

**MINISTÉRIO DA SAÚDE  
SECRETARIA-GERAL**



## **PLANO DE ATIVIDADES 2012**

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



# Índice

---

<b>ÍNDICE .....</b>	<b>2</b>
<b>SIGLAS E ACRÓNIMOS .....</b>	<b>3</b>
<b>1. NOTA INTRODUTÓRIA .....</b>	<b>5</b>
<b>2. APRESENTAÇÃO DA SGMS .....</b>	<b>6</b>
2.1 ATRIBUIÇÕES DA SECRETARIA GERAL .....	6
2.2 ORGANOGRAMA .....	7
2.3 GRANDES NÚMEROS .....	8
<b>3. RECURSOS .....</b>	<b>9</b>
3.1 RECURSOS HUMANOS DA SGMS .....	9
3.2 PESSOAL COLOCADO EM SME E LICENÇA EXTRAORDINÁRIA .....	9
3.3 RECURSOS FINANCEIROS .....	10
3.4 INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS .....	11
<b>4. PRODUTOS .....</b>	<b>12</b>
<b>5. ANÁLISE ESTRATÉGICA .....</b>	<b>13</b>
5.1 ANÁLISE DOS STAKEHOLDERS .....	13
5.2. ANÁLISE PEST .....	16
5.3. ANÁLISE SWOT .....	17
5.4 POSICIONAMENTO SWOT .....	22
<b>6. MISSÃO, VISÃO E VALORES.....</b>	<b>25</b>
<b>7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....</b>	<b>26</b>
<b>8. VETORES ESTRATÉGICOS .....</b>	<b>27</b>
<b>9. DIAGRAMA ESTRATÉGICO .....</b>	<b>29</b>
<b>10. OBJETIVOS DAS UNIDADES ORGÂNICAS .....</b>	<b>30</b>
10.1 DIREÇÃO DE SERVIÇOS JURÍDICOS E DE CONTENCIOSO.....	30
10.2 DIREÇÃO DE SERVIÇOS DE GESTÃO, INFORMAÇÃO, RELAÇÕES PÚBLICAS E ARQUIVO .....	31



# Siglas e Acrónimos

---

AP	Administração Pública
ANCP	Agência Nacional de Compras Públicas, EPE
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
ERP	<i>Enterprise Ressource Planning</i> (sistema integrado de gestão)
G2B	<i>Government to Business</i>
GeRAP	Empresa de Gestão Partilhada de Recursos da Administração Pública
GeRFiP	Gestão de Recursos Financeiros Partilhada ( <i>software</i> para gestão de recursos financeiros)
MEF	Macroestrutura Funcional
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
QUAR	Quadro de Avaliação e Responsabilização
RCM	Resolução do Conselho de Ministros
RDIS	Redes Digitais com Integração de Serviços
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
SIC	Sistema de Informação Contabilística
SIOE	Sistema de Informação da Organização do Estado
SME	Situação de Mobilidade Especial
SNS	Serviço Nacional de Saúde



MINISTÉRIO DA SAÚDE

**Secretaria-Geral**

SPMS	Serviços Partilhados do Ministério da Saúde, EPE
SWOT	<i>Strenghts (S), Weaknesses (W), Opportunities (O), Threats (T)</i>
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
VOIP	<i>Voice over Internet Protocol</i> (Voz sobre IP)



# 1. Nota Introdutória

---

A Secretaria-Geral do Ministério da Saúde (SGMS) tem por missão *assegurar o apoio técnico e administrativo aos 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.*

No âmbito do Compromisso Eficiência, o XIX Governo Constitucional determinou as linhas gerais do Plano de Redução e Melhoria da Administração Central (PREMAC). Neste contexto, através do Decreto-Lei n.º 124/2011, de 29 de dezembro, é aprovada a orgânica do MS, na qual são reforçadas as atribuições de cada entidade na área da sua missão nuclear.

Em consequência, a SGMS, na área da sua missão nuclear, para além de manter competências ao nível do apoio administrativo, técnico, jurídico e de contencioso aos gabinetes dos membros do Governo integrados no MS e aos demais órgãos, serviços e organismos deste ministério que não integrem o SNS, vê reforçadas as suas competências ao nível da gestão do cadastro do património de todo o MS.

Salienta-se, ainda, um reforço das competências da SGMS ao nível do atendimento e informação ao público, privilegiando os meios eletrónicos, da promoção das boas práticas de gestão de documentos nos serviços e organismos do MS e da coordenação das ações referentes à organização e preservação do património e arquivo histórico. Por outro lado, a SGMS vê transferidas para a ACSS as suas competências ao nível da elaboração do orçamento do MS, bem como da aplicação das medidas de política de organização e de recursos humanos na saúde.

No ano de 2012, a SGMS pretende dar continuidade ao esforço já desenvolvido em anos anteriores em termos de modernização e otimização da Administração Pública, num quadro de redução de despesa pública em que o país está comprometido, e de utilização de recursos de forma eficiente e racional.

Na conceção do presente Plano de Atividades, assume particular relevância a análise do meio envolvente, nas vertentes contextual e transaccional, a análise SWOT e o Balanced Scorecard. Os objetivos específicos e operacionais das unidades orgânicas estão em consonância com a estratégia da SGMS, vertida no QUAR.



## 2. Apresentação da SGMS

A SGMS é um serviço central do Ministério da Saúde integrado na administração direta do Estado, dotado de autonomia administrativa.

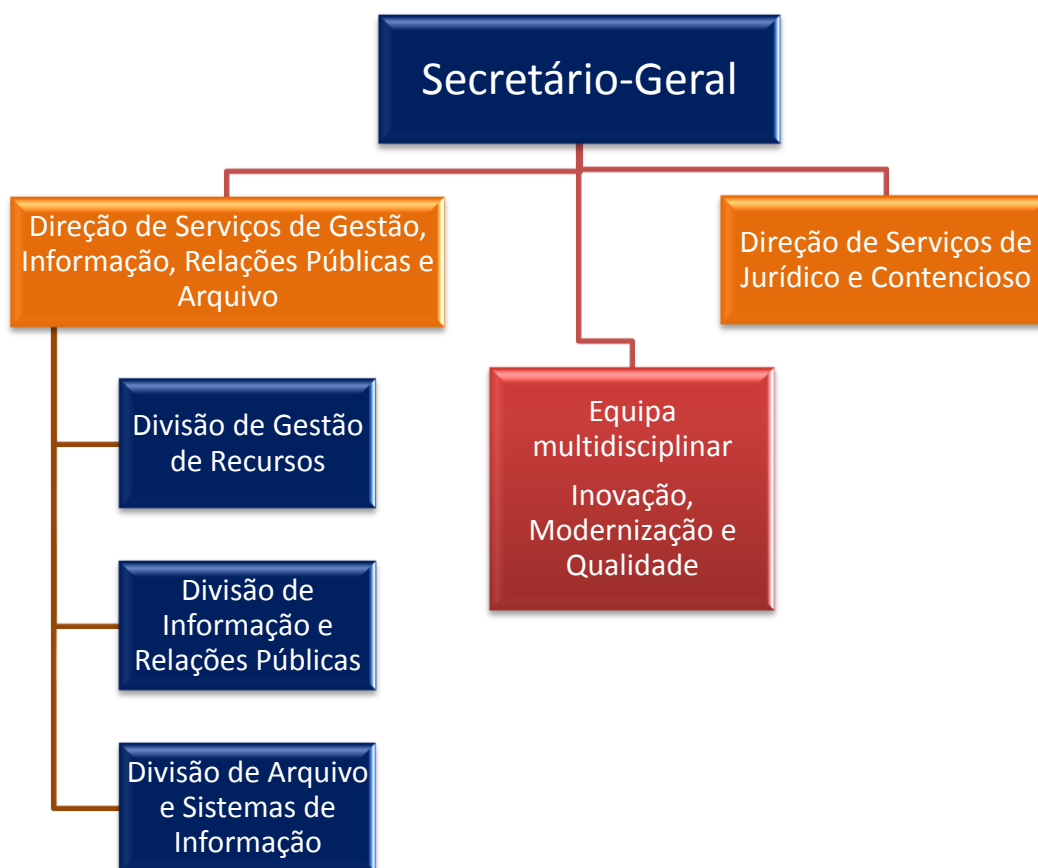
### 2.1 Atribuições da Secretaria Geral

Nos termos do artigo 10.º do Decreto-Lei n.º 124/2011 de 29 de dezembro, a SGMS prossegue as seguintes atribuições:





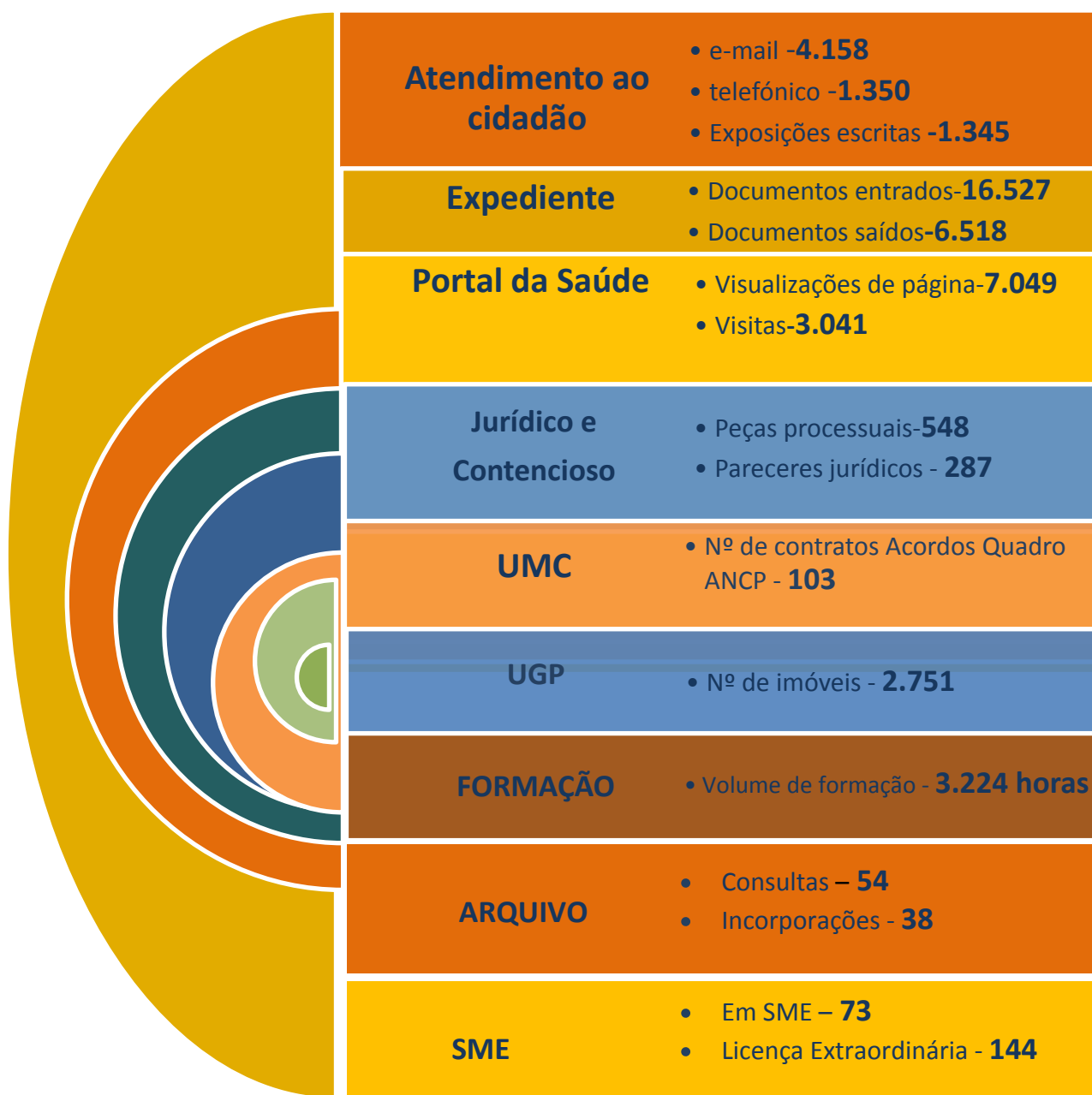
## 2.2 Organograma





## 2.3 Grandes Números

Em sede das suas atribuições, na figura seguinte podemos observar os números mais relevantes da atividade da SGMS em 2011. Estes dados são o “cartão-de-visita” da SGMS que muito se congratula pelos resultados que tem vindo a obter e representam um ponto de partida para a atividade a desenvolver durante o ano de 2012.







## 3. Recursos

### 3.1 Recursos Humanos da SGMS

Para 2012 a SGMS apresenta uma previsão de 72 postos de trabalho, a que acrescem 6 dirigentes, de acordo com a tabela infra.

Os encargos previstos com o pessoal para 2012 resultam do orçamento da SGMS aprovado.

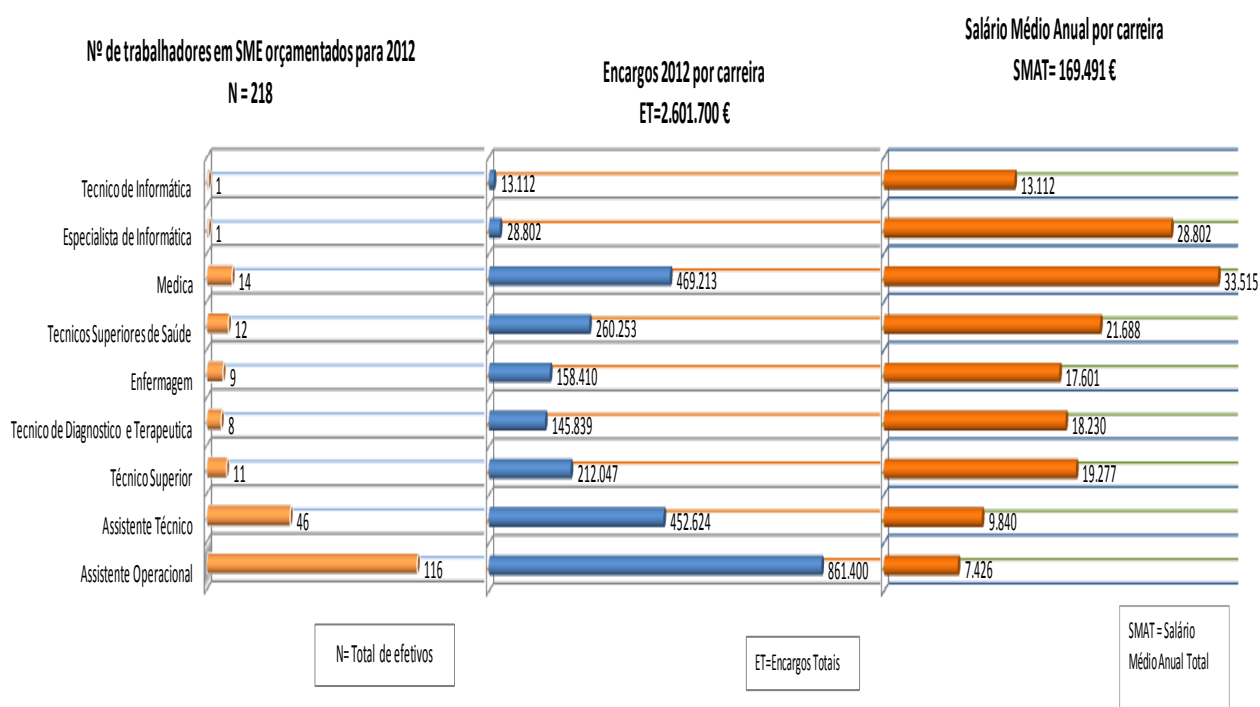
CARREIRAS	N.º TRABALHADORES PROPOSTOS PARA 2012	ENCARGOS 2012	DISTRIBUIÇÃO ENCARGOS % CARREIRAS
<b>Dirigentes</b>	6	408.124 €	8,33%
<b>Técnico Superior</b>	19	537.242 €	26,39%
<b>Assistente Técnico</b>	24	469.317 €	33,33%
<b>Assistente Operacional</b>	21	359.368 €	29,17%
<b>Carreiras Especiais</b>	2	43.760 €	2,78%
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>2.136.826 €</b>	<b>100,00%</b>

Os grupos profissionais com maior representatividade são, por ordem decrescente, os assistentes técnicos (33,3%), os assistentes operacionais (29,17%) e os técnicos superiores (26,39%). De referir que nas carreiras de assistente técnico e operacional foram considerados os profissionais que, pertencendo ao mapa de pessoal da SGMS, se encontram no exercício de funções de apoio aos gabinetes dos membros do Governo do MS.

### 3.2 Pessoal colocado em SME e Licença Extraordinária

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 SME e daqueles que se encontram de licença extraordinária, nomeadamente o pagamento das remunerações e das subvenções, tal como demonstrado no quadro seguinte.

Salienta-se que, decorrente do processo de reorganização dos serviços da administração direta e indireta do MS no âmbito do PREMAC, é previsível um aumento do número de trabalhadores colocados em SME, tendo, no entanto, deixado de ser possível requerer a passagem à situação de licença extraordinária ou prorrogá-la, uma vez que esta figura foi revogada pelo artigo 38.º da Lei do Orçamento para 2012. Assim, os trabalhadores que atualmente se encontram de licença extraordinária mantêm-se nessa situação, estando impedidos de requerer a sua prorrogação.

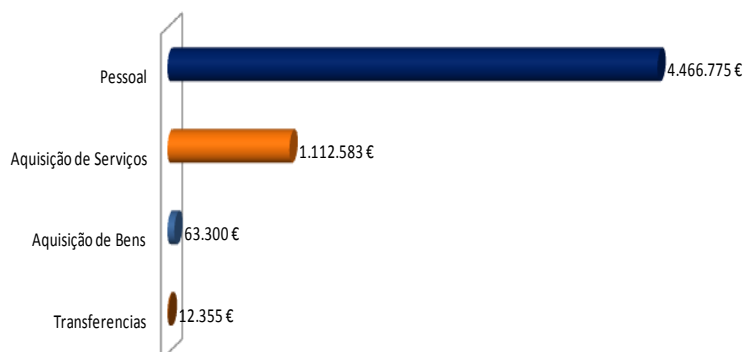


### 3.3 Recursos Financeiros

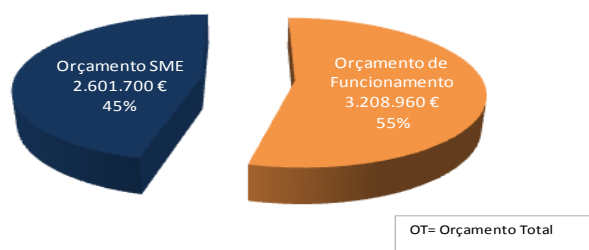
O orçamento geral da SGMS é estimado em 5.810.660€, composto por duas grandes áreas: orçamento de funcionamento, com um *plafond* de 3.208.960€ e orçamento para SME, com o montante de 2.601.700€.

O orçamento de funcionamento sofreu uma cativação na ordem dos 5% (155.647€), sendo o orçamento disponível de 3.053.313€.

**Orçamento Global 2012 por rubricas**  
OT = 5.655.013 €



**Orçamento disponível 2012 por função**  
OT= 5.655.013 €

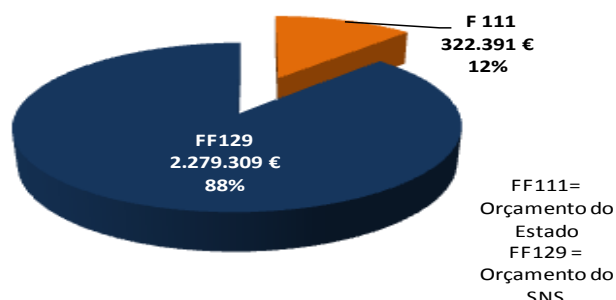


O orçamento para mobilidade especial destina-se exclusivamente ao pagamento de remunerações daquele pessoal e ao colocado em licença extraordinária.



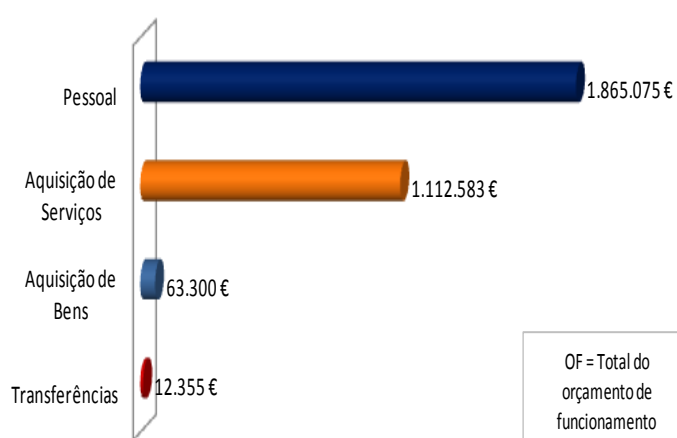
Este orçamento é financiado em 12% pelo Orçamento de Estado, no montante de 322.391€, sendo os restantes 88%, no valor de 2.279.309€, transferidos do orçamento do SNS.

**Total do orçamento SME 2012 por fonte de financiamento**



**Orçamento disponível de funcionamento 2012 por rubrica**

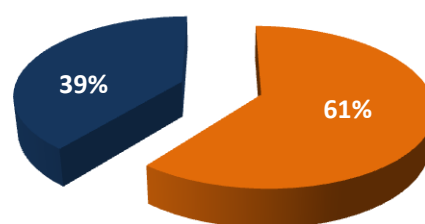
OF = 3.053.313 €



Mais de metade do orçamento de funcionamento destina-se a suportar despesas com pessoal, que ascendem a 1.865.326€ (cerca de 61% do total do orçamento). Os restantes 39%, estimados em 1.188.238€, estão afetos à aquisição de bens e serviços, transferências.

Relativamente ao orçamento de funcionamento, identifica-se um total de 1.865.326 (61%) indexados a despesas de carácter fixo, bem como 1.188.238€ relativos a custos variáveis (39%).

**Custos fixos e variáveis**



■ Custos Fixos ■ Custos Variáveis

### 3.4 Instalações e Equipamentos

A SGMS funciona no R/C, 1º e 2º 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 a SPMS (Serviços Partilhados do Ministério da Saúde, EPE), 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 64 computadores, 17 servidores físicos e 2 virtuais, 3 storages, 23 ativos de rede e 28 equipamentos de impressão e cópia.

Dispõe, ainda, de 13 viaturas afetas aos gabinetes ministeriais destinadas a funções de representação.



## 4. Produtos

Produtos/Serviços	Subprodutos/ Serviços	Descrição
A - Assessoria e Apoio Jurídico	A1	Estudos de natureza jurídica
	A2	Pareceres de natureza jurídica
	A3	Informações de natureza jurídica
	A4	Processos de recursos administrativos
	A5	Projetos de diplomas legais
	A6	Atos processuais em juízo
B - Informação e Relações Públicas	B1	Divulgação - DR; circulares; portais <i>web</i> ; presencial
	B2	Relatórios
	B3	Arquivo
	B4	Gestão de bases de dados e de sistemas de informação
	B5	Organização e apoio a eventos
	B6	Tramitação para atribuição de medalhas e louvores
	B7	Atendimento multicanal ao público
	B8	Serviço de Documentação
	B9	Materiais de comunicação
C - Modernização Administrativa	C1	Coordenação de projetos e parcerias com organismos do MS e restante AP
	C2	Procedimentos de modernização e redefinição das políticas da AP para os RH
D - Informática	D1	Administração de sistemas
	D2	Apoio informático
	D3	Gestão de <i>stocks</i> de material informático
	D4	Apoio às comunicações fixas e móveis
F - Assessoria e Apoio Logístico e Financeiro	F1	Elaboração de orçamentos
	F2	Informação financeira
	F3	Aquisição de bens e serviços
	F4	Contabilização e execução orçamental
	F5	Gestão do património do MS
	F6	Formação profissional
	F7	Gestão e avaliação laboral
	F8	Recrutamento e seleção
	F9	Estudos e pareceres de natureza técnica



## 5. Análise Estratégica

Após a descrição da estrutura, dos recursos e dos produtos e antes de se avançar para 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 duas ferramentas de gestão, a análise dos *stakeholders* e a análise SWOT, complementadas pela análise da envolvente externa macro-ambiental da organização (PEST).

### 5.1 Análise dos Stakeholders

Na definição dos *stakeholders* tivemos em consideração entidades individuais ou 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.

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

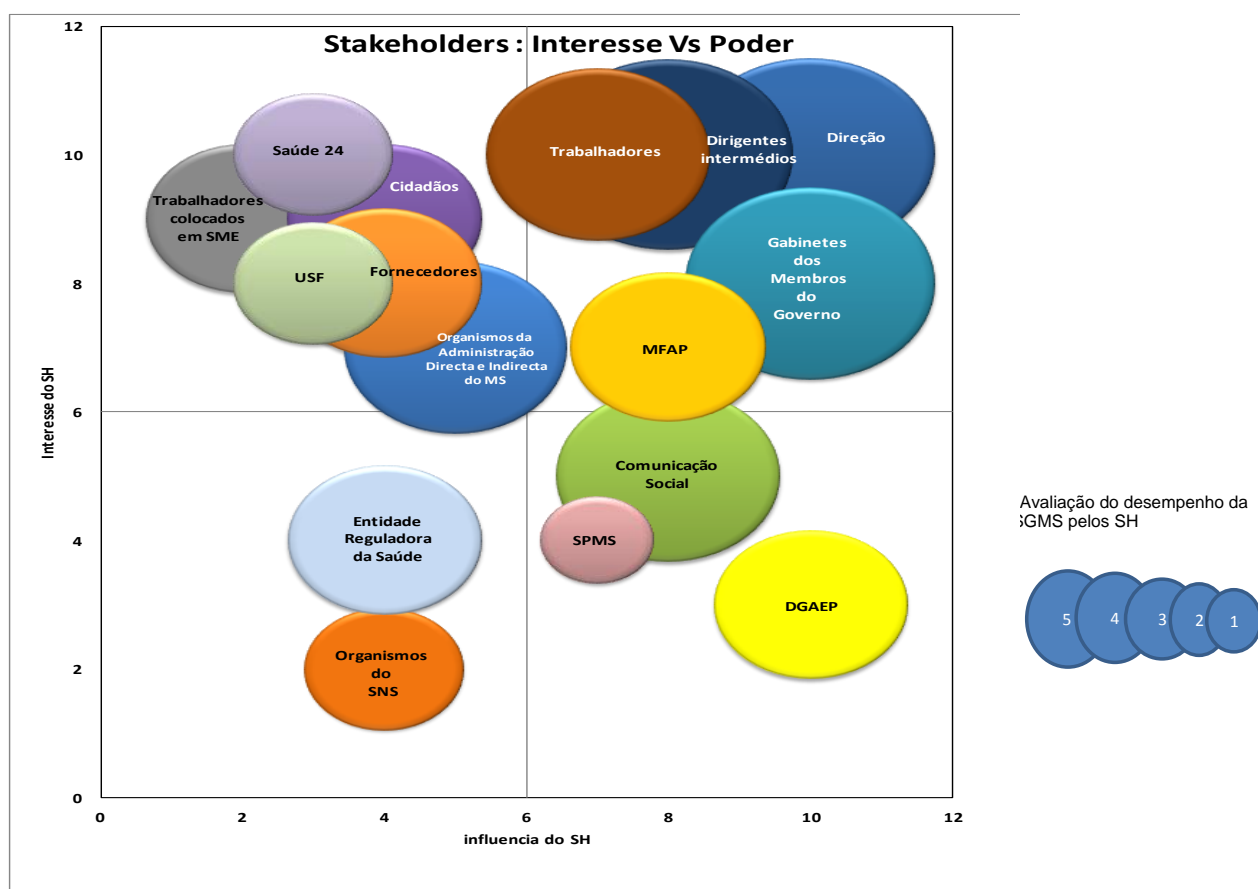




A identificação dos *stakeholders* é um dos pilares da análise estratégica. Contudo, só por si não é suficiente para o planeamento estratégico, tornando-se necessário complementar esta análise com a avaliação da forma como estes veem a SGMS e como são vistos por esta.

COMO VEEM A SGMS?	STAKEHOLDERS	COMO SÃO VISTOS PELA SGMS?
Como organismo que lhes presta apoio técnico e administrativo.	Gabinetes dos Membros do Governo	Como responsáveis pela definição das políticas de saúde e como entidades às quais se presta apoio.
Como organismo de apoio à decisão e execução das políticas.	Direção	Como órgão responsável pela definição das linhas orientadoras da SGMS e avaliação do seu desempenho.
Como organismo de apoio à decisão e execução das políticas.	Dirigentes intermédios	Como responsáveis pela gestão e supervisão do cumprimento dos objetivos da SGMS.
Como organismo orientado para o apoio aos membros do Governo e aos serviços do MS.	Trabalhadores	Como indispensáveis à execução dos objetivos da SGMS.
Como entidade que assegura o pagamento das remunerações.	Trabalhadores em SME	Como pessoas a quem a SGMS processa vencimentos e controla assiduidade.
Como organismo coordenador e centralizador de informação e de processos técnicos.	Organismos da Administração Direta e Indireta do MS	Como utilizadores e parceiros dos serviços técnicos da SGMS.
Como prestadores de informação.	Organismos do SNS	Como fornecedores de informação.
Como fonte de informação.	Comunicação Social	Como uma fonte de divulgação da informação.
Como entidade responsável pela resolução dos problemas da saúde.	Cidadãos	Como utentes do SNS e indivíduos que participam nas decisões em matéria de política da saúde.
Como organismo de apoio à decisão e execução das políticas.	Entidade Reguladora da Saúde	Como uma entidade criadora de normas e de avaliação do desempenho dos estabelecimentos de saúde.
Como potenciais clientes.	Fornecedores	Como potenciais fornecedores de produtos e/ou serviços.
Como serviço executor das normas por eles emanadas.	Ministério das Finanças e da Administração Pública (ANCP, GeRAP, DGO e DGTF)	Como entidades às quais se presta informação técnico-legal.
Como organismo responsável pelo Sistema Integrado de Informação de Prestadores.	Saúde 24	Como serviço ao qual se presta informação via webservice.
Como organismo de apoio editorial.	USF	Como clientes aos quais se avalia e apoia na edição de conteúdos
Como serviço interlocutor em matéria de RH na Saúde.	DGAEP	Como serviço orientador em matéria de normas sobre RH.
Como organismo orientado para a aquisição de bens e serviços dos organismos que não integram o SNS	SPMS	Como organismo vocacionado para a aquisição de bens e serviços dos organismos que integram o SNS e coordenador em matéria de aquisição e utilização de TIC na Saúde.

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



Foi construída uma matriz com a distribuição dos *stakeholders* pelos diversos quadrantes, com base na avaliação que estes 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.

		PODER	
		POUCO	MUITO
Nível de Interesse	Alto	Saúde 24 (10,3) Trabalhadores em SME (9,2) Fornecedores (8,4) USF (8,3) Cidadãos (9,4) Organismos da Administração Direta e Indireta do MS (7,5) <b>Manter informado</b>	Membros do Governo (8,10) Direção (10,10) Dirigentes intermédios (10,8) Trabalhadores (10,7) Comunicação Social (5,8) <b>Gerir em proximidade</b>
	Baixo	Organismos do SNS (2,4) Entidade Reguladora da Saúde (4,4) <b>Esforço mínimo</b>	MFAP (ANCP, GERAP, DGO e DGTF) (4,9) DGAEP (3,10) SPMS (4,7) <b>Manter satisfeito</b>



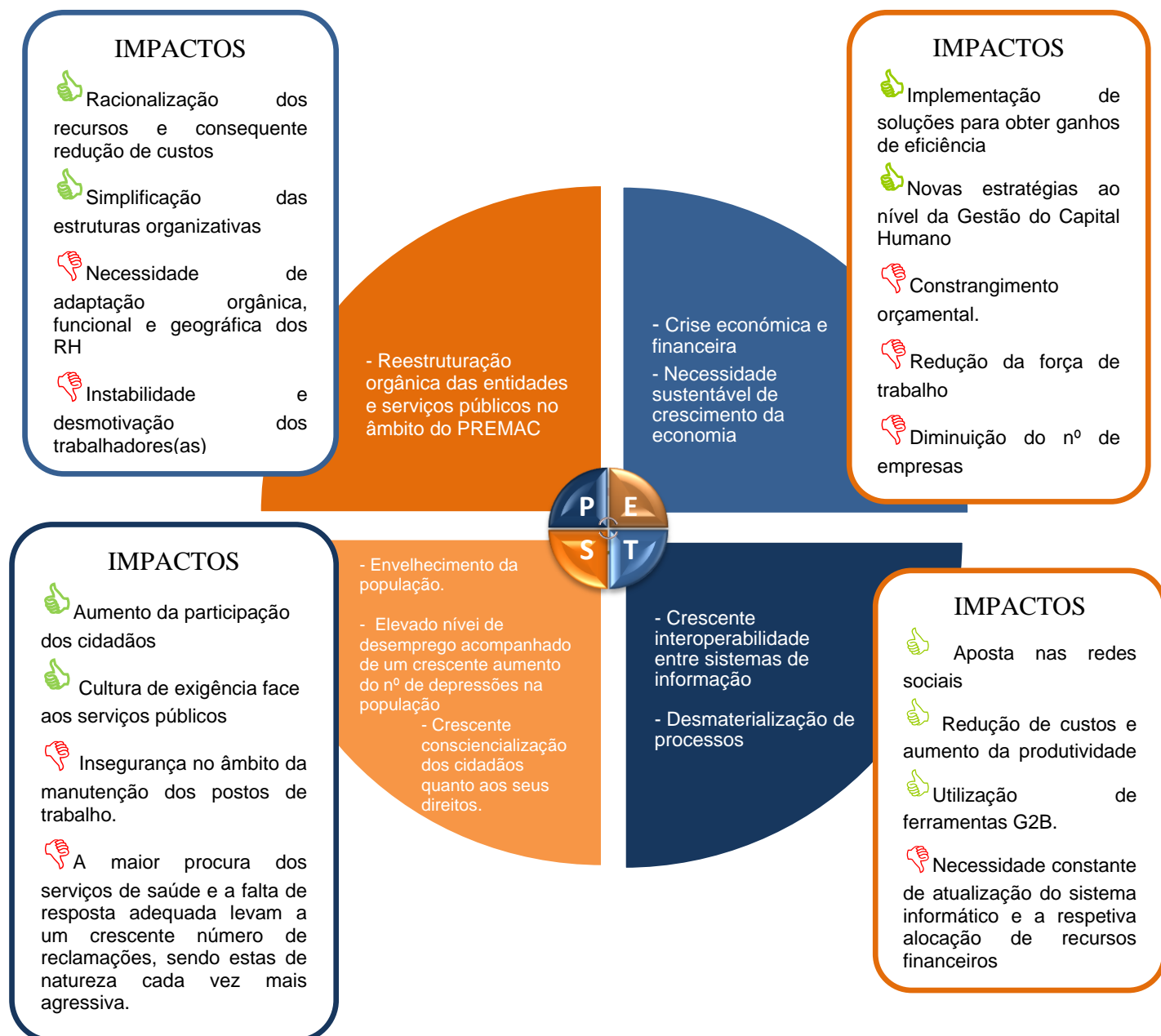


## 5.2. Análise PEST

Após análise do ambiente interno da SGMS, é igualmente importante proceder à avaliação do ambiente externo, enquadrando essa avaliação em quatro grupos de fatores: Político-legais (P), Económicos (E), Socioculturais (S) e Tecnológicos (T) - que constituem a análise PEST.

Estes fatores encontram-se fora da esfera de controlo da organização, pelo que representam Ameaças ou Oportunidades, ou seja, contribuem para um impacto negativo ou positivo na atividade da SGMS.

A sua identificação facilita a perceção da envolvente externa macro ambiental, permitindo identificar sinais de mudança relevantes para o planeamento estratégico.






### 5.3. Análise SWOT

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

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

 MINISTÉRIO DA SAÚDE Secretaria-Geral			INTERNOS							
			PONTOS FRACOS			PONTOS FORTES				
			Insuficiência de recursos humanos	Fracos recursos financeiros	Insuficiência de recursos na área de arquivo	Unidade Ministerial de Compras	Unidade de Gestão Patrimonial	Serviço de qualidade reconhecido pela tutela	Portal da Saúde	Desmaterialização dos processos
EXTERNO	AMEAÇAS	Novas leis orgânicas - PREMAC	-	-	-					
		Crise económica e financeira em Portugal,	-	-	-					
		Restrições legais à contratação de pessoal	-	-	-					
		Competências legais na área de Arquivo	-	-	-					
		Subsistência da cultura da impressão do arquivo			-					
		Dependência de terceiros na infraestrutura de rede informática			-				-	
	OPORTUNIDADES	Reestruturação orgânica das entidades e organismos públicos no âmbito do PREMAC	+							+
		Negociação de novos acordos quadro pela ANCP		+		+				+
		Monitorização e regularização do património imobiliário do estado no âmbito do PGPI					+			+
		Desenvolvimento do Sistemas de Informação de Prestadores						+		+
		Plano global estratégico de racionalização e redução de custos com as TIC				+	+	+	+	+
		Centro de formação acreditado	+	+						+
		Nova postura do cidadão							+	

#### Pontos fracos

**Insuficiência de recursos humanos** – O número de trabalhadores, nomeadamente da carreira técnica superior, tem vindo a diminuir por motivos diversos: cessação de contratos de avença e de acordos de cedência, mobilidade interna, aposentações. Este facto tem vindo a sacrificar os recursos humanos existentes, exigindo-lhes um maior esforço por forma a manter os elevados níveis de *performance* da SGMS.

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



**Recursos insuficientes na área de arquivo** - Inexistência de pessoal qualificado para pôr em prática uma política de arquivo para o Ministério da Saúde, tal como contemplado na Lei Orgânica da SGMS. Necessidade de recrutamento de técnicos de arquivo.

### Pontos fortes

---

**Unidade Ministerial de Compras** - A agregação de compras, ao nível dos organismos da Administração Direta e Indireta do MS, ao abrigo dos acordos quadro negociados pela ANCP, permitiu fortes economias de escala com a negociação de grandes volumes.

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

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

**Portal da Saúde** - É reconhecida pelos agentes externos a qualidade dos conteúdos e dinâmica do Portal da Saúde na divulgação e oferta de serviços ao cidadão, nomeadamente na difusão, em tempo real, de alertas na área da saúde e na promoção de uma cultura de cidadania baseada na literacia, capacitação, participação e *empowerment*.

**Desmaterialização dos processos** – A SGMS tem vindo a implementar algumas aplicações informáticas e a formar os trabalhadores com vista à supressão das massas documentais, diminuição do espaço físico e redução de custos, alicerçando esta atividade no princípio da sustentabilidade ambiental.

**Recursos humanos especializados** - Elevada qualidade dos profissionais nas várias áreas de atuação da SGMS.

### Ameaças

---

**Novas Leis Orgânicas - PREMAC** – A supressão de estruturas e de níveis hierárquicos tem repercussões ao nível da produtividade dos trabalhadores (as), que não só se sentem desmotivados pelo clima de instabilidade que se gera, como também levarão algum tempo a readaptar-se a novas tarefas e circuitos de trabalho.

**Crise económica e financeira em Portugal, no contexto de crise internacional** – No atual contexto de redução de despesa pública, a SGMS, totalmente dependente do Orçamento de Estado e do Orçamento do SNS, vê condicionados os seus recursos financeiros, limitando a prossecução dos objetivos a que se propôs.



**Restrições legais ao recrutamento de pessoal** - O recrutamento de profissionais externos à administração pública encontra-se condicionado. Para que o recrutamento possa ser efetuado, não podem existir na AP recursos humanos com o perfil pretendido e, simultaneamente, terá de se respeitar a regra de duas saídas para uma entrada e agir de acordo com a autorização expressa do MFAP.

**Competências legais na área do arquivo** – Os recursos humanos existentes não estão adequados às competências acometidas à SGMS na área do arquivo, tornando-se uma ameaça na medida em que existem pressões externas para o tratamento de grandes massas documentais.

**Subsistência de imposições legais de impressão e de arquivo** – Apesar do esforço no sentido da desmaterialização de processos, ainda é exigida legalmente, sobretudo em matérias de contencioso, a circulação de grandes massas documentais, o que implica elevados gastos na impressão, papel, manutenção de um elevado número de equipamentos de cópia e respetiva assistência técnica. O elevado custo dos projetos de digitalização e de manutenção de sistemas de informação e backup adequados desincentivam a passagem para o arquivo digital.

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

### Oportunidades

**Reestruturação orgânica das entidades e serviços públicos no âmbito do PREMAC** – A racionalização dos recursos e consequente redução de custos leva a ganhos de eficiência.

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

**Monitorização e regularização do património imobiliário do Estado no âmbito do PGPI** - A Lei do Orçamento definiu um programa de inventariação e regularização do património imobiliário do Estado para um período de 4 anos, cabendo essa responsabilidade para o setor da saúde à SGMS.

**Desenvolvimento do Sistema de Informação Integrado de Prestadores** - A informação obtida junto dos prestadores de saúde possibilita o desenvolvimento de novas funcionalidades



MINISTÉRIO DA SAÚDE

Secretaria-Geral

no Portal da Saúde, permitindo à SGMS o fornecimento – direto ou indireto – de novos serviços ao cidadão. O seu posicionamento enquanto fornecedor de informação aos serviços e organismos do Ministério da Saúde é reforçado na medida do aumento da respetiva carteira de utilizadores.

***Plano Global Estratégico de Racionalização e Redução de Custos com as TIC (RCM nº 12/2012 de 7 de Fev.)*** – A SGMS poderá ver diminuída a despesa em custos de funcionamento e em encargos com recursos tecnológicos afetos à função informática. A racionalização das comunicações resultará numa redução de custos considerável, nomeadamente, substituindo as centrais telefónicas analógicas ou RDIS por soluções VOIP.

***Centro de formação acreditado*** - A sua criação tem possibilitado a valorização dos recursos humanos com redução de custos.

***Nova postura do cidadão*** - O aparecimento de uma opinião pública atenta à área da saúde, associado a um crescente grau de exigência dos cidadãos relativamente ao acesso e à qualidade dos cuidados de saúde, confere à SGMS uma maior responsabilidade na oferta de novos serviços na área da informação. O facto de lhe estar associado um período de profunda e acelerada mudança no acesso aos serviços de saúde sublinha a relevância das atribuições que estão acometidas à SGMS no âmbito da informação aos cidadãos.



## Análise da matriz SWOT

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

### ✓ **Potenciar as TIC**

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

### ✓ **Desenvolvimento da área do arquivo**

O projeto da Macroestrutura Funcional (MEF), que visa suportar a classificação de documentos de arquivo em toda a Administração Pública, e a crescente necessidade de aumento de eficiência atribuem a esta Secretaria-Geral um papel crucial nas áreas de gestão documental e arquivo, no âmbito do Ministério da Saúde, consubstanciado na transversalidade das atribuições acometidas à organização. Fica assim reforçada a necessidade de canalizar recursos para esta área.

### ✓ **Escassez de Recursos Humanos**

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

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

### ✓ **Forte comunicação com o exterior**

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

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

O Programa de Gestão do Património Imobiliário e a Unidade Ministerial de Compras conferem à SGMS uma visibilidade acrescida, na medida em que se constitui como o pólo centralizador e dinamizador destas atividades.



## 5.4 Posicionamento SWOT

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

No modelo abaixo demonstrado, foi seguida a seguinte metodologia:

1. Foram definidos os principais vetores da análise SWOT a serem aplicados à SGMS;
2. Explicitou-se a lógica e a razão que balizam cada vetor selecionado;
3. 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%;
4. Com base nos vetores anteriores, aplicando a lógica escolhida, avaliou-se cada valor para a SGMS, numa escala de 0=nulo a 10=total;
5. A ferramenta situa a SGMS num mapa de posicionamento SWOT.

### Pontos fortes e fracos

Pontos Fortes e Fracos	Peso relativo	Avaliação geral para Estado	Valor para Secretaria-Geral do Ministério da Saúde (Escala de 0=Nulo a 10=Total)	Comentários relativos a Secretaria-Geral do Ministério da Saúde
INSUFICIÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS	10%	Não existem na Administração Pública recursos humanos qualificados disponíveis para contratar.	4	O nº de trabalhadores, nomeadamente da carreira técnica superior, tem vindo a diminuir por diversos motivos. Esforço agravado dos recursos humanos existentes. Necessidade de desencadear processos de recrutamento de pessoal, principalmente na área do arquivo.
FRACOS RECURSOS FINANCEIROS	10%	Redução do défice orçamental, tendo em conta o panorama internacional e nacional, no âmbito das perspetivas de evolução da despesa pública	3	Redução tendencial do orçamento global da SGMS
RECURSOS INSUFICIENTES NA ÁREA DE ARQUIVO	10%	Orientações legais (Lei Orgânica da SGMS) por forma a pôr em prática uma política de arquivo para o Ministério da Saúde.	4	Inexistência de pessoal qualificado . Necessidade de recrutamento de técnicos de arquivo .
UNIDADE MINISTERIAL DE COMPRAS	15%	Adoção de normas e procedimentos comuns, com simplificação de processos, na perspetiva da obtenção de economia de recursos e partilha de informação	9	Redução de custos, simplificação de procedimentos e racionalização de meios, com ganhos a nível da experiência e eficiência da organização
UNIDADE DE GESTÃO PATRIMONIAL	15%	Centralização na SGMS do inventário do património imobiliário da Saúde	9	A sua criação possibilitou à SGMS a centralização e tratamento de toda a informação de natureza patrimonial ao nível do MS, sendo único interlocutor para a Saúde junto da DGTF
SERVIÇO DE QUALIDADE RECONHECIDO PELA TUTELA	10%	Necessidade de ter serviços com boa prestação	9	A avaliação realizada pela Tutela, através de questionários de satisfação, é boa.
PORTAL DA SAÚDE	15%	Oferta de serviços, partilha de informação e expansão das redes de informação e comunicação	9	É reconhecida pelos agentes externos a qualidade dos conteúdos e dinâmica do Portal de Saúde na divulgação e oferta de serviços ao Cidadão, nomeadamente, na difusão, em tempo real, de alertas na área da saúde e na promoção de uma cultura de cidadania baseada na literacia, capacitação, participação e <i>empowerment</i> .
DESMATERIALIZAÇÃO DOS PROCESSOS	10%	O recurso à desmaterialização de processos é uma boa forma de reduzir custos na AP, sendo por isso importante continuar a mudança. Na RCM n.º 12/2012 está prevista a proibição de circulação de papel na Adm.Públ. entre Departamentos ou entre organismos públicos.	8	A SGMS tem vindo a implementar algumas aplicações informáticas e a formar os trabalhadores visando o arquivo digital, suprimindo as massas documentais, libertação de espaço físico e redução de custos alicerçando esta atividade no princípio da sustentabilidade ambiental.
RECURSOS HUMANOS ESPECIALIZADOS	5%	Necessidade de obter respostas com qualidade e rigor	9	Elevada qualidade dos profissionais nas várias áreas de atuação da SGMS.

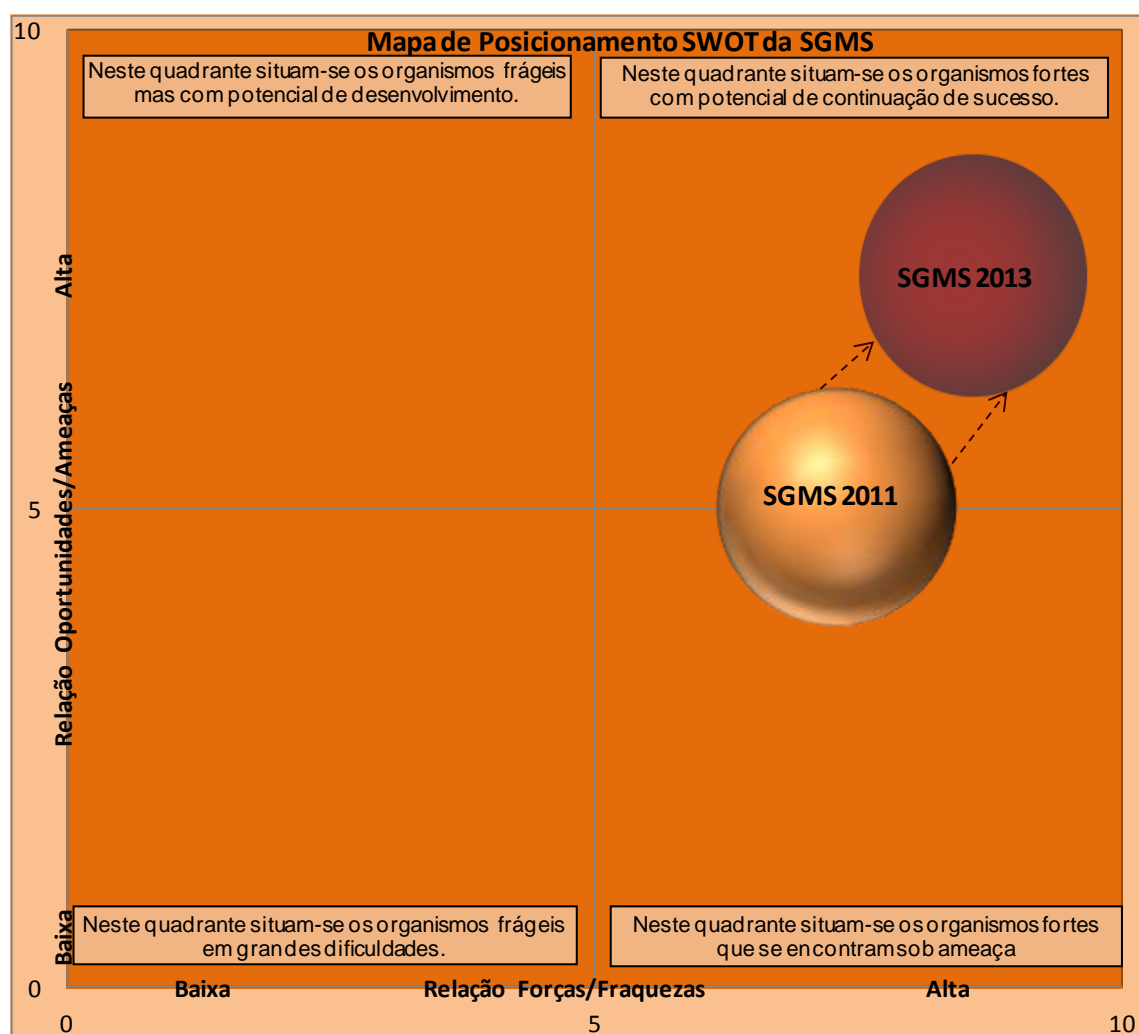


MINISTÉRIO DA SAÚDE

Secretaria-Geral

# Ameaças e oportunidades

Oportunidades e Ameaças	Peso relativo	Avaliação geral para Estado	Valor para Secretaria-Geral do Ministério da Saúde (Escala de 0=Ameaça a 10=Oportunidade)	Comentários relativos a Secretaria-Geral do Ministério da Saúde
NOVAS LEIS ORGÂNICAS - <b>PREMAC</b>	10%	Melhorar a eficiência da administração pública através da eliminação de duplicações, simplificação de procedimentos e reorganização de serviços	3	A supressão de estruturas e de níveis hierárquicos tem repercussões ao nível da produtividade dos trabalhadores(as), que não só se sentem desmotivados pelo clima de instabilidade que se gera, como também levarão algum tempo a readaptar-se a novas tarefas e circuitos de trabalho.
CRISE ECONÓMICA E FINANCEIRA EM PORTUGAL, NO CONTEXTO DE CRISE INTERNACIONAL	10%	A Estratégia orçamental visa garantir a sustentabilidade das contas públicas num contexto de grande exigência, o controlo da despesa em todas as áreas da Administração Pública.	4	No atual contexto de redução de despesa pública, a SGMS, totalmente dependente do Orçamento do Estado, vê condicionados os seus recursos financeiros, limitando a prossecução dos objetivos a que se propôs.
RESTRICÇÕES LEGAIS AO RECRUTAMENTO DE PESSOAL	5%	O recrutamento de profissionais externos à administração pública encontra-se condicionado. Para que o recrutamento possa ser efetuado não podem existir na AP recursos humanos com o perfil pretendido e simultaneamente terá de se respeitar a regra de duas saídas para uma entrada, bem como a autorização expressa do MFAP	2	Dificuldade em recrutar recursos humanos qualificados
COMPETÊNCIAS LEGAIS NA ÁREA DE ARQUIVO	10%	A Lei Orgânica da SGMS tem competências alargadas ao MS na área de arquivo.	3	Os recursos humanos existentes não estão adequados às competências acometidas à SGMS na área do arquivo, tornando-se uma ameaça na medida em que existem pressões externas para o tratamento de grandes massas documentais.
SUBSISTÊNCIA DA CULTURA DA IMPRESSÃO E DO ARQUIVO	5%	Exigências legais na replicação de processos.	2	Subsistência de imposições legais de impressão e de arquivo – Apesar do esforço no sentido da desmaterialização de processos, ainda é exigida legalmente, sobretudo em matérias de contencioso, a circulação de grandes massas documentais, o que implica elevados gastos na impressão, papel, manutenção de um elevado número de equipamentos de cópia e respetiva assistência técnica. O elevado custo dos projetos de digitalização e de manutenção de sistemas de informação e backup adequados desincentivam a passagem para o arquivo digital.
DEPENDÊNCIA DE TERCEIROS NA ÁREA DE INFRAESTRUTURA TECNOLÓGICA	5%	A obrigatoriedade da utilização da RIS é uma mais-valia na poupança de recursos	1	A manutenção de algumas áreas de negócio, importantes para a SGMS, designadamente, Portal da Saúde, sítio da SGMS, Aplicação de Recursos Humanos, Sistema de Informação Contabilística, está dependente da Rede Informática da Saúde (RIS) e de Data Center Externo, ou seja, de um único fornecedor
REESTRUTURAÇÃO ORGÂNICA DAS ENTIDADES E SERVIÇOS PÚBLICOS NO ÂMBITO DO PREMAC	10%	Melhorar a eficiência da administração pública através da eliminação de duplicações, simplificação de procedimentos e reorganização de serviços	7	Com a racionalização de recursos e consequente redução de custos a SGMS poderá, a médio prazo, obter ganhos de eficiência.
NEGOCIAÇÃO DE NOVOS ACORDOS QUADRO PELA ANCP	10%	A criação de novos processos de aquisição agregados, elaborados de uma forma centralizada, para as categorias de bens e serviços transversais à administração pública	8	Oportunidade para negociação de mais categorias contribuindo para uma melhor e maior capacidade de negociação, tendo como objectivo um aumento das poupanças
MONITORIZAÇÃO E REGULARIZAÇÃO DO PATRIMÓNIO IMOBILIÁRIO DO ESTADO NO ÂMBITO DO PGPI	10%	Inventariação de todo o património imobiliário do Estado, no âmbito do Programa de Gestão do Património Imobiliário do Estado.	8	Proporciona um importante apoio no âmbito da inventariação e regularização, da gestão e do esclarecimento na esfera patrimonial, a todos os organismos do MS, assumindo-se como um importante instrumento estratégico
DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO INTEGRADO DE PRESTADORES	10%	Necessidade de divulgação de informação ao cidadão	6	A informação obtida junto dos prestadores de saúde possibilita o desenvolvimento de novas funcionalidades no Portal da Saúde, permitindo à SGMS o fornecimento - direto e indireto - de novos serviços ao cidadão. O seu posicionamento enquanto fornecedor de informação aos serviços e organismos do Ministério da Saúde é reforçado na medida do aumento da respetiva carteira de utilizadores.
PLANO GLOBAL ESTRATÉGICO DE RACIONALIZAÇÃO E REDUÇÃO DE CUSTOS COM AS TIC (RCM nº 12/2012 de 7 de Fevº)	5%	O Governo pretende melhorar os mecanismos de governabilidade pondo termo à pulverização da função informática paralelamente com a redução de custos. - Racionalização de comunicações; - Racionalização dos centros de dados;	5	A SGMS poderá ver diminuída a despesa em custos de funcionamento e em encargos com recursos tecnológicos afetos à função informática. A racionalização das comunicações resultará numa redução de custos considerável, nomeadamente, substituindo as centrais telefónicas analógicas ou RDIS por soluções VOIP.
NOVA POSTURA DO CIDADÃO	10%	Melhoria das condições de acessibilidade à informação	6	O aparecimento de uma opinião pública atenta à área da saúde, associado a um crescente grau de exigência dos cidadãos relativamente ao acesso e à qualidade dos cuidados de saúde, conferem à SGMS uma maior responsabilidade na oferta de novos serviços na área da informação. O facto de lhe estar associado um período de profunda e acelerada mudança no acesso aos serviços de saúde sublinha a relevância das atribuições que estão acometidas à SGMS no âmbito da informação aos cidadãos.



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.

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

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

Tendo por base as conclusões da matriz SWOT, pretende-se que a visão de futuro para a SGMS, aqui representada graficamente, bem como a missão e os valores sejam orientadores da atividade de todos os colaboradores. Para tal, todos deverão ser envolvidos e todos deverão compreender a estratégia. Esta é uma premissa que não poderá ser esquecida pela gestão de topo como garante de sucesso no alcance da meta (visão) delineada para a SGMS.





## 6. Missão, Visão e Valores

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

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



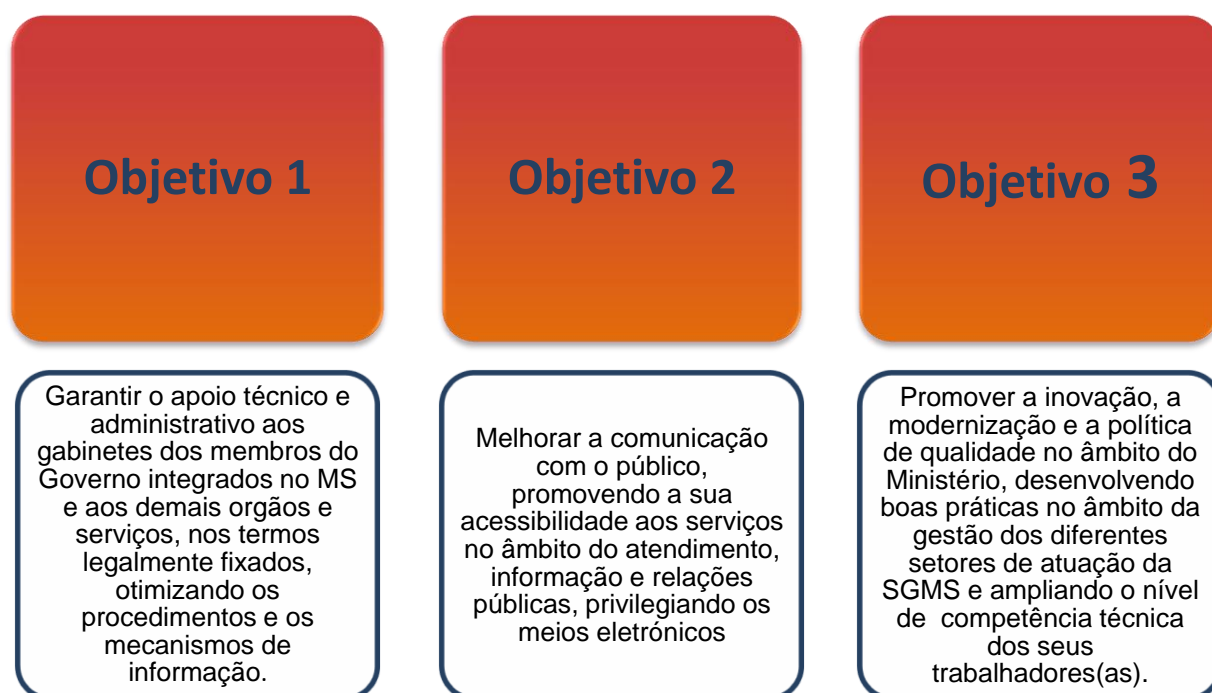


## 7. Objetivos Estratégicos

---

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:



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, no sentido de normalizar processos, disponibilizar informação e gerir de uma forma mais eficiente os recursos. São disto exemplo, a Unidade Ministerial de Compras e a Unidade de Gestão Patrimonial.

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



O **objetivo 3** visa promover a modernização da SGMS, inovando processos e práticas de gestão, fomentando a qualidade do serviço, medindo e monitorizando o nível de serviço público prestado e o grau de satisfação dos clientes. Para tal baseia-se numa lógica de melhoria de desempenho, apoiada essencialmente na formação dos recursos humanos.

## 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:





MINISTÉRIO DA SAÚDE

**Secretaria-Geral**

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

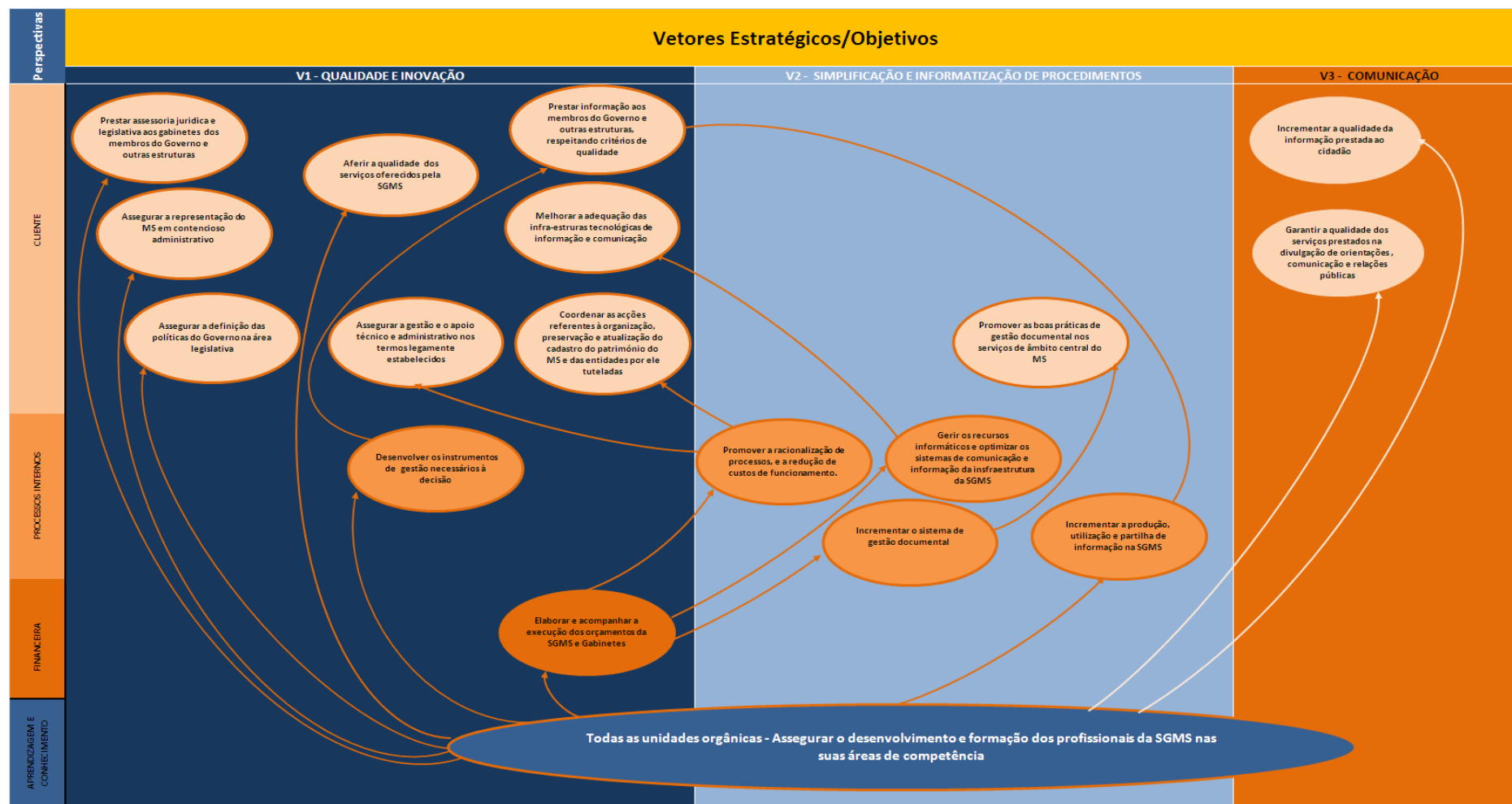
De seguida, será explicitada a relação entre os vetores estratégicos e a perspetiva do cliente, dos processos internos, financeira e da aprendizagem e crescimento.



MINISTÉRIO DA SAÚDE

Secretaria-Geral

## 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	Contributos para as orientações estratégicas do MS (1 a 9)	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Metas	Tolerância	Peso no Objetivo Operacional	Tipo de Objetivo
Cliente	Objetivo 1	1. Prestar assessoria jurídica e legislativa aos gabinetes dos membros do Governo e outras estruturas	15%	DSJC	1. Elaborar estudos, pareceres e informações solicitados pela SGMS, pelos membros do Governo e demais órgãos e serviços integrados no MS	9	40%	N.º processos saídos / N.º processos jurídicos entrados devidamente instruídos	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%	3%	100%	Eficácia
					2. Emitir pareceres em processos de recursos administrativos		30%	Data de saída do processo - Data de entrada do processo devidamente instruído	RELATÓRIO SMARTDOCS	30 dias	5 dias	100%	Eficiência
					3. Emitir pareceres sobre projetos de diplomas		30%	N.º projetos diplomas elaborados / N.º projetos solicitados	RELATÓRIO SMARTDOCS	95%	5%	100%	Eficiência
		2. Assegurar a representação do MS em contencioso administrativo	10%	DSJC	4. Elaborar peças processuais e informações relativas a processos judiciais	9	50%	N.º peças exigíveis e informações elaboradas / N.º solicitações do tribunal após	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%	10%	100%	Eficácia
					5. Representar o Ministério da Saúde em juízo		50%	N.º presenças obrigatórias em tribunal / N.º solicitações em tribunal	RELATÓRIO SMARTDOCS	95%	5%	100%	Eficácia
		3. Assegurar a execução das políticas do Governo na área legislativa	10%	DSJC	6. Elaborar projetos de diplomas		100%	N.º projetos elaborados / N.º de solicitações	RELATÓRIO SMARTDOCS	90%	5%	100%	Eficácia
Aprendizagem e Conhecimento	Objetivo 3	4. Assegurar o desenvolvimento e formação dos profissionais nas suas áreas de competência	5%	DSJC	7. Analisar necessidades e propostas de áreas de desenvolvimento	6	100%	Uma proposta global para o serviço	RELATÓRIO SMARTDOCS	20-11-2012	10 dias	100%	Qualidade



MINISTÉRIO DA SAÚDE

Secretaria-Geral

## 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	Contributos para as orientações estratégicas do MS (1 a 9)	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Metas	Tolerância	Peso no Objetivo Operacional	Tipo de Objetivo
Cliente	Objetivo 1	1. Assegurar a gestão e o apoio técnico e administrativo nos termos legalmente estabelecidos	15%	A aguardar a lei orgânica da SGMS	1. Executar os procedimentos inerentes à gestão administrativa dos recursos humanos da SGMS e dos gabinetes dos membros do Governo.	9	30%	N.º de procedimentos executados / N.º de procedimentos exigíveis	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%	10%	40%	Eficácia
					Envio dos 4 ficheiros para pagamento das remunerações na data estipulada	RHV	Até 1.º dia útil de cada mês	3 dias	60%	Eficácia			
					2. Executar e organizar procedimentos de recrutamento de pessoal		10%	Data da comunicação da necessidade de recrutamento/ Data do envio para DR	RELATÓRIO SMARTDOCS	30 dias	10 dias	100%	Eficiência
					3. Assegurar a manutenção da base de dados do SIOE da SGMS e dos gabinetes dos membros do Governo.		15%	Data de conclusão do processo- Data limite	Base de dados da DGAEP - SIOE	Prazo estipulado anualmente pela DGAEP	5 dias	100%	Eficiência
					4. Coordenar e assegurar todos os atos e procedimentos relativos à gestão do pessoal em SME	9	30%	Data da conclusão do processo- Data de entrada do pedido	RELATÓRIO SMARTDOCS	10 dias úteis	2 dias	50%	Eficiência
		5. Elaborar relatório síntese do SIADAP 2 e 3 dos serviços de administração direta e indireta do MS.			15%	Envio do ficheiro para pagamento das remunerações na data estipulada	SRH	Até 1.º dia útil de cada mês	3 dias	50%	Eficácia		
		6. Gerir o Programa de Gestão do Património Imobiliário afeto a todo o Ministério da Saúde, no âmbito da UGP	9		60%	Um relatório	RELATÓRIO SMARTDOCS e BACKOFFICE	Prazo estipulado anualmente pela DGAEP	15 dias	100%	Eficácia		
		7. Apreciação de processos patrimoniais, relativos a regularizações jurídico-registras do património imobiliário do MS, assegurando a devida articulação com a Direcção-Geral do Tesouro e Finanças			40%	N.º total de imóveis com registo completo/N.º total de imóveis registados	SIE	85%	3%	100%	Eficácia		
		8. Manter prazos reduzidos de resposta às necessidades informativas	2		100%	Data de saída do processo- Data de entrada do processo devidamente instruído	RELATÓRIO SMARTDOCS	15 dias úteis	5 dias úteis	100%	Eficácia		
		9. Divulgar, de imediato, informação com origem nos gabinetes dos membros do Governo e estruturas às quais a SGMS dá apoio (DR, circulares, portais web, presencial)	3		40%	Data de resposta-data de entrada do pedido de divulgação	REGISTO PRÓPRIO	≤ 48 horas	7 horas	100%	Eficiência		
		10. Assegurar a realização de reuniões, eventos e cerimónias			30%	Data de resposta-data de entrada do pedido de divulgação	PORTAL DA SAÚDE, SÍTO DA SGMS E E-MAIL	≤ 48 horas	7 horas	100%	Eficiência		
	11. Produzir informação estatística sobre relação MS/Cidadão	9	30%		N.º de falhas reportadas por ocorrência	FOLHA DE REGISTO PRÓPRIA	≤ 3	2	100%	Qualidade			
	Objetivo 2	4. Garantir a qualidade dos serviços prestados na divulgação de orientações, comunicação e relações públicas.	10%		12. Assegurar a realização de reuniões, eventos e cerimónias		30%	Relatório - Tratamento das Reclamações do "Livro amarelo"	RELATÓRIO PRODUZIDO	30-06-2012	30 dias	40%	Eficiência
					13. Garantir as condições para incorporação de massas documentais		30%	Relatório - Movimento das Lojas do Cidadão (1)	RELATÓRIO PRODUZIDO	31-07-2012	30 dias	40%	Eficiência
					14. Promover as boas práticas de gestão documental nos serviços de âmbito central do MS		5%	Inquérito - Proposta de inquérito aos utilizadores dos postos de saúde das Lojas do Cidadão	INQUÉRITO	30-08-2012	30 dias	20%	Eficiência
		15. Responder às exposições e aos pedidos de informação do cidadão	3		40%	N.º concretizações/n.º de pedidos	FOLHA DE REGISTO PRÓPRIA	90%	10%	100%	Eficiência		
		16. Levantar documentação acumulada e espaços de arquivo dos restantes serviços da Administração Direta do MS			70%	Relatório de avaliação	RELATÓRIO PRODUZIDO	70%	10%	100%	Eficiência		
		17. Prestar apoio aos utilizadores para suporte e resolução de problemas técnicos em informática, comunicações e tecnologias de informação (Helpdesk)	9		100%	Tempo de resposta ≤ 2 dias (%)	RELATÓRIO SMARTDOCS	75%	1 dia útil	100%	Eficiência		
	Objetivo 3	6. Aferir a qualidade percebida dos serviços oferecidos pela SGMS.	10%		18. Realizar inquérito aos utilizadores dos serviços da SGMS	8	100%	Data de resposta à exposição- data de entrada da exposição por carta	RELATÓRIO SMARTDOCS	≤ 15 dias	7 dias	50%	Eficiência
					19. Assegurar a atualização de conteúdos diários a disponibilizar via web	3	30%	Data de resposta à exposição- data de entrada da exposição por e-mail	OUTLOOK	≤ 72 horas	24 horas	50%	Eficiência
					20. Estabelecer parceria com o Programa Harvard Medical School Portugal para a partilha de conteúdos	3	30%	N.º de conteúdos/dia	PORTAL DA SAÚDE	≥ 3	1	100%	Eficiência



## MINISTÉRIO DA SAÚDE

## Secretaria-Geral

Perspetiva	Objetivo Estratégico	Objetivos Específicos	Peso no Objetivo Estratégico	Unidade Orgânica	Objetivos Operacionais	Contributos para as orientações estratégicas do MS (1 a 9)	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Fonte de verificação	Metas	Tolerância	Peso no Objetivo Operacional	Tipo de Objetivo
Processos	Objetivo 3	7. Incrementar o sistema de gestão documental.	15%	A aguardar a lei orgânica da SGMS	19. Fazer a gestão dos pedidos de consulta ao arquivo e de incorporação de documentos		20%	Data de resposta-data de entrada do pedido	REGISTO PRÓPRIO	≤ 72 horas	24 horas	100%	Eficiência
					20. Elaborar Plano de Preservação Digital da SGMS		30%	Proposta de plano	SMARTDOCS	31-12-2012	30 dias	100%	Eficácia
					21. Reformular e atualizar a Portaria de Gestão de Documentos da SGMS (Portaria n.º 707/95, de 4 de Julho)	9	30%	Data de apresentação da proposta de portaria	DOCUMENTO PRODUZIDO	31-11-2012	30 dias	100%	Eficácia
					22. Gerir as publicações remetidas ao Núcleo de Documentação		20%	N.º de obras tratadas material e intelectualmente	DOCBASE	75%	0	100%	Eficiência
		8. Incrementar a produção, utilização e partilha de informação na SGMS.	10%		23. Elaborar nova imagem e editar boletim informativo SGMS Saúde		100%	Nova imagem N.º de boletins produzidos	BOLETINS BOLETINS	30-06-2012 4	90 dias 1	50% 50%	Qualidade Eficiência
					9. Gerir os recursos informáticos e otimizar os sistemas de comunicação e informação da infraestrutura da SGMS	15%	24. Gerir equipamentos informáticos e de comunicações, a rede informática e as demais infraestruturas tecnológicas de informação e comunicação		30%	N.º de falhas resolvidas / N.º de falhas detetadas	REGISTO PRÓPRIO	80%	10%
		25. Prestar apoio aos utilizadores para suporte e resolução de problemas técnicos em informática, comunicações e tecnologias de informação (Helpdesk)					35%	Data de resposta-data de entrada do pedido	REGISTO PRÓPRIO/ PERFIL SMARTDOCS	≤ 2 dias úteis	1 dia útil	100%	Eficiência
		26. Assegurar o acesso e as condições técnicas internas necessárias ao bom funcionamento das várias aplicações informáticas utilizadas na infraestrutura da SGMS e garantir o suporte ao utilizador					35%	Data de resposta-data de entrada do pedido	REGISTO PRÓPRIO/ PERFIL SMARTDOCS	≤24 horas	7 horas	100%	Eficiência
		10.Desenvolver os instrumentos de gestão necessários à decisão.	10%				27. Elaborar o Relatório de Atividades da SGMS		20%	Produção do Relatório de Atividades da SGMS	RA	10-04-2012	5 dias
					28. Elaborar o Plano de Atividades com a colaboração de todas as unidades orgânicas		20%	Produção do Plano de Atividades da SGMS	PA	19-03-2012	5 dias	100%	Eficácia
					29. Elaborar o Balanço Social		20%	Produção do Balanço Social da SGMS	BS	31-03-2012	5 dias	100%	Eficácia
Financeira	Objetivo 3	12. Elaborar e acompanhar a execução dos orçamentos da SGMS e Gabinetes	10%	30. Assegurar a realização dos procedimentos necessários à avaliação do desempenho dos funcionários da SGMS		40%	Carregamento no GEADAP dos objetivos para 2010	GEADAP	28-02-2012	20 dias	100%	Eficácia	
				31. Desenvolver procedimentos de aquisição de bens e serviços no âmbito da UMC, com vista à redução de custos	9	100%	Taxa de poupança gerada, face aos valores de mercado	RELATÓRIO SMARTDOCS	7%	1%	100%	Eficácia	
Aprendizagem	Objetivo 3	13. Assegurar o desenvolvimento e formação dos profissionais nas suas áreas de competência	5%	32. Elaborar e executar o orçamento de funcionamento da SGMS, dos gabinetes dos membros do Governo .		100%	Orçamentos e Mapas de Execução orçamental	RELATÓRIO SMARTDOCS	Até ao dia 10 de cada mês	5 dias	100%	Eficácia	
				33. Avaliar necessidades de desenvolvimento e formação da unidade orgânica	6	100%	Uma proposta global para o serviço	RELATÓRIO SMARTDOCS	20-11-2012	10 dias	100%	Qualidade	
		14.Assegurar o desenvolvimento e formação dos profissionais da SGMS nas suas área de competências	15%	34. Planificar, organizar e ministrar ações de formação com base no diagnóstico de necessidades de formação dos trabalhadores(as) da SGMS.	6	40%	Elaboração de um plano de formação	RELATÓRIO SMARTDOCS	31-10-2011	15 dias	100%	Qualidade	
						60%	N.º ações de formação realizadas / N.º total de ações de formação previstas N.º de trabalhadores formados / N.º total de trabalhadores da SGMS	MOODLE MOODLE e RHV	90% 35%	5% 5%	50% 50%	Eficácia Eficácia	