindo a desenvolver uma prática sedimentada e consolidada na resolução dos pedidos que lhe são dirigidos, bem como a sua importância na estratégia de comunicação do MS, sustentada no Portal da Saúde.

7. 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 pontos fracos, das ameaças e das oportunidades (Análise SWOT), estabelecem-se os seguintes objetivos:

Objetivo 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.

Objetivo 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.

Objetivo 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.

O **objetivo 1** reflete, na sua essência, a missão legalmente definida para a SGMS. Este objetivo, maioritariamente enquadrado numa perspetiva de satisfação de clientes, visa também a prestação de serviços a outros organismos do MS.

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

O **objetivo 3** visa promover a disseminação de práticas de modernização, inovando processos e práticas de gestão, fomentando a qualidade dos serviços, medindo e monitorizando o nível de serviço público prestado e o grau de satisfação dos clientes. Para tal baseia-se numa lógica de cooperação e parceria com os outros organismos e serviços do MS.

8. 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.

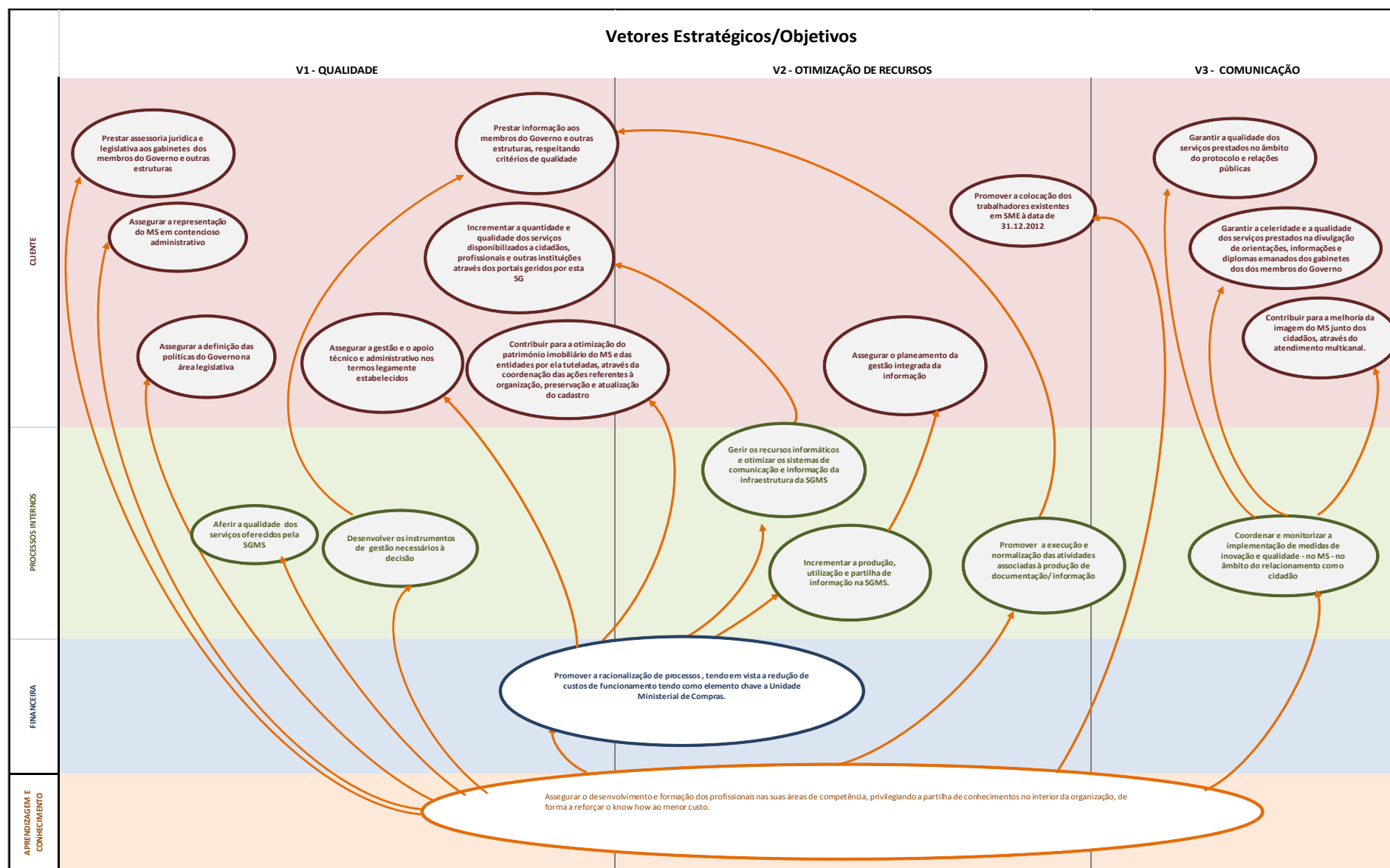
Assim, tendo em conta a relação da missão com a visão da SGMS, foram definidos os vetores identificados no seguinte diagrama:



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

De seguida, será explicitada a relação entre os vetores estratégicos e a perspetiva do cliente, dos processos internos, financeira e da aprendizagem e crescimento.

9. Diagrama Estratégico



10. Objetivos das Unidades Orgânicas

10.1 Direção de Serviços Jurídicos e de Contencioso

Perspetiva	Objetivo Estratégico	Objetivos Específicos	Peso no Objetivo Estratégico	Unidade Orgânica	Objetivos Operacionais	Parâmetro do Objetivo	Contributos para as orientações estratégicas do MS (1 a 14)	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Metas	Tolerância	Valor crítico	Orçamento	Peso no Objetivo Operacional	Tipo de Indicador
Cliente	Objetivo 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.	25%	DSJC	1.1 Elaborar estudos, pareceres e informações solicitados pela SGMS, pelos membros do Governo e demais órgãos e serviços integrados no MS	Eficiência		25%	N.º processos saídos / N.º processos jurídicos entrados devidamente instruídos	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%	3%	137%	ANC	100%	Realização
					1.2 Emitir pareceres em processos de recursos administrativos	Eficiência		25%	Data de resposta - data de entrada do pedido de pareceres e informações devidamente instruído	RELATÓRIO SMARTDOCS	30 dias	5 dias	23 dias	ANC	100%	Realização
					1.3 Emitir pareceres sobre projetos de diplomas	Eficiência		20%	N.º pareceres elaborados / N.º pareceres solicitados	RELATÓRIO SMARTDOCS	95%	5%	100%	ANC	100%	Realização
					1.4 Elaborar peças processuais e informações relativas a processos judiciais	Eficácia		15%	N.º peças e requerimentos entregues em tribunal / N.º processos em curso	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%	10%	100%	ANC	100%	Realização
					1.5 Representar o Ministério da Saúde em juízo	Eficácia		15%	N.º presenças obrigatórias em tribunal / N.º solicitações em tribunal	RELATÓRIO SMARTDOCS	95%	5%	100%	ANC	100%	Realização
		2. Assegurar a execução das políticas do Governo na área legislativa	10%	DSJC	2.1 Elaborar projetos de diplomas	Eficiência		100%	Data de resposta - data de entrada do pedido de pareceres e informações devidamente instruído	RELATÓRIO SMARTDOCS	20 dias	2 dias	15 dias	ANC	100%	Realização
Aprendizagem e Conhecimento	Objetivo 3	3. Assegurar o desenvolvimento e formação dos profissionais nas suas áreas de competência	5%	DSJC	3.1 Analisar necessidades e propostas de áreas de desenvolvimento	Qualidade	8	100%	Uma proposta global para o serviço	RELATÓRIO SMARTDOCS	20-11-2013	10 dias	20-10-2013	ANC	100%	Realização

10.2 Direção de Serviços de Gestão, Informação, Relações Públicas e Arquivo

Perspetiva	Objetivo Estratégico	Objetivos Específicos	Peso no Objetivo Estratégico	Unidade Orgânica	Objetivos Operacionais	Parâmetro do Objetivo	Contributos para as orientações estratégicas do MS (1 a 14)	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Metas	Tolerância	Valor crítico	Orçamento	Peso no Objetivo Operacional	Tipo de Indicador
Cliente	Objetivo 1	1. Assegurar a gestão e o apoio técnico e administrativo nos termos legalmente estabelecidos	10%	DSGIRPA	1.1 Executar os procedimentos inerentes à gestão administrativa dos recursos humanos da SGMS e dos gabinetes dos membros do Governo.	Eficácia		30%	N.º de procedimentos executados / N.º de procedimentos exigíveis	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%		100%	0	40%	Estrutura
									Envio dos 4 ficheiros para pagamento das remunerações na data estipulada	RHV	Até 1.º dia útil de cada mês	3	1	0	60%	Estrutura
				DSGIRPA	1.2 Executar e organizar procedimentos de recrutamento de pessoal	Eficiência		10%	Data da comunicação da necessidade de recrutamento- Data do envio para DR (resultado em dias)	RELATÓRIO SMARTDOCS	30	10	30	0	100%	Realização
				DSGIRPA	1.3 Assegurar a manutenção da base de dados do SIOE da SGMS e dos gabinetes dos membros do Governo.	Eficiência		15%	Data de conclusão do processo-Data limite (resultado em dias no trimestre)	BASE DE DADOS DGAEP-SIOE	15	5	14	0	100%	Resultado
				DSGIRPA	1.4 Coordenar e assegurar todos os atos e procedimentos relativos à gestão do pessoal em SME	Eficiência		30%	Data da conclusão do processo-Data de entrada do pedido (resultado em dias)	RELATÓRIO SMARTDOCS	10 dias úteis	2		0	25%	Realização
		2. Coordenar as ações referentes à organização, preservação e atualização do cadastro do património do MS e das entidades por ele tuteladas	20%						Envio do ficheiro para pagamento das remunerações na data estipulada (resultado em dias)	SRH	Até 1.º dia útil de cada mês	3		0	75%	Estrutura
				DSGIRPA	1.5 Elaborar relatório síntese do SIADAP 2 e 3 dos serviços de administração direta e indireta do MS.	Eficácia		15%	Um relatório	RELATÓRIO SMARTDOCS e BACKOFFICE	Prazo estipulado anualmente pela DGAEP	15 dias		0	100%	Realização
				DGR	2.1 Gerir o Programa de Gestão do Património Imobiliário afeto a todo o Ministério da Saúde, no âmbito da UGP	Qualidade		60%	N.º total de imóveis com registo completo/N.º total de imóveis registados	SIIE	40%	3%		0	100%	Impacte
		3. Garantir a operacionalidade das infraestruturas informáticas, audiovisuais e de comunicações	10%	DGR	2.2 Apreciação de processos patrimoniais, relativos a regularizações jurídico-registrais do património imobiliário do MS, assegurando a devida articulação com a Direção-Geral do Tesouro e Finanças	Eficácia		40%	Data de saída do processo-Data de entrada do processo devidamente instruído (resultado em dias úteis)	RELATÓRIO SMARTDOCS	15	3		0	100%	Resultado
				DASI	3.1 Prestar apoio aos utilizadores para suporte e resolução de problemas técnicos em informática, comunicações e tecnologias de informação (Helpdesk)	Eficiência		100%	Data de resposta-data de entrada do pedido (n.º de dias úteis)	RELATÓRIO SMARTDOCS	2	1	3	0	100%	Estrutura
		4. Gerir os recursos informáticos e otimizar os sistemas de comunicação e informação da infraestrutura da SGMS	15%						N.º de falhas resolvidas / N.º de falhas detetadas	REGISTO PRÓPRIO	80%	10%	70%	0	100%	Estrutura
				DASI	4.1 Gerir equipamentos informáticos e de comunicações, a rede informática e as demais infraestruturas tecnológicas de informação e comunicação	Eficiência		30%	Data de resposta-data de entrada do pedido (nº de dias úteis)	SMARTDOCS	2	1	3	0	100%	Realização
				DASI	4.2 Prestar apoio aos utilizadores para suporte e resolução de problemas técnicos em informática, comunicações e tecnologias de informação (Helpdesk)	Eficiência		35%	Data de resposta (encaminhamento)-data de entrada do pedido (nº de dias úteis)	SMARTDOCS	2	1	3	0	100%	Estrutura
		5. Prestar informação aos membros do Governo e outras estruturas de forma célere	10%	DASI	4.3 Garantir as condições técnicas internas para a assegurar o acesso e operacionalidade das aplicações informáticas utilizadas na SGMS	Eficiência		35%								
				DIRP	5.1 Manter prazos reduzidos de resposta às necessidades informativas	Eficiência		100%	Data de resposta-data de entrada do pedido (resultado em horas)	REGISTO PRÓPRIO	≤ 48 horas	7 horas	24 horas	0	100%	Realização
				DIRP	6.1 Divulgar, de forma célere, informação com origem nos gabinetes dos membros do Governo e estruturas às quais a SGMS dá apoio (DR, circulares, portais web, presencial)	Eficiência		100%	Data de resposta-data de entrada do pedido (resultado em horas)	PORTAL DA SAÚDE, SÍTIO DA SGMS E E-MAIL	≤ 24 horas	5 horas	12 horas	0	100%	Realização
		7. Garantir a qualidade dos serviços prestados no âmbito do protocolo e relações públicas	10%	DIRP	7.1 Assegurar a realização de reuniões, eventos e cerimónias	Qualidade		100%	N.º de falhas reportadas por ocorrência	FOLHA DE REGISTO PRÓPRIA	≤ 3	2	1	0	100%	Realização

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Objetivos Específicos	Peso no Objetivo Estratégico	Unidade Orgânica	Objetivos Operacionais	Parâmetro do Objetivo	Contributos para as orientações estratégicas do MS (1 a 14)	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Metas	Tolerância	Valor crítico	Orçamento	Peso no Objetivo Operacional	Tipo de Indicador
Cliente	Objetivo 2	8. Contribuir para a melhoria da imagem do MS junto dos cidadãos, através do atendimento presencial, telefônico, eletrônico e por via postal.	50%	DIRP	8.1 Responder às exposições e aos pedidos de informação do cidadão	Eficiência	1.1; 3.3	100%	Data de resposta à exposição-data de entrada da exposição por carta (resultado em dias)	RELATÓRIO SMARTDOCS	≤ 15 dias	7 dias	9	0	50%	Realização
									Data de resposta à exposição-data de entrada da exposição por e-mail (resultado em horas)	OUTLOOK	≤120 horas	24 horas	72 horas	0	50%	Realização
		9. Incrementar a quantidade e qualidade dos serviços disponibilizados a cidadãos, profissionais e outras instituições através dos portais geridos por esta SG, privilegiando, nesse âmbito, o estabelecimento de parcerias e a partilha de recursos.	50%	DIRP	9.1 Assegurar a atualização de conteúdos diários a disponibilizar no Portal da Saúde	Qualidade	1.1; 3	20%	N.º de conteúdos / dia	PORTAL DA SAÚDE	≥ 3	1	5	0	100%	Resultado
					9.2 Divulgar PNS	Qualidade	1	30%	Parceria com DGS para a divulgação de informação relativa ao PNS (resultado em meses)	PORTAL DA SAÚDE	7	1	5	0	100%	Resultado
					9.3 Disponibilizar conteúdos do Programa Harvard Medical School no Portal da Saúde	Qualidade	1.1	30%	N.º de conteúdos do Programa Harvard Medical School Portugal migrados para o Portal da Saúde / N.º total de conteúdos disponibilizados pelo Programa	PORTAL DA SAÚDE	90%	5%	100%	0	100%	Resultado
					9.4 Dinamizar o perfil do Harvard Medical School Program nas redes sociais	Eficiência	1.1	20%	N.º de posts / mês	FACEBOOK	≥ 10	2	12	0	100%	Resultado
	Objetivo 3	10. Assegurar o planeamento da gestão integrada da informação/gestão documental	15%	DASI	10.1 Criar uma rede de interlocutores e estabelecer parcerias para a melhoria da gestão arquivística	Eficácia		30%	N.º de planos de ação propostos	PLANO DE AÇÃO	5	2	7	0	100%	Realização
					10.2 Regular atividades de gestão documental do MS	Qualidade	3.11	40%	Nº de visitas técnicas realizadas a entidades da ACE	RELATÓRIO VISITA TÉCNICA	6	2	9	0	100%	Realização
					10.3 Promover as boas práticas de gestão integrada da informação	Qualidade	3.10 e 3.16	30%	Nº de ações realizadas	LISTA PARTICIPANTES	2	1	4	0	100%	Realização
		11. Aferir a qualidade percecionada dos serviços oferecidos pela SGMS.	10%	DIRP	11.1 Realizar inquérito aos utilizadores dos serviços da SGMS	Qualidade	9	100%	Relatório de avaliação (a incluir no relatório de atividades de 2013)	DOCUMENTO PRODUZIDO	28-03-2013	30 dias		0	100%	Resultado
		12. Coordenar e monitorizar a implementação de medidas de inovação e qualidade - no MS - no âmbito do relacionamento com o cidadão	10%	DIRP	12.1 Monitorizar resposta dos serviços e organismos do MS às exposições dos cidadãos lavradas no Livro de Reclamações	Qualidade	1.1	30%	Relatório anual sobre Livro de Reclamações	RELATÓRIO PRODUZIDO	28-06-2013	30 dias		0	40%	Resultado
				DIRP	12.2 Monitorizar atividade desenvolvida no âmbito das Lojas do Cidadão	Qualidade	1.1	30%	Relatório - Movimento das Lojas do Cidadão (1)	RELATÓRIO PRODUZIDO	31-07-2013	30 dias		0	40%	Resultado
				DIRP	12.3 Realizar ações de sensibilização e informação a profissionais do SNS	Qualidade	1.1	40%	N.º de ações	RELATÓRIO PRODUZIDO	3	1		0	40%	Realização
		13. Incrementar a produção, utilização e partilha de informação na SGMS.	5%	DIRP	13.1 Editar boletim informativo SGMS Saúde	Eficiência		100%	N.º de boletins produzidos	BOLETINS	4	1	4	0	50%	Resultado
		14. Assegurar a eficiente gestão do pessoal colocado em SME	10%	DSGIRPA	14.1 Promover a colocação dos trabalhadores existentes em SME à data de 31.12.2012	Eficácia		100%	N.º de trabalhadores colocados/N.º total de trabalhadores em SME	SRH	5%	1%		0	40%	Impacte
									N.º de propostas de colocação aos organismos	SMARTDOCS	20	2		0	60%	Realização

Perspetiva	Objetivo Estratégico	Objetivos Específicos	Peso no Objetivo Estratégico	Unidade Orgânica	Objetivos Operacionais	Parâmetro do Objetivo	Contributos para as orientações estratégicas do MS (1 a 14)	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Metas	Tolerância	Valor crítico	Orçamento	Peso no Objetivo Operacional	Tipo de Indicador
Processos	Objetivo 3	15. Promover a execução e normalização das atividades associadas à produção de documentação/ informação	10%	DASI	15.1 Assegurar a gestão dos pedidos de consulta ao arquivo e de incorporação de documentos	Eficiência		20%	Data de resposta-data de entrada do pedido (nº de dias úteis)	REGISTO PRÓPRIO	2	1	3	0	100%	Realização
					15.2 Apresentar proposta de plano para a centralização dos arquivos semi-ativos e inativos do MS com a coordenação técnica da SGMS, numa óptica de projecto intra-ministerial.	Eficácia	3.16	30%	Apresentação da Proposta	SMARTDOCS	Até 30 de novembro	1 mês	1 mês	0	100%	Realização
					15.3 Fomentar uma política de qualidade e simplificação administrativa com base na gestão integrada da informação.	Qualidade	3.10 e 3.16	30%	N.º de sessões de acompanhamento	REGISTO PRÓPRIO	4	1	5	0	100%	Realização
					15.4 Inventariar as bases de dados e sistemas de informação em saúde	Qualidade	13	20%	Registar as bases de dados e sistemas de informação no Diretório de Informação em Saúde	Directório de Informação em Saúde	Até 31 de julho	1 mês	5 meses	0	100%	Realização
		16. Desenvolver os instrumentos de gestão necessários à decisão.	5%	DSGIRPA	16.1 Elaborar o Relatório de Atividades da SGMS	Eficácia		20%	Relatório de Atividades da SGMS	RA	10-04-2013	5		0	100%	Resultado
					16.2 Elaborar o Plano de Atividades com a colaboração de todas as unidades orgânicas	Eficácia		20%	Plano de Atividades da SGMS	PA	19-03-2013	5		0	100%	Realização
					16.3 Elaborar o Balanço Social	Eficácia		20%	Balanço Social da SGMS	BS	31-03-2013	5		0	100%	Resultado
					16.4 Assegurar a realização dos procedimentos necessários à avaliação do desempenho dos funcionários da SGMS	Eficácia		40%	Carregamento no GEADAP dos objetivos para 2013	GEADAP	28-02-2013	20		0	100%	Resultado
		17. Promover a racionalização de processos, tendo em vista a redução de custos de funcionamento	15%	DGR	17.1 Desenvolver procedimentos de aquisição de bens e serviços no âmbito da UMC, com vista à redução de custos	Eficiência	4.5	100%	Taxa de poupança gerada anualmente, face aos valores de catalogo ESPAP/Mercado	RELATÓRIO SMARTDOCS	7%	1%	5%	0	100%	Impacte
		Financeira	18. Elaborar e acompanhar a execução dos orçamentos da SGMS e Gabinetes	10%	DGR	18.1 Elaborar e executar o orçamento de funcionamento da SGMS, dos gabinetes dos membros do Governo .	Eficácia		100%	Orçamentos e Mapas de Execução orçamental	RELATÓRIO GERFIP	Até ao dia 10 de cada mês	5	9	0	100%
Aprendizagem	19. Assegurar o desenvolvimento e formação dos profissionais nas suas áreas de competência	10%	DGR	19.1 Avaliar necessidades de desenvolvimento e formação da unidade orgânica	Qualidade	8	20%	Uma proposta global para o serviço	RELATÓRIO SMARTDOCS	20-11-2013	10		0	100%	Realização	
			DGR	19.2 Planificar, organizar e ministrar ações de formação com base no diagnóstico de necessidades de formação dos trabalhadores(as) da SGMS.	Qualidade	8	20%	Elaboração de um plano de formação	RELATÓRIO SMARTDOCS	31-10-2013	15	29-10-2013	0	40%	Realização	
						8	30%	N.º ações de formação realizadas / N.º total de ações de formação previstas	MOODLE	90%	5%	90%	0	30%	Realização	
						8	30%	N.º de trabalhadores formados / N.º total de trabalhadores da SGMS	MOODLE e RHV	35%	5%	30%	0	30%	Impacte	

11. Contribuição para as Orientações Estratégicas do MS

O atendimento prestado a todos os cidadãos e organizações que se dirigem ao MS, por via presencial, telefónica, eletrónica ou postal (Objetivo Operacional 8.1/DSGIRPA), concede a esta Secretaria-Geral um papel relevante no reforço da cidadania em saúde, eixo estratégico do Plano Nacional de Saúde (Orientação Estratégica do MS 1.1), e no fomento do protagonismo dos cidadãos na utilização e gestão ativa do sistema (Orientação Estratégica do MS 3.3).

Nos contactos estabelecidos por iniciativa do cidadão, a SGMS vê uma oportunidade para contribuir para a promoção da participação e para o alinhamento das expectativas dos cidadãos com os serviços prestados, visando responder à crescente exigência sobre o sistema de saúde e ao interesse dos cidadãos pelas questões da saúde e bem-estar individual e social. A ação da SGMS concorre ainda para a melhoria da transparência da informação em saúde, obedecendo ao imperativo de informar os cidadãos acerca das políticas e serviços de saúde, de forma simples, objetiva e decodificada.

A produção de informação e a disponibilização de conteúdos do Programa Harvard Medical School Portugal através do Portal da Saúde, bem como a dinamização do perfil do Programa nas redes sociais (Objetivos Operacionais 9.1, 9.2, 9.3 e 9.4/DSGIRPA) são entendidos como meios para o reforço da cidadania em saúde (Orientação Estratégica do MS 1.1), designadamente no que se refere à produção e partilha de informação e conhecimento (literacia em saúde), na área da promoção, prevenção, intervenção, tratamento ou reabilitação, reforçando a responsabilidade do cidadão na melhoria da saúde individual e coletiva. O Portal da Saúde constitui-se ainda em suporte para a ampla divulgação das políticas de saúde, conforme descritas no Programa do XIX Governo Constitucional (Orientação Estratégica do MS 3), sobretudo no que toca ao Plano Nacional de Saúde (Orientação Estratégica do MS 1).

Tendo como horizonte a excelência no relacionamento com os cidadãos, a SGMS monitoriza as respostas dos serviços e organismos do MS às exposições lavradas no Livro de Reclamações, bem como a atividade das Lojas do Cidadão, e propõe o desenvolvimento de ações de sensibilização e informação aos profissionais do SNS (Objetivos Operacionais 12.1, 12.2 e 12.3/DSGIRPA). Desta forma, a organização promove a cidadania em saúde (Orientação Estratégica do MS 1.1), procurando garantir que o cidadão é visto como o centro do sistema de

saúde e que este se organiza com a missão de responder às suas necessidades, satisfação e legítimas expectativas enquanto indivíduo e enquanto elemento de uma comunidade.

Na sequência das competências reforçadas no âmbito da gestão de informação do MS, o presente Plano de Atividades inclui objetivos operacionais (Objetivos Operacionais 10.2, 10.3, 15.2 e 15.3/DSGIRPA) que se cruzam também com as orientações estratégicas do MS. É nossa perspetiva que, durante 2013, se possa iniciar um trabalho de articulação com os serviços e estabelecimentos de saúde para que os arquivos ativos, semiativos e inativos cumpram os requisitos de qualidade e estejam estruturados de acordo com as boas práticas internacionais (Orientação estratégica do MS 3.10, 3.11 e 3.16/DSGIRPA). Estas iniciativas incluem também uma vertente de modernização, como é exemplo a inventariação das bases de dados e sistemas de informação em saúde (Orientação estratégica do MS 14/DSGIRPA) e de eficiência económica das instituições que, não estando incluída no documento de orientações da DGS, constitui também objetivos transversais a toda a administração pública.

A SGMS afere ainda o grau de satisfação dos utilizadores - internos e externos - dos seus serviços (Orientação Estratégica do MS n.º 9), através da realização de um inquérito anual (Objetivo Operacional 17.1/DSGIRPA). São elaborados três modelos de inquérito, dirigidos especificamente a colaboradores, dirigentes e clientes externos, com enfoque na perceção que os utilizadores têm da organização, imagem, envolvimento e participação, acessibilidade e qualidade dos produtos/serviços prestados, e na avaliação dos serviços prestados pelas diferentes unidades orgânicas.

A formação dos profissionais é uma prioridade desta Secretaria-Geral, visando a melhoria dos serviços públicos prestados às pessoas e às empresas, por via da qualificação e da modernização, na esteira da Resolução do Conselho de Ministros n.º 89/2010, de 17 de novembro (Orientação Estratégica do MS n.º 8). Nesse âmbito, as unidades orgânicas avaliam anualmente as suas necessidades e realizam uma proposta relativamente às áreas de desenvolvimento dos seus profissionais (Objetivo Operacional 3.1/DSJC, 19.1, 19.2/DSGIRPA).

Sendo a qualidade de gestão um imperativo ético do serviço público, sobretudo no sector da saúde, a SGMS assume como prioritárias áreas transversais não diretamente relacionadas com a prestação de cuidados de saúde, designadamente a gestão do património e as compras centralizadas de bens e serviços de utilização comum.

A implementação de medidas de racionalização dos espaços ocupados e de redução dos encargos suportados pelos serviços e organismos do MS, em parceria com a ACSS, vai ao

encontro das medidas de sustentabilidade subjacentes ao Memorando de Entendimento e ao Programa do Governo.


Sendo a centralização de compras de bens e serviços transversais a toda a Administração Pública um dos principais objetivos do Memorando de Entendimento, entende esta Secretaria-Geral poder dar um relevante contributo, ampliando a sua área de intervenção à negociação de mais categorias de bens e capturando todas as oportunidades de poupança.

11. 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 esta Secretaria-Geral a realizar reuniões trimestrais:

- No âmbito das unidades orgânicas - Para informar os trabalhadores relativamente aos resultados alcançados e recolher os seus contributos para a melhoria do desempenho;
- De direção - Para que os dirigentes intermédios possam dar conta dos resultados alcançados à direção de topo, permitindo a correção atempada dos desvios verificados e a eventual ponderação de realinhamentos estratégicos face a mudanças no contexto.

Acresce que é realizada, no final do primeiro semestre, uma comunicação formal dos resultados da monitorização ao organismo do MS que detém atribuições em matéria de planeamento, estratégia e avaliação, estando, por isso, incumbido de acompanhar e monitorizar o QUAR dos serviços.



Secretaria-Geral do Ministério da Saúde
Av. João Crisóstomo, 9
1049-062 Lisboa, PORTUGAL
TEL + 351 21 798 42 00 FAX + 351 21 798 42 20
EMAIL sg@sg.min-saude.pt
www.sg.min-saude.pt