



**GOVERNO DE
PORTUGAL**

MINISTÉRIO DA SAÚDE

SECRETARIA- GERAL DO MINISTÉRIO DA SAÚDE



PLANO ESTRATÉGICO

2014-2016



ÍNDICE

SIGLAS E ACRÓNIMOS	3
1. NOTA INTRODUTÓRIA	5
2. APRESENTAÇÃO DA SGMS	7
2.1. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA SGMS	7
2.2. MISSÃO DA SGMS	8
2.3. VISÃO DA SGMS	8
2.4. ATRIBUIÇÕES DA SGMS	9
2.5. VALORES	10
2.6. ESTRUTURA E COMPETÊNCIAS	10
2.7. ORGANOGRAMA	11
2.8. GRANDES NÚMEROS	11
2.9. RECURSOS	12
2.9.1. HUMANOS	12
2.9.2. FINANCEIROS	14
2.9.3. DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS	17
2.9.3.1. BALANÇO	17
2.9.3.2. DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS	20
2.9.4. ANÁLISE ECONÓMICA E FINANCEIRA	21
2.9.4.1. BALANÇO FUNCIONAL	21
2.9.4.2. RÁCIOS DE ESTRUTURA	22
2.9.4.3. RÁCIOS DE FUNCIONAMENTO	23
2.9.5. INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS	23
2.9.6. PRINCÍPIOS ORIENTADORES DA SGMS	24
2.10. PRODUTOS/SERVIÇOS E CLIENTES/PARCEIROS	25
3. ANÁLISE ESTRATÉGICA	27
3.1. ANÁLISE DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	27
3.2. ANÁLISE PEST	32
3.3. ANÁLISE SWOT	34
3.3.1. PONTOS FRACOS	34
3.3.2. PONTOS FORTES	35
3.4. CARTA DE MISSÃO	43
4. QUADRO DE CORRESPONDÊNCIA ENTRE MISSÃO, ATRIBUIÇÕES/RESULTADOS DA ANÁLISE ESTRATÉGICA/OBJETIVOS	44
5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	46
6. VETORES ESTRATÉGICOS	47
7. BENCHMARKING	49



8. DIAGRAMA ESTRATÉGICO	57
9. INICIATIVAS	58
INICIATIVAS – CONTINUAÇÃO	59
10. OBJETIVOS E METAS DAS UNIDADES ORGÂNICAS.....	60
10.1 DIREÇÃO DE SERVIÇOS JURÍDICOS E DE CONTENCIOSO.....	60
10.1.1. METAS DA DIREÇÃO DE SERVIÇOS JURÍDICOS E CONTENCIOSO.....	61
10.2. DIREÇÃO DE SERVIÇOS DE GESTÃO, INFORMAÇÃO, RELAÇÕES PÚBLICAS E ARQUIVO	62
10.2.1. METAS DA DIREÇÃO DE SERVIÇOS DE GESTÃO, INFORMAÇÃO, RELAÇÕES PÚBLICAS E ARQUIVO	65
11. CONTRIBUIÇÃO PARA AS ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS DO MS	69
12. ACOMPANHAMENTO E MONITORIZAÇÃO	71



SIGLAS E ACRÓNIMOS

ACSS – Administração Central do Sistema de Saúde, IP

AQ – Acordo Quadro

ARS – Administração Regional de Saúde

AP - Administração Pública

BSC – Balanced Scorecard

DASI – Divisão de Arquivo e Sistemas de Informação

DGAEP – Direção-Geral de Administração e Emprego Público

DGLAB – Direção-Geral do Livro, dos Arquivos e da Biblioteca

DGR – Divisão de Gestão de Recursos

DGS - Direção-Geral da Saúde

DGTF – Direção-Geral do Tesouro e Finanças

DIRP – Divisão de Informação e Relações Públicas

DMR – Declaração Mensal de Rendimentos

DMRS - Departamento de Modernização de Recursos da Saúde

DSGIRPA – Direção de Serviços de Gestão, Informação, Relações Públicas e Arquivo

DSJC – Direção de Serviços jurídicos e de Contencioso

ESPAP – Entidade dos Serviços Partilhados da Administração Pública

GEADAP - Gestão e Registo da Avaliação do Desempenho da Administração Pública

INA – Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas

MS – Ministério da Saúde

PAEF – Programa de Assistência Económica e Financeira

POCP – Plano Oficial de Contabilidade Pública

PNS – Plano Nacional de Saúde

PRMA – Programa de Rescisões por Mútuo Acordo

QUAR – Quadro de Avaliação e Responsabilização

SGMS – Secretaria-Geral do Ministério da Saúde



SME – Situação de Mobilidade Especial

SNCP – Sistema Nacional das Compras Públicas

SNS – Serviço Nacional de Saúde

SPMS – Serviços Partilhados do Ministério da Saúde

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

UGP – Unidade de Gestão Patrimonial

UMC – Unidade Ministerial de Compras



1. NOTA INTRODUTÓRIA

A Secretaria-Geral do Ministério da Saúde, abreviadamente designada por SGMS é um serviço da administração direta do Estado no âmbito do Ministério da Saúde (MS). De acordo com a Lei Orgânica do Ministério da Saúde, aprovada pelo Decreto-Lei n.º 124/2011, de 29 de dezembro, alterado pela Declaração de Retificação n.º 12/2012, de 27 de fevereiro, a SGMS tem por missão assegurar o apoio técnico e administrativo aos gabinetes dos membros do Governo integrados no MS e aos demais órgãos, serviços e organismos deste ministério que não integram o Serviço Nacional de Saúde (SNS), nos domínios da gestão de recursos internos, do apoio técnico-jurídico e contencioso, da documentação e informação e da comunicação e relações públicas.

O Plano Estratégico refere-se ao triénio 2014/2016 e integra o Plano de Atividades detalhado relativo ao ano de 2014, que representa as opções da Secretária-Geral para o planeamento estratégico e operacional na prossecução das atribuições e missão da Instituição.

A elaboração do presente Plano Estratégico visa contribuir para a sistematização da reflexão estratégica em torno da SGMS e assume-se como um documento de gestão fundamental de uma organização, devendo ser visto como um instrumento que, para além de sumariar os principais objetivos da organização e a forma como os mesmos devem ser alcançados, servirá como um referencial imprescindível à orientação dos esforços individuais e coletivos.

O Plano que ora se apresenta, assume um carácter flexível e dinâmico e poderá ser sujeito a revisões periódicas, para se ajustar a todo o tempo, às contínuas alterações do meio envolvente e acomodar as correções que em face da avaliação do desempenho estratégico organizacional, se tenha por conveniente introduzir-lhe e orientar intervenções oportunas junto de cada responsável.

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

Assim, obedecendo às orientações emanadas pela tutela e difundidas pela Direção-Geral da Saúde (DGS), o Plano Estratégico 2014-2016 pretende ir ao encontro do Plano Nacional de Saúde 2012-2016 e dos Programas de Saúde Prioritários, do Programa do XIX Governo Constitucional, do princípio da formação contínua, da melhoria da qualidade dos serviços e da transparência das instituições face aos



cidadãos, privilegiando ainda a qualidade, a comunicação e a otimização de recursos como vetores de atuação.

Foi ainda tomada em consideração a Lei n.º 80/2013, de 28 de novembro, que estabelece o regime jurídico da requalificação dos trabalhadores em funções públicas os quais passam a estar afetos à Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA), enquanto entidade gestora do sistema de requalificação. O regime agora publicado, que entrou em vigor no dia 1 de dezembro de 2013, aplica-se a todos os trabalhadores que exercem funções públicas, independentemente da modalidade de constituição da relação jurídica de emprego público ao abrigo da qual exercem as respetivas funções, e estabelece as regras para o procedimento, enquadramento e gestão dos referidos trabalhadores.

A SGMS perde assim as atribuições que detinha no âmbito do pagamento das remunerações e na prática dos demais atos de administração relativos aos trabalhadores até agora em situação de mobilidade especial.

Relativamente à esfera de atuação da Unidade Ministerial de Compras (UMC), a publicação do Despacho n.º 9813/2013, de 25 de julho, permitiu o seu alargamento às entidades do SNS. Assim, e considerando que as funções de UMC se encontram repartidas no MS entre os Serviços Partilhados do Ministério da Saúde (SPMS) e a SGMS, e que os princípios da racionalidade e da economia processual aconselham que no âmbito do MS a centralização da aquisição de determinada categoria de bens seja concentrada apenas em uma das UMC, a Portaria n.º 87/2013, de 28 de fevereiro, veio definir as categorias de bens e serviços cujos Acordos Quadro (AQ) e procedimentos de aquisição são celebrados e conduzidos pela SPMS, na qualidade de UMC. Por seu turno, o Despacho n.º 6618/2013, de 9 de maio, determinou as categorias de bens e serviços a centralizar na UMC da SGMS.

Atendendo às vantagens da adesão, pelas entidades compradoras voluntárias ao Sistema Nacional das Compras Públicas (SNCP), traduzidas tanto na celeridade e simplificação do procedimento aquisitivo quando comparado com os prazos vigentes para o lançamento de um concurso público e na facilitação da elaboração de peças procedimentais em virtude do estabelecimento de um conjunto de regras para a contratação que consubstanciam ganhos significativos na duração da carga burocrática associada ao lançamento de um procedimento aquisitivo, como nas poupanças potenciais decorrentes da aquisição centralizada de bens e serviços transversais, conforme demonstram as poupanças verificadas até ao momento através da atividade da Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública (ESPA),

todas as unidades e estabelecimentos de saúde integrados no SNS foram incentivados a aderir ao SNCP para, posteriormente, enviarem as suas necessidades aquisitivas à UMC da SGMS.

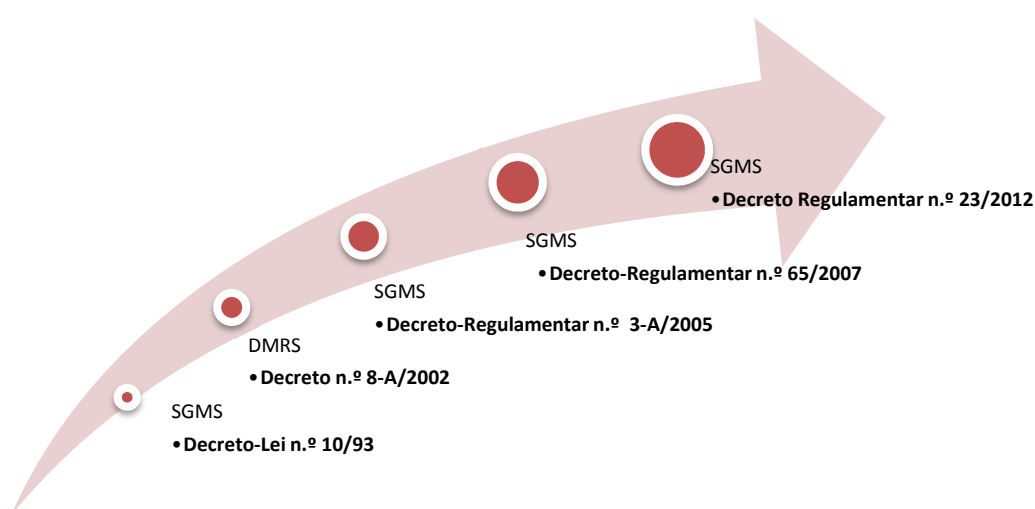
Finalmente cabe referir que o Plano Estratégico foi elaborado por um grupo de trabalho, constituído por dirigentes e trabalhadores das diferentes unidades orgânicas da SGMS, garantindo assim a efetiva participação do público interno. Foram ainda tomados em consideração os resultados dos inquéritos de avaliação realizados em janeiro de 2013, aos clientes internos e externos, de forma a assegurar a melhoria contínua da organização na prossecução das suas atribuições e competências.

2. APRESENTAÇÃO DA SGMS

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

O Decreto-Regulamentar n.º 23/2012, de 9 de fevereiro, aprova a Lei orgânica da SGMS, definindo a sua missão, atribuições e tipo de organização interna. Na Portaria n.º 160/2012, de 22 de maio, encontramos a estrutura nuclear e o número máximo de unidades orgânicas flexíveis do serviço, bem como as competências das respetivas unidades orgânicas nucleares. As unidades orgânicas flexíveis são as estabelecidas pelo Despacho n.º 7883/2012, de 8 de junho.

2.1. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA SGMS





Em 1993 é criada a SGMS, através do Decreto-Lei n.º 10/93, de 15 de janeiro, tendo sido posteriormente extinta e as suas funções transitado para o então Departamento de Modernização de Recursos da Saúde (DMRS) pelo Decreto n.º 8-A/2002, de 15 de janeiro, com especial enfoque na área dos Recursos Humanos do MS.

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

Em 2006, é alterada a Lei orgânica do MS pelo Decreto-Lei n.º 212/2006 de 27 de outubro, tendo as atribuições na área dos recursos humanos sido transferidas para Administração Central do Sistema de Saúde, IP (ACSS), dando origem a novas atribuições da SGMS definidas no Decreto-Regulamentar n.º 65/2007, de 29 de maio.

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

2.2. Missão DA SGMS

De acordo com o n.º 1 do artigo 10.º do Decreto-Lei n.º 124/2011, de 29 de dezembro, conjugado com o n.º 1 do artigo 2.º do Decreto Regulamentar n.º 23/2012, de 9 de fevereiro, a missão da SGMS é a que se transcreve:

Assegurar o apoio técnico e administrativo aos membros do Governo integrados no Ministério da Saúde e aos demais órgãos, serviços e organismos que não integram o Serviço Nacional de Saúde, nos domínios da gestão de recursos internos, do apoio técnico jurídico e contencioso, da documentação e informação e da comunicação e relações públicas.

2.3. Visão DA SGMS

A visão da SGMS reflete, na sua essência, aquilo que, em termos futuros, deverá ser alcançado por este organismo, a qual resulta na vontade e ambição dos seus profissionais, na isenção e rigor do seu trabalho.



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

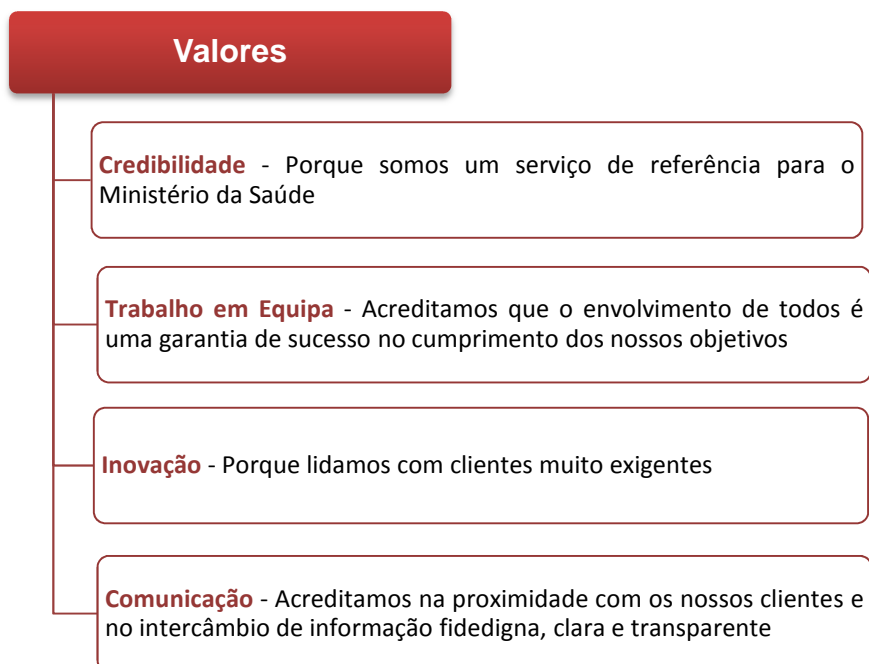
2.4. ATRIBUIÇÕES DA SGMS

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

2.5. VALORES

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



2.6. ESTRUTURA E COMPETÊNCIAS

A Portaria n.º 160/2012, de 22 de maio, determina a estrutura nuclear da SGMS e respetivas competências.

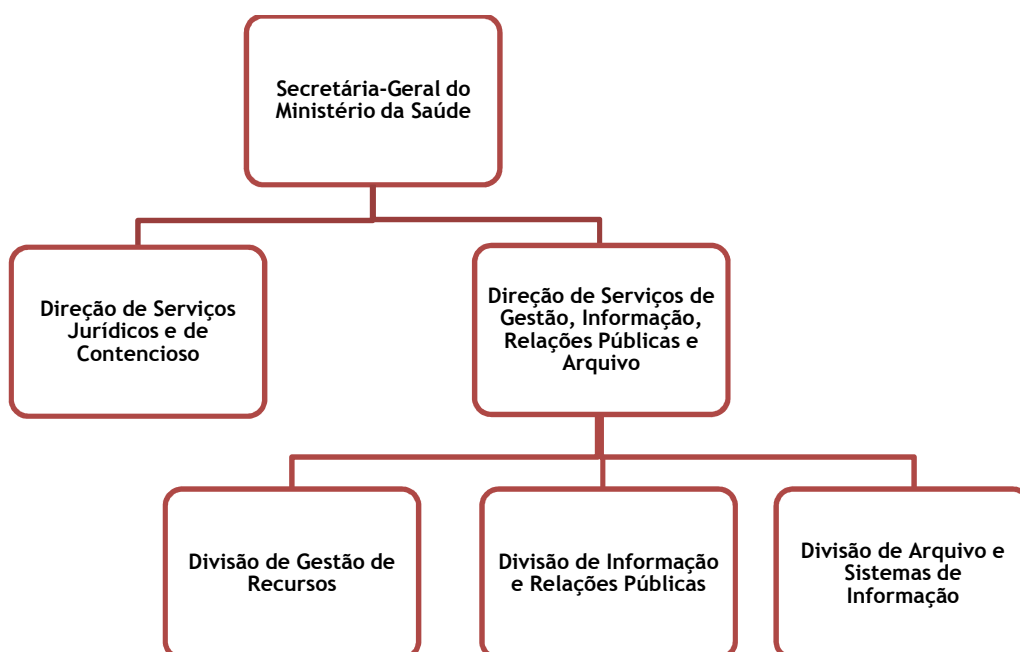
A SGMS é dirigida por um Secretário-Geral e a sua orgânica compreende duas direções de serviços: Direção de Serviços Jurídicos e de Contencioso (DSJC) e Direção de Serviços de Gestão, Informação, Relações Públicas e Arquivo (DSGIRPA).

Pelo Despacho n.º 7883/2012, de 8 de junho, e tendo em conta o limite máximo de três unidades orgânicas flexíveis 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).

A atual estrutura organizativa resulta do exercício “*downsizing*” relativamente às estruturas intermédias, conforme o quadro seguinte:

















Estruturas	2007	2013
Secretário-Geral	1	1
Secretário-Geral Adjunto	2	0
Direção de Serviços	3	2
Divisões	5	3
Equipas multidisciplinares	2	0
TOTAL	13	6

2.7. ORGANOGRAMA



2.8. GRANDES NÚMEROS

Em sede das suas atribuições, na figura seguinte podemos observar os números mais relevantes da atividade da SGMS, durante o ano de 2013. 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 2014.

TIPO	2011	2012	2013	EVOLUÇÃO
Atendimento ao cidadão				
<i>E-Mail</i>	8.311	4.158	4.947	
<i>Telefónico</i>	7.430	1.350	6.670	
<i>Exposições escritas</i>	n.d	1.345	814	
<i>Atendimento Presencial</i>	112	232	316	
Expediente				
<i>Documentos entrados</i>	16.090	16.527	7.223	
<i>Documentos saídos</i>	6.401	6.518	6.191	
Portal da Saúde				
<i>Visualizações de páginas</i>	n.d	7.049	11.069.862	
<i>Visitas</i>	n.d	3.041	5.186.956	
Jurídico e Contencioso				
<i>Peças Processuais</i>	n.d	548	519	
<i>Pareceres Jurídicos</i>	n.d	287	235	
Unidade Ministerial de Compras				
<i>Taxa de Poupança</i>	38,28%	8,36%	29%	
<i>Taxa de Cobertura de Acordos Quadro</i>	48%	53%	90%	
Unidade de Gestão Patrimonial				
<i>N.º Imóveis registados</i>	n.d	2.751	2.716	
Formação				
<i>Horas de Formação</i>	649	3.224	375	
Arquivo				
<i>Custódia externa em metros lineares</i>	1.421	1.578	1.629	
Sistema Mobilidade Especial				
<i>SME + Licença Extraordinária</i>	226	217	178	

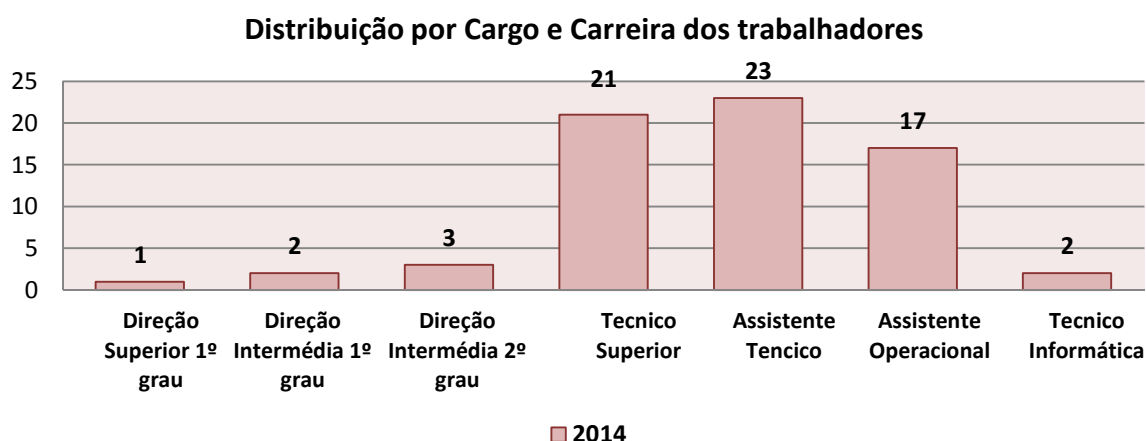
2.9. RECURSOS

2.9.1. HUMANOS

De acordo com a tabela infra, para 2014 a SGMS apresenta uma previsão de 69 efetivos, tendo-se verificado uma redução de efetivos de 103 em 2011 para 69 em 2014, representando uma redução de 33% dos trabalhadores afetos à SGMS.

É previsível que o número de trabalhadores se mantenha durante o triénio 2014-2016, sendo expectável o incremento do índice de tecnicidade.

DESCRIÇÃO	HISTÓRICO			PREVISIONAL		
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Dirigentes	12	10	6	6	6	6
<i>Direção Superior 1º grau</i>	2	2	1	1	1	1
<i>Direção superior 2º grau</i>	1	1	0	0	0	0
<i>Direção Intermédia 1º grau</i>	3	3	2	2	2	2
<i>Direção Intermédia 2º grau</i>	6	4	3	3	3	3
Carreiras Gerais	87	77	65	61	61	61
<i>Técnico Superior</i>	28	26	23	21	22	23
<i>Assistente Técnico</i>	30	28	23	23	22	21
<i>Assistente Operacional</i>	29	23	19	17	17	17
Carreiras Especiais	4	2	2	2	2	2
<i>Técnico Informática</i>	2	2	2	2	2	2
<i>Especialista Informática</i>	2	0	0	0	0	0
Total	103	89	73	69	69	69

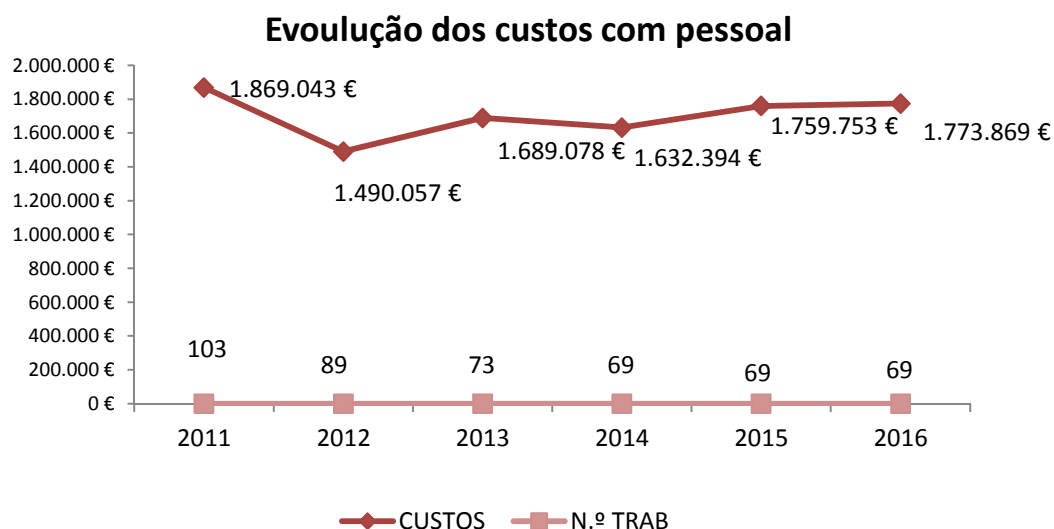


Do ponto de vista da atual distribuição dos profissionais da SGMS por carreira, verifica-se a predominância da carreira referente aos assistentes técnicos, representativa de 33% do total dos trabalhadores, seguida da carreira técnica superior, representativa de 30% do total dos trabalhadores.

Do ponto de vista orçamental, verificou-se uma redução em 2012 na ordem de 378.896€, com a redução de 14 trabalhadores no mapa de pessoal, tendo-se verificado um aumento da despesa em 2013, devida ao aumento das contribuições da entidade patronal para o agrupamento 01.01.03 “Segurança Social”, embora se tenha procedido a uma nova redução de pessoal.

Relativamente ao ano de 2014, tendo em conta os valores orçamentados, prevê-se uma redução de 56.684€ face ao ano de 2013.

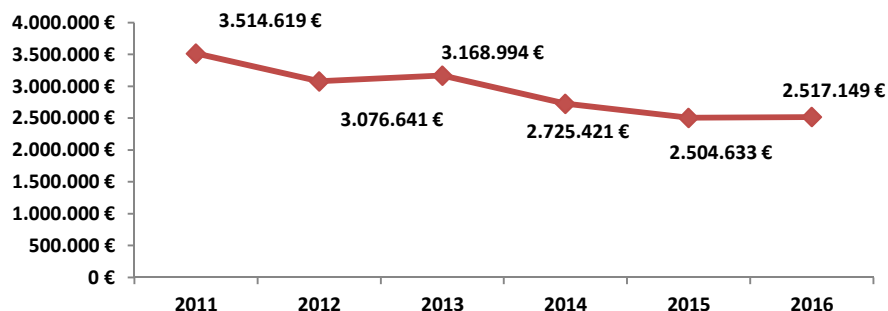
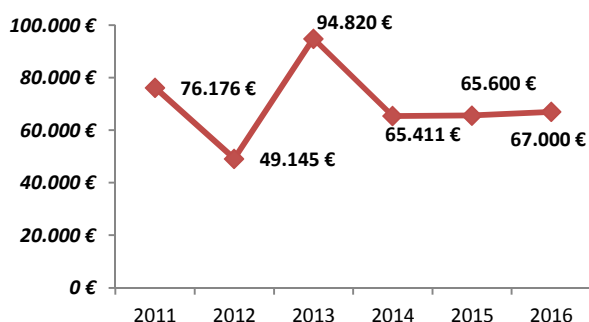
No âmbito do exercício previsional para 2015 e 2016 o aumento dos custos, embora pouco significativo, tem por base a substituição gradual de assistentes técnicos por técnicos superiores, conforme demonstra o gráfico seguinte:



2.9.2. FINANCEIROS

O orçamento geral da SGMS para 2014 é de 4.806.131€, composto por duas grandes áreas: orçamento de funcionamento, no montante de 3.068.981€ e orçamento para os trabalhadores em situação de mobilidade especial (SME), que atinge o valor de 1.737.150€.

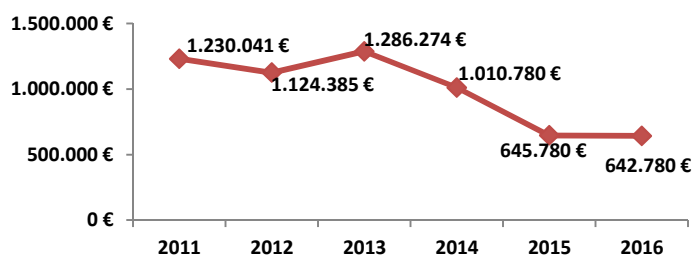
Do ponto de vista da sua evolução história e exercício de perspetiva de evolução futura o mesmo apresenta-se conforme demonstra o gráfico seguinte:

Orçamento Disponível**Orçamento - Bens**

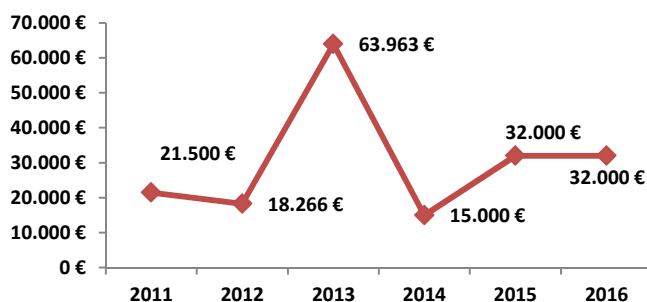
Do ponto de vista da aquisição de bens, em 2014 verifica-se uma redução da dotação disponível líquida de cativos, tendo em consideração a norma de cativação imposta pela Lei do Orçamento de Estado às rubricas desta natureza.

Do ponto de vista da sua evolução tendo em conta os valores contratuais negociados centralmente, prevê-se um crescimento pouco significativo para o triénio de 2014-2016.

Relativamente aos serviços, para o triénio de 2014-2016 verifica-se uma diminuição estimada, justificada pela cessação do contrato de arrendamento de um imóvel e respetivos custos de manutenção e conservação.

Orçamento - Serviços

Orçamento - Outros

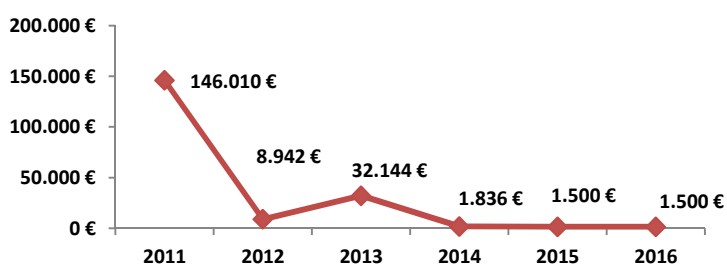


No que diz respeito às rubricas identificadas como “Outras”, incluem-se aqui os valores a pagar no âmbito das custas processuais, isto porque é da competência da SGMS assegurar a representação do MS em todas as ações apresentadas nos tribunais.

O valor em 2014 foi orçamentado por baixo, existindo atualmente a necessidade de se proceder a um reforço da referida rubrica, tendo em conta o valor médio histórico.

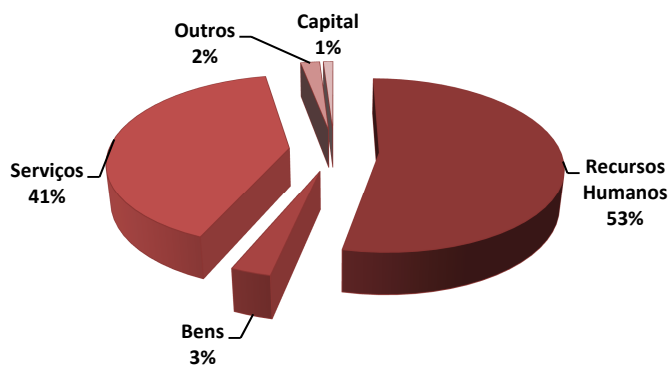
Para o orçamento de investimento, naquilo que diz respeito a rubricas de capital, prevê-se uma redução significativa do orçamento, ficando apenas disponível um valor residual de 1.500€

Capital

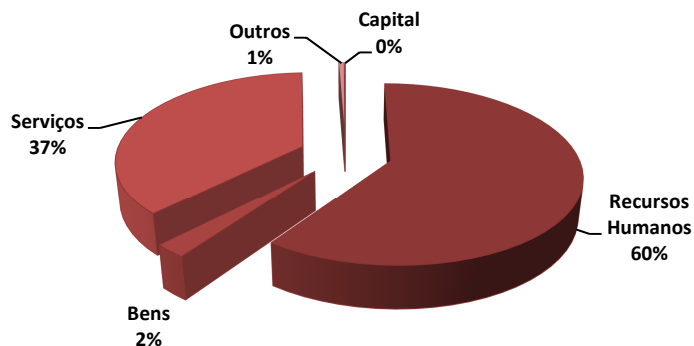


Ao nível da distribuição do orçamento pelos diversos agrupamentos de rubricas, apresenta-se a sua distribuição em 2013 e 2014 conforme os gráficos seguintes:

2013 - Distribuição do Orçamento



2014 - Distribuição do Orçamento



**2.9.3. DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS****2.9.3.1. BALANÇO**

Em aditamento ao anteriormente descrito do ponto de vista orçamental, torna-se também necessário proceder à análise mais aprofundada do ponto de vista da contabilidade patrimonial.

O ano de 2011 foi o ano de implementação do Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP), tendo sido elaborado, pela primeira vez e de uma forma consolidada, o Balanço da SGMS, pelo se apresenta de seguida o ativo da SGMS com a respetiva previsão de evolução:

ACTIVO	Histórico			Período Previsional>>		
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Imobilizado Bruto	3.232.996,57	3.239.774,49	3.344.970,84	3.346.806,84	3.348.306,84	3.349.806,84
Imobilizações Incorpóreas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortizações do Imobilizado Incorpóreo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Imobilizações Corpóreas	3.232.996,57	3.239.774,49	3.344.970,84	3.346.806,84	3.348.306,84	3.349.806,84
Amortizações Imobilizado Corpóreo	1.598.403,57	1.710.736,50	1.808.241,70	2.025.447,30	2.243.027,90	2.460.983,50
Imobilizações Financeiras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Provisões para Investimentos Financeiros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortizações Acumuladas	1.598.403,57	1.710.736,50	1.808.241,70	2.025.447,30	2.243.027,90	2.460.983,50
Dívidas de Terceiros M-L prazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Clientes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Provisões para Cobranças Duvidosas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Circulante	401.415,58	716.370,35	1.051.921,92	1.594.535,97	1.825.092,12	2.057.576,05
Existências	80.400,58	75.858,23	58.767,04	48.721,97	38.816,76	39.010,84
Mat-primas, subsid. e consumo	80.400,58	75.858,23	58.767,04	48.721,97	38.816,76	39.010,84
Produtos acabados, intermédios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Adiantamentos p/ conta compras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Provisão para Depreciação de Existências	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dívidas de Terceiros Curto Prazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Clientes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Estado e Outros Entes Públicos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros devedores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Provisão para Cobranças Duvidosas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Títulos negociáveis	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Provisão para Aplicações de Tesouraria	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Depósitos bancários e Caixa	321.015,00	640.512,12	993.154,88	1.545.814,00	1.786.275,36	2.018.565,20
Acréscimos e Diferimentos	138.356,00	15.200,00	86.843,00	86.843,00	86.843,00	86.843,00
Acréscimos de proveitos	138.356,00	15.200,00	86.843,00	86.843,00	86.843,00	86.843,00
Custos diferidos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL DO ACTIVO	2.174.364,58	2.260.608,34	2.675.494,06	3.002.738,51	3.017.214,06	3.033.242,39

Em termos totais, o ativo da SGMS em 2013 é de 2.675.494€, maioritariamente composto por imobilizado, representativo de cerca de 57% do ativo líquido, seguido dos depósitos em instituições financeiras representativas de 37% do ativo líquido, sendo este montante o valor que se encontra na conta do Tesouro Português, com origem em transferência de verbas para pagamento de vencimentos do pessoal colocado em SME, cujo saldo tem vindo a transitar todos os anos.

Independentemente da previsão de acumulação de saldo é expectável, a qualquer momento, a entrega do mesmo ao Tesouro Português na medida em que, embora transite automaticamente todos os anos, a sua utilização carece de autorização conjunta da Tutela da Saúde e das Finanças.

No âmbito do imobilizado corpóreo, em 2013, destacam-se em termos líquidos os ativos corpóreos referentes a *Terrenos, Edifícios e Equipamentos Administrativos* responsáveis, no seu conjunto, por 94% do total do imobilizado, distribuídos conforme a tabela seguinte:

ATIVO		2013			2012	2011
		ATIVO BRUTO	AMORTIZAÇÕES E PROVISÕES	ATIVO LIQUIDO	ATIVO LIQUIDO	ATIVO LIQUIDO
CONT.	IMOBILIZADO					
	IMOBILIZAÇÕES CORPÓREAS					
421	Terrenos e recursos naturais	443.783,69 €	0,00 €	443.783,69 €	443.783,69 €	443.783,69 €
422	Edifícios e outras construções	1.331.351,06 €	500.171,15 €	831.179,91 €	847.827,30 €	864.474,72 €
423	Equipamento básico	62.410,20 €	13.551,20 €	48.859,00 €	14.073,03 €	15.055,23 €
424	Equipamento de transporte	161.376,27 €	161.376,27 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
425	Ferramentas e utensílios	1.171,19 €	1.171,19 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
426	Equipamento administrativo	1.303.919,43 €	1.129.838,61 €	174.080,82 €	223.353,37 €	311.279,36 €
427	Taras e vasilhame	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
429	Outras imobilizações incorpóreas	40.959,00 €	2.133,28 €	38.825,72 €	0,00 €	0,00 €
442	Imobilizações em curso	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
448	Adiant. p/conta imobil. Corpóreas	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	SUB-TOTAL	3.344.970,84 €	1.808.241,70 €	1.536.729,14 €	1.529.037,39 €	1.634.593,00 €

Das rubricas anteriormente referidas, destacam-se os edifícios no montante de 831.179€, os terrenos no valor de 443.783€ e o equipamento administrativo com um total de 174.080€.

Em termos de evolução para o triénio 2014-2016, verifica-se uma tendência de redução do imobilizado líquido, tendo em conta o enquadramento macro económico traduzido numa redução de dotação para a despesa de investimento, passando o imobilizado incorpóreo líquido de 1.536.729€ em 2013 para 888.823€ em 2016.

Relativamente aos Fundos Próprios e Passivo, o Balanço da SGMS apresenta para 2013 um total de 2.675.494€, sendo que destes 2.585.190€ dizem respeito aos fundos próprios e 90.303€ são referentes ao passivo, discriminando-se os valores do ponto de vista histórico e previsional de acordo com a seguinte tabela:



	Histórico			Período Previsional>>		
CAPITAL PRÓPRIO	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Capital	1.981.806,27	1.981.806,27	1.981.806,27	1.981.806,27	1.981.806,27	1.981.806,27
Ajustamentos de partes de capital	0,00	0,00	-798,89	0,00	0,00	0,00
Resultados Transitados	0,00	-33.530,77	260.389,04	603.941,23	930.098,88	946.070,81
Resultado Líquido do Exercício	-33.530,77	293.919,81	343.793,75	326.157,65	15.971,93	16.019,85
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	1.948.275,50	2.242.195,31	2.585.190,17	2.911.905,15	2.927.877,08	2.943.896,93
PASSIVO	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Provisões para Riscos e Encargos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dívidas a Terceiros M-L Prazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Empréstimos obtidos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros credores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dívidas a Terceiros Curto Prazo	87.733,11	3.213,03	3.460,89	3.191,47	1.695,09	1.703,57
Empréstimos obtidos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fornecedores (excepto 229)	343,38	3.213,03	3.460,89	3.191,47	1.695,09	1.703,57
Fornecedores de Imobilizado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Accionistas (sócios)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Estado e outros entes públicos	86.989,73	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros credores	400,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Acréscimos e Diferimentos	138.356,00	15.200,00	86.843,00	86.843,00	86.843,00	86.843,00
Acréscimos de custos	138.356,00	15.200,00	86.843,00	86.843,00	86.843,00	86.843,00
Proveitos diferidos				0,00	0,00	0,00
TOTAL DO PASSIVO	226.089,11	18.413,03	90.303,89	90.034,47	88.538,09	88.546,57
TOTAL DO PASSIVO + CAPITAL PRÓPRIO	2.174.364,61	2.260.608,34	2.675.494,06	3.001.939,62	3.016.415,17	3.032.443,50

Em 2013, o total dos fundos teve em consideração os fundos próprios, os resultados transitados e o resultado líquido do exercício de 2012, sendo constituído maioritariamente pelo montante patrimonial inicialmente apurado no âmbito da implementação do POCP, tendo este sido avaliado no valor de 1.981.807,27€, não se prevendo para os próximos anos nenhuma evolução.

O resultado líquido do exercício de 2013 foi calculado no montante negativo de 343.793€, cuja discriminação se efetua na Demonstração de Resultados.

O passivo da SGMS ascendeu em 2013 ao montante de 90.303€, sendo que deste total, 86.343€ dizem respeito ao acréscimo de custos referentes aos subsídios dos trabalhadores. De salientar que este montante é anulado pelo acréscimo de proveitos no mesmo montante, sendo que o passivo real em 2013 se fixou em 3.460€, o que comparativamente a 2011 representa uma redução de 84.261€, prevendo-se para o triénio 2014-2016 uma tendência de redução constante e gradual.

**2.9.3.2. DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS**

Do ponto de vista da demonstração de resultados é apresentado um resultado líquido do exercício em 2013 de 343.793€, sendo o apuramento deste valor demonstrado na tabela seguinte:

	Histórico			Período Previsional >>		
PROVEITOS	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Vendas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mercadorias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Produtos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Prestação de Serviços	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Variação da Produção	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Trabalhos p/ Própria Empresa	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Proveitos suplementares	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subsídios à exploração	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros Proveitos Operacionais	5.545.533,18	5.139.962,13	5.283.502,92	4.872.196,79	2.587.784,07	2.600.722,99
Proveitos Operacionais	5.545.533,18	5.139.962,13	5.283.502,92	4.872.196,79	2.587.784,07	2.600.722,99
Ganhos E. Grupo e Ren. Part. Capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Proveitos e Ganhos Extraordinários	82.916,60	96.614,30	16.501,32	16.501,32	16.501,32	16.501,32
PROVEITOS TOTAIS	5.628.449,78	5.236.576,43	5.300.004,24	4.888.698,11	2.604.285,39	2.617.224,31
CUSTOS	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Mercadorias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Matérias	43.258,58	32.970,72	50.593,28	65.411,00	65.600,00	67.000,00
Fornecimentos e Serviços Externos	1.303.375,78	1.161.985,67	1.378.741,09	1.010.780,00	645.780,00	642.780,00
Pessoal	4.189.701,36	3.529.930,37	3.342.156,92	1.632.394,00	1.759.753,00	1.773.869,00
Tranf Correntes connc prestações sociais	0,00	0,00	66.239,46	1.737.150,00	0,00	0,00
Amortizações do imobilizado corp. e incorp.	124.195,89	112.495,82	108.373,30	108.832,30	109.207,30	109.582,30
Provisões	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Impostos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros Custos Operacionais	720,00	720,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Custos Operacionais	5.661.251,61	4.838.102,58	4.946.104,05	4.554.567,30	2.580.340,30	2.593.231,30
Resultado antes Enc. Financ. e Extraord.	-32.801,83	398.473,85	353.900,19	334.130,81	23.945,09	23.993,01
Perdas empresas do grupo e assoc.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortiz. e Provisões aplicações financ.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Juros e custos similares	0,00	0,00	2133,28	0,00	0,00	0,00
Custos Extraordinários	728,94	104.554,04	7.973,16	7.973,16	7.973,16	7.973,16
CUSTOS TOTAIS	5.661.980,55	4.942.656,62	4.956.210,49	4.562.540,46	2.588.313,46	2.601.204,46
Resultado antes Impostos	-33.530,77	293.919,81	343.793,75	326.157,65	15.971,93	16.019,85
Impostos sobre Rendimentos do Exercício	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Interesses Minoritários	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	-33.530,77	293.919,81	343.793,75	326.157,65	15.971,93	16.019,85

Do ponto de vista dos proveitos e ganhos relativos ao exercício de 2013, os mesmos foram obtidos, na sua esmagadora maioria, no âmbito das transferências do orçamento de Estado e transferências efetuadas pela ACSS (destinadas ao pagamento de vencimentos de pessoal colocado em SME), no montante total de 5.283.502€, valor esse que será reduzido, significativamente, tendo em conta a transferência da atividade SME para o INA.

Assim é previsível que o orçamento da atividade da SGMS seja em 2015 financiado, na íntegra, pelo orçamento de Estado fixando-se o valor anual médio das transferências em cerca de 2.600.000€.

Relativamente aos custos, de acordo com o exercício de 2013, foram apresentados custos e perdas num total de 4.956.210€, verificando-se que a maior fatia vai para os custos com pessoal, no valor de 3.342.16€, seguido dos custos com fornecimento de serviços externos no valor de 1.378.741€, sendo que estas duas rubricas representam cerca de 95% do total dos custos, prevendo-se uma redução significativa dos custos com pessoal tendo em conta a transferência do orçamento SME para o INA, valor de transferência já refletido para 2014, prevendo-se a evolução dos custos com o orçamentado para 2014-2016.

Na hierarquia da dimensão dos custos apresentados, seguem-se os custos com fornecimento de serviços externos, com uma previsão de redução para os anos seguintes tendo em conta a denúncia de um contrato de arrendamento de um imóvel, bem como a melhoria de preços contratuais referentes a "utilities", como a eletricidade, telecomunicações, limpeza, entre outros, no âmbito dos processos de aquisição centralizados desenvolvidos pela UMC.

No âmbito das matérias consumidas, grande parte dos custos relativos a mercadorias vendidas e consumidas diz respeito a consumos que estiveram diretamente ligados com outros organismos, representando cerca de 79% do total consumido relativo à satisfação das necessidades dos três gabinetes ministeriais e do respetivo gabinete de apoio, perfazendo um total de 50.593€ em 2013€, prevendo-se uma estabilização deste valor na ordem dos 65.000€.

2.9.4. ANÁLISE ECONÓMICA E FINANCEIRA

2.9.4.1. BALANÇO FUNCIONAL

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

	Histórico	Período Previsional >>		
SALDOS	2013	2014	2015	2016
(1) Capital Próprio	2.585.190,17	2.911.905,15	2.927.877,08	2.943.896,93
(2) Exigível a m/l prazo*	0,00	0,00	0,00	0,00
(3) Capitais Permanentes (1+2)	2.585.190,17	2.911.905,15	2.927.877,08	2.943.896,93
(4) Imobilizado *	1.536.729,14	1.321.359,54	1.105.278,94	888.823,34
(5) Fundo de Maneio (3-4)	1.048.461,03	1.590.545,61	1.822.598,14	2.055.073,59
(6) Nec. Fundo Maneio exploração	55.306,15	45.530,50	37.121,67	37.307,28
(7) Nec. de F Maneio extra-explorac.	0,00	0,00	0,00	0,00
(8) Nec. F. Maneio (7+8)	55.306,15	45.530,50	37.121,67	37.307,28
(9) Sócios, ac. e dif., provisões pass. e...	1.986.309,76	3.090.030,22	3.570.952,94	4.035.532,63
(10) Tesouraria* (5-8-9)	-993.154,88	-1.545.015,11	-1.785.476,47	-2.017.766,31

Conforme se pode verificar da análise ao Balanço Funcional, verifica-se que em termos de fundo de manei o valor é de 1.048.461€ em 2013, sendo este resultante da diferença entre os fundos próprios e o imobilizado líquido, prevendo-se uma evolução favorável deste indicador.

As necessidades de fundo de manei apresentam-se positivas em 2013 no valor de 55.303€, apresentando um final de tesouraria de exploração no valor de 445.772€, compensada em grande parte pela tesouraria líquida existente, conforme demonstra a tabela seguinte:

	Histórico	Período Previsional >>		
SALDOS	2013	2014	2015	2016
Cientes	0,00	0,00	0,00	0,00
Existências	58.767,04	48.721,97	38.816,76	39.010,84
Adiantamentos a fornecedores	0,00	0,00	0,00	0,00
Dívidas do Estado e Outros EP	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros devedores (de exploração)	0,00	0,00	0,00	0,00
(1) Total de Necessidades	58.767,04	48.721,97	38.816,76	39.010,84
Fornecedores	3.460,89	3.191,47	1.695,09	1.703,57
Adiantamento de Clientes	0,00	0,00	0,00	0,00
Estado e outros entes públicos	0,00	0,00	0,00	0,00
(2) Total de Recursos	3.460,89	3.191,47	1.695,09	1.703,57
(3) Nec. F. Maneio de exp. (1-2)	55.306,15	45.530,50	37.121,67	37.307,28
(4) Existências	58.767,04	48.721,97	38.816,76	39.010,84
(5) Dívidas de Terceiros Curto Prazo	0,00	0,00	0,00	0,00
(6) Dívidas de Sócios	0,00	0,00	0,00	0,00
(7) Dívidas a Terceiros Curto Prazo	3.460,89	3.191,47	1.695,09	1.703,57
(8) Dívidas a Sócios	0,00	0,00	0,00	0,00
(9) Empréstimos curtem prazo	0,00	0,00	0,00	0,00
(10) Nec. F. Maneio (4+5-6-(7-8-9))	55.306,15	45.530,50	37.121,67	37.307,28
Títulos negociáveis	0,00	0,00	0,00	0,00
Depósitos bancários e Caixa	993.154,88	1.545.015,11	1.785.476,47	2.017.766,31
(A) Tesouraria Ativo	993.154,88	1.545.015,11	1.785.476,47	2.017.766,31
(B) Tesouraria Passivo	0,00	0,00	0,00	0,00
(C) Tesouraria Líquida (A-B)	993.154,88	1.545.015,11	1.785.476,47	2.017.766,31
(D) EBE	445.772,17	426.461,79	116.651,07	117.073,99
(E) Variação nas Nec. F Maneio	0,00	-9.775,65	-8.408,83	185,61
(F) Tesouraria de Exploração (D-E)	445.772,17	436.237,44	125.059,90	116.888,38

2.9.4.2. RÁCIOS DE ESTRUTURA

Quanto à estrutura de Balanço, verifica-se que o mesmo se apresenta de acordo com a seguinte tabela:



	Histórico	Período Previsional>>		
PRINCIPAIS INDICADORES	2013	2014	2015	2016
Capitais Próprios/Passivo	2.862,8	3.234,2	3.306,9	3.324,7
Imobilizado/Activo	57,4	44,0	36,6	29,3
Existências/Activo	2,2	1,6	1,3	1,3
Dívidas de Terceiros ct prazo/Activo	0,0	0,0	0,0	0,0
Disponível/Activo	37,1	51,5	59,2	66,5

Relativamente ao capital próprio, verifica-se que este tem um peso de 57% do imobilizado no ativo total líquido, com uma tendência para a redução tendo em conta as amortizações e o investimento reduzido projetado para os próximos anos.

2.9.4.3. RÁCIOS DE FUNCIONAMENTO

	Histórico	Período Previsional>>		
PRINCIPAIS INDICADORES	2013	2014	2015	2016
Rotação das Existências	418 dias	317 dias	251 dias	209 dias
Prazo Médio Cobrança	0 dias	0 dias	0 dias	0 dias
Prazo Médio de Pagamento	1 dias	1 dias	1 dias	1 dias
Clientes/Fornecedores	0,0	0,0	0,0	0,0
NFM Exploração/Produção	1,0	0,9	1,4	1,4

Dos rácios acima apresentados destaca-se o prazo médio de pagamento de 1 dia que incorpora também os valores a entregar ao Estado no âmbito das retenções de vencimentos.

Relativamente à rotação das existências será elaborado um esforço para a redução destas, no sentido de se agilizar as operações relativas à gestão de *stocks*, nomeadamente ao nível dos consumíveis de impressão, pelo que está a ser estudada a externalização do serviço.

2.9.5. INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS

A SGMS funciona no R/C, 1.º e 2.º piso de um edifício próprio do Estado sito na Avenida João Crisóstomo, n.º 9, constituído por 8 pisos, aos quais acresce 1 cave de garagem. Importa salientar que as instalações são partilhadas com os 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 os seguintes recursos tecnológicos na estrutura de rede de dados e comunicações fixas:

Recursos Tecnológicos em produção 2013	
Equipamentos Ativos de Rede	24
Servidores Físicos	13
Servidores Virtuais	2
Storages	3
Computadores	62
Portáteis	8
Equipamento de impressão e cópia	26
Projetores Portáteis	4
Projetores Fixos	2
Telefones VOIP	58
Call Manager	2
Gateway GSM	1
Solução Videoconferência	1
Rede Wireless - Pontos de acesso	30

Dispõe, ainda, de seis viaturas afetas aos gabinetes ministeriais e duas à SGMS.

2.9.6. PRINCÍPIOS ORIENTADORES DA SGMS

- Adoção de melhores práticas de gestão, com vista à contínua redução de custos;
- Através da centralização das aquisições ao abrigo dos Acordos Quadro, continue a seguir as políticas de racionalização da despesa pública e de obtenção de poupanças, criando valor para o Estado e defendendo o interesse público;
- Implementação de uma filosofia de gestão profissionalizada, baseada nas competências adequadas e no incremento da capacidade produtiva segundo os mais exigentes parâmetros de qualidade, em prol do cumprimento da sua missão, traduzidos em objetivos ambiciosos, mas atingíveis e mensuráveis anualmente;
- Promoção da valorização individual dos recursos humanos e o bem-estar dos mesmos numa envolvente de bom ambiente de trabalho;
- Desenvolvimento das suas atividades com base em princípios de legalidade, não discriminação, igualdade de tratamento e imparcialidade, proporcionalidade, coerência, boa fé e transparência, comunicação e partilha de informação, excelência proporcional, cordialidade e solidariedade;
- Defesa do princípio de igualdade de acesso dos concorrentes aos procedimentos de formação dos contratos.



2.10. 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	ACSS, ESPAP, DGAEP, INA DGO e DGTF	DGLAB	Saúde 24	Internos
A - Assessoria e Apoio Jurídico	Estudos	X										X
	Pareceres e informações	X	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
	Gestão de plataformas web	X	X	X	X		X	X				X
	Informação específica e relatórios	X	X	X	X			X				X
	SIIP – Sistema Integrado de Informação de Prestadores		X		X			X			X	X
	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				



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	ACSS, ESPAP, DGAEP, INA DGO e DGTF	DGLAB	Saúde 24	Internos
E – Assessoria e Apoio Logístico e Financeiro	Elaboração de orçamentos e informação financeira	X				X			x			X
	Aquisição de bens e serviços – Unidade Ministerial de Compras	X	X	X	X		X		X			X
	Gestão do património do MS – Unidade de Gestão Patrimonial	X	X	x	X		X		X			X
	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			X
	Acompanhamento da execução contratual de bens e serviços	X										X
F - Informática	Apoio Informático	X										X
	Apoio técnico aos serviços de comunicações móveis de voz e dados	X										X

3. ANÁLISE ESTRATÉGICA

A análise estratégica que ora se apresenta destina-se, sobretudo, a facilitar, orientar e sistematizar a reflexão estratégica em torno da organização, do seu meio envolvente, e das variáveis com relevância estratégica, no sentido de permitir aferir do nível de adequação da SGMS aos requisitos competitivos da atividade que desenvolve e apontar caminhos suscetíveis de permitir assegurar a consecução da sua missão com a máxima eficácia e eficiência e, por essa via, alcançar a visão. Deve constituir-se, no contexto da gestão ordinária do organismo, como processo contínuo e sistemático de acompanhamento, análise e monitorização do meio envolvente interno e externo da organização procurando avaliar, a todo o tempo, o grau de adequação da estratégia adotada às contínuas mutações daquele.

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 macroambiental da organização (*PEST*).

3.1. 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 otimize 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.

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 desenvolver / Oportunidades de melhoria
INTERNOS	Direção	<ul style="list-style-type: none">- Cumprimento dos objetivos fixados em todos os níveis da organização- Elevados níveis de desempenho- Projeção de uma boa imagem para o exterior	<ul style="list-style-type: none">- Valorização pessoal e profissional face aos desafios enfrentados- Visão transversal do MS e da Administração Pública	<ul style="list-style-type: none">- Boa capacidade de liderança e gestão- Definição e comunicação da visão, valores, estratégia e objetivos- Elevado compromisso com os objetivos e valores da organização	<ul style="list-style-type: none">- Definição das linhas orientadoras- Liderança- Valorização profissional- Motivação- Compromisso	<ul style="list-style-type: none">- Otimizar a comunicação entre os diferentes níveis da estrutura organizacional
	Dirigentes intermédios	<ul style="list-style-type: none">- Desafios profissionais- Meios adequados e suficientes para o alcance dos objetivos- Suporte da Direção nas decisões a tomar	<ul style="list-style-type: none">- Valorização pessoal e profissional face aos desafios enfrentados- Recursos humanos insuficientes	<ul style="list-style-type: none">- Motivação e apoio aos trabalhadores- Proatividade- Boa capacidade de gestão e liderança- Elevado compromisso com os objetivos e valores da organização	<ul style="list-style-type: none">- Conhecimento- Experiência- Elevada orientação para os resultados- Compromisso	<ul style="list-style-type: none">- Realizar reuniões periódicas com os seus colaboradores- Criar mecanismos dinamizadores da comunicação
	Trabalhadores	<ul style="list-style-type: none">- Reconhecimento e progressão na carreira- Envolvimento na definição de objetivos e oportunidades de melhoria- Formação contínua- Boas condições de trabalho	<ul style="list-style-type: none">- Boas condições de trabalho- Formação contínua- Valorização pessoal e profissional face aos desafios enfrentados- Apoio dos dirigentes	<ul style="list-style-type: none">- Desempenho eficiente e eficaz- Cumprimento dos objetivos e compromisso com os valores da organização- Motivação, empenho e produtividade	<ul style="list-style-type: none">- Bom desempenho- Cumprimento e superação dos objetivos- Compromisso com os objetivos e valores da organização	<ul style="list-style-type: none">- Criar mecanismos dinamizadores da comunicação- Fomentar iniciativas no âmbito da motivação e cultura organizacional



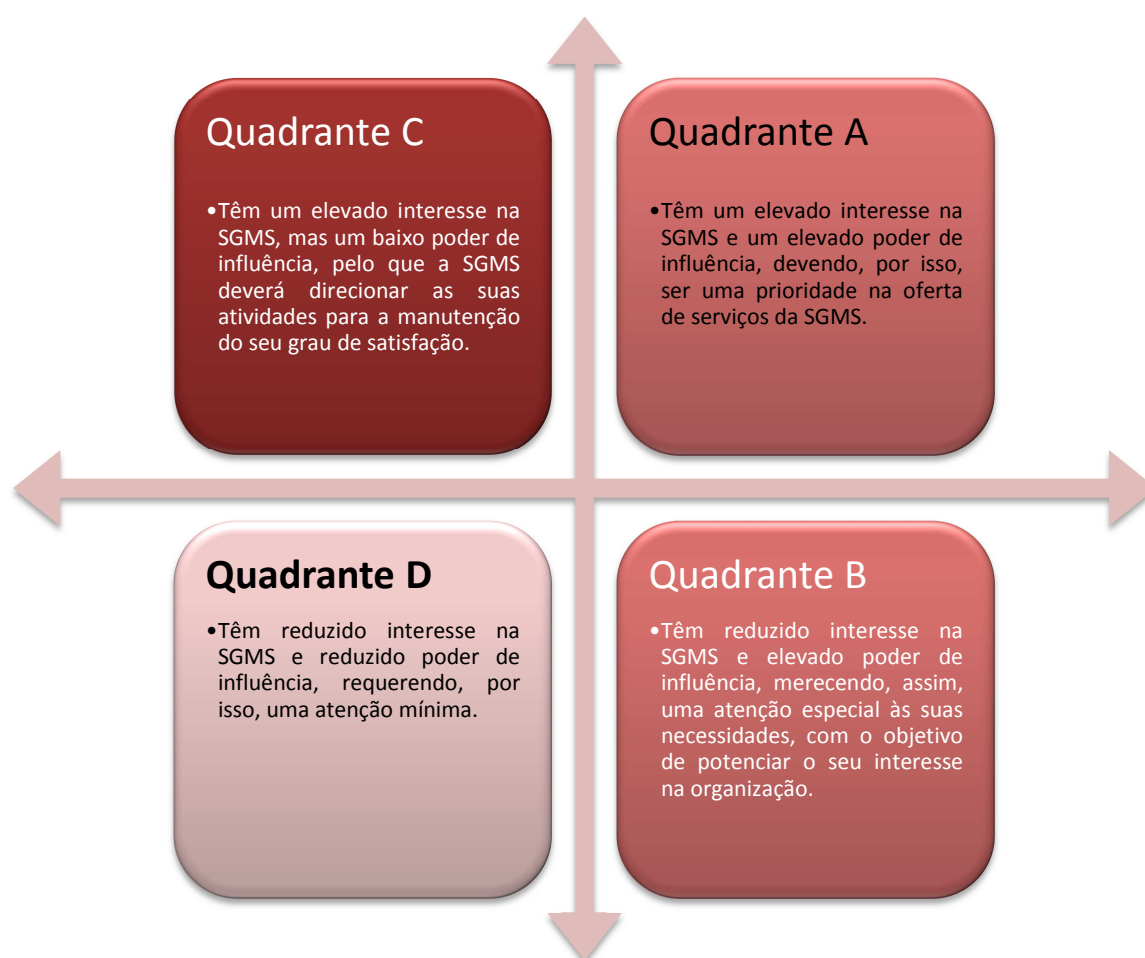
STAKEHOLDERS (SH)		Expetativas do SH em relação à SGMS	Oferta atual da SGMS	Expetativas da SGMS em relação ao SH	Oferta atual do SH	Ações a desenvolver / Oportunidades de melhoria
EXTERNOS	Cidadãos	<ul style="list-style-type: none">- Informação útil, atempada e acessível- Rapidez de resposta- Cortesia, simpatia e profissionalismo- Eficiência, eficácia, qualidade, simplificação, desburocratização e transparência	<ul style="list-style-type: none">- Informação- Tratamento de reclamações- Cortesia, simpatia e profissionalismo	<ul style="list-style-type: none">- Pedidos claros e objetivos- Sugestões pertinentes- Cortesia	<ul style="list-style-type: none">- Pedidos de informação, reclamações e sugestões	<ul style="list-style-type: none">- Atualizar competências e ser proativo- Melhorar a capacidade de resposta- Criar incentivos à participação dos cidadãos
	Fornecedores	<ul style="list-style-type: none">- Contratação de bens e serviços- Cumprimento de prazos de pagamento- Imparcialidade, transparência, integridade e cumprimento das condições acordadas (vg. prazos de pagamento)	<ul style="list-style-type: none">- Contratação de bens e serviços- Pagamento atempado	<ul style="list-style-type: none">- Qualidade elevada e baixo preço- Cumprimento de prazos- Conformidade dos requisitos- Preço competitivo, qualidade, integridade e cumprimento das condições acordadas	<ul style="list-style-type: none">- Bens e serviços	<ul style="list-style-type: none">- Aumentar o leque de escolha de fornecedores- Avaliar anualmente os fornecedores
	ACSS, ESPAP, DGAEP, INA, DGO e DGTF	<ul style="list-style-type: none">- Informação rigorosa e atempada	<ul style="list-style-type: none">- Informação técnico-legal	<ul style="list-style-type: none">- Colaboração e informação técnica sobre as normas emanadas	<ul style="list-style-type: none">- Pedidos de informação- Orientações	<ul style="list-style-type: none">- Melhorar tempos de resposta
	DGLAB	<ul style="list-style-type: none">- Cumprimento de normas e regulamentos em vigor para a área de arquivo- Boa colaboração	<ul style="list-style-type: none">- Articulação com os organismos e serviços do MS- Colaboração e informação- Respostas atempadas	<ul style="list-style-type: none">- Boa colaboração- Cumprimento de prazos	<ul style="list-style-type: none">- Colaboração- Normas e orientações	<ul style="list-style-type: none">- Melhorar mecanismos de articulação- Otimizar recursos comuns
	Saúde 24	<ul style="list-style-type: none">- Informação rigorosa e atempada	<ul style="list-style-type: none">- Gestão do Sistema Integrado de Informação de Prestadores	<ul style="list-style-type: none">- Resposta adequada ao cidadão	<ul style="list-style-type: none">- Pedidos de informação	<ul style="list-style-type: none">- 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 necessária uma avaliação complementar da forma como estes veem a SGMS e como são vistos por esta.

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

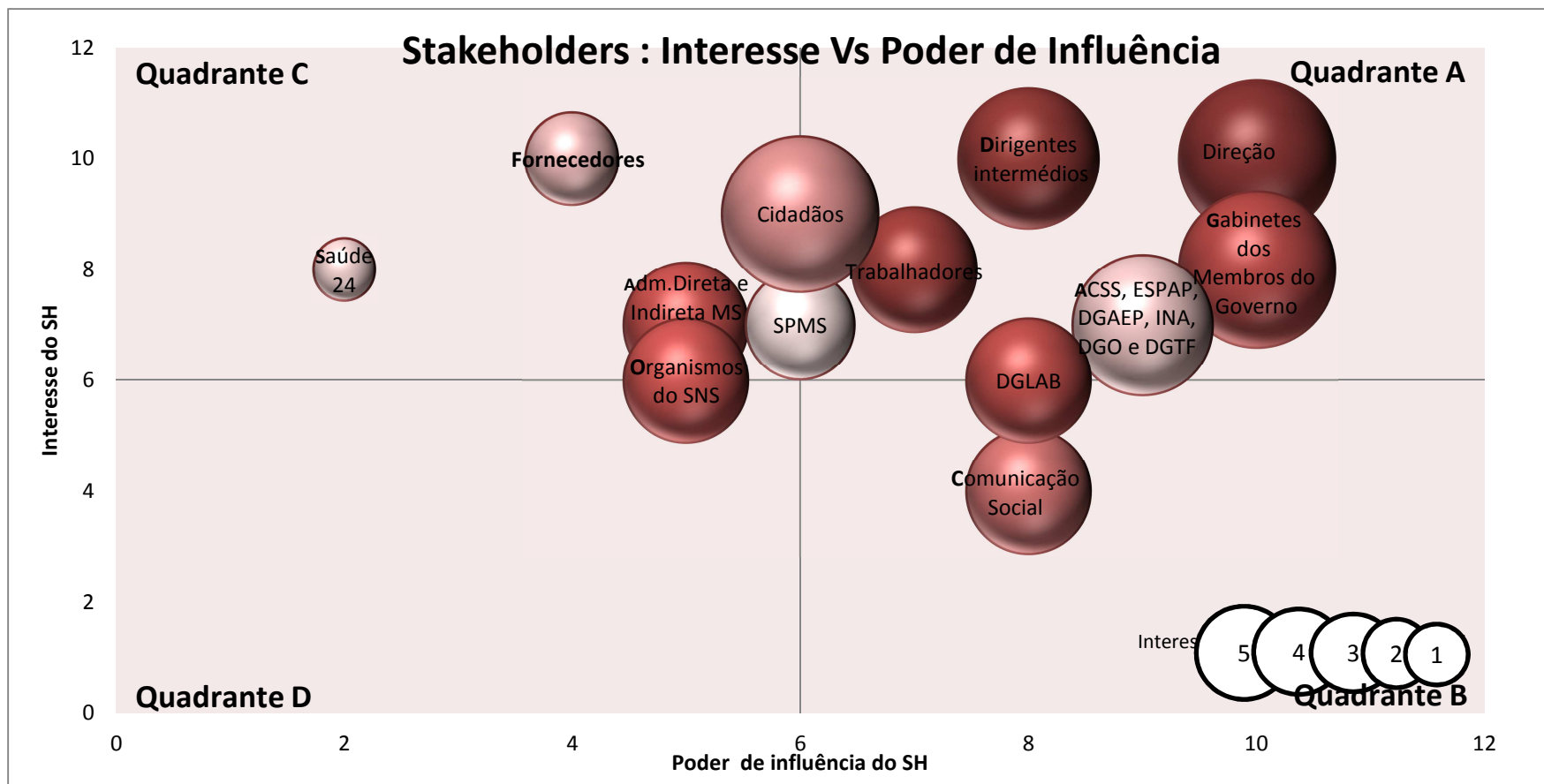
Da avaliação anterior resultou uma matriz com a distribuição dos *stakeholders* pelos quatro quadrantes. No eixo das abcissas e das ordenadas encontram-se representados, respetivamente, os fatores “poder de influência” e “nível de interesse” que os *stakeholders* têm na SGMS.

Poderemos assim identificar quatro tipos de *stakeholders*:





MATRIZ DE STAKEHOLDERS



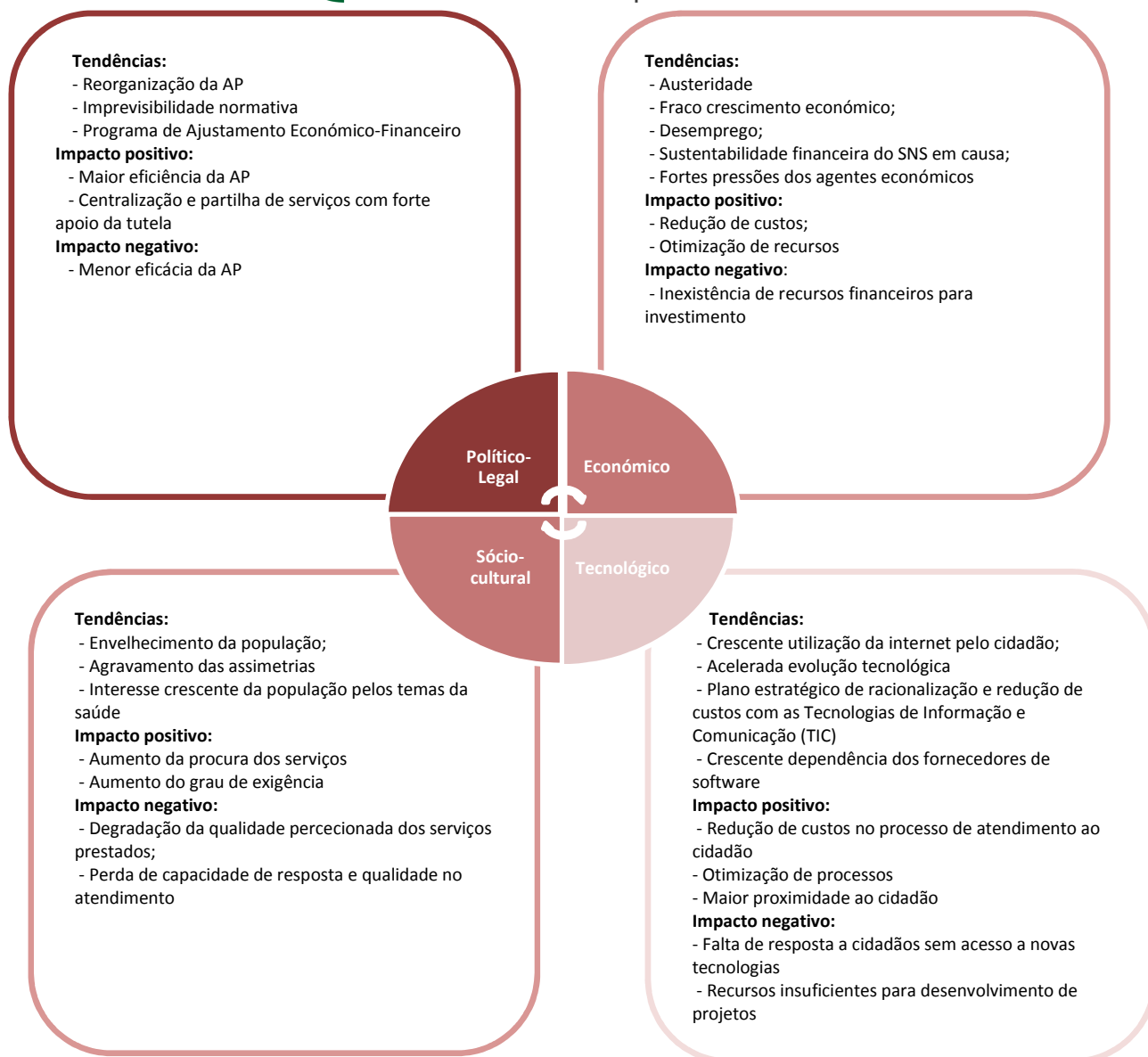
Considerando, por um lado, que o sucesso estratégico da organização depende, em grande medida, da sua capacidade para satisfazer as necessidades dos que nela têm um particular interesse e, por outro, da extensão com que maximiza a eficácia e a eficiência dos recursos (escassos) afetos, reputa-se como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

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

3.2. ANÁLISE PEST

Qualquer organização - e esta Secretaria-Geral não é exceção - deve ter a perceção do contexto macro ambiental em que se insere, para melhor poder definir a sua estratégia de atuação.

O modelo de análise PEST permite a identificação das tendências dos fatores Político-legais, Económicos, Socioculturais e Tecnológicos e dos seus possíveis impactos na organização, tendo sido sistematizada no quadro seguinte:



Como se pode verificar pela análise da matriz PEST, o contexto político-legal, económico e sociocultural atual em que se insere a SGMS apresenta tendências pouco animadoras, com impactos negativos que se traduzem na menor eficácia da AP e na inexistência de recursos financeiros para investimento, o que inviabiliza o desenvolvimento de novos projetos e conduz à possível degradação da qualidade dos serviços prestados.

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

No âmbito sociocultural, o envelhecimento da população e o agravamento das assimetrias aumentam a procura dos serviços e o grau de exigência dos cidadãos, o que gera um impacto positivo na atuação da SGMS, apenas condicionado pela escassez de recursos humanos, com a consequente perda de capacidade de resposta e qualidade no atendimento.

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

3.3. 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 externo (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.

Segue-se a identificação dos elementos necessários à construção e análise da matriz *SWOT*.

3.3.1. PONTOS FRACOS

- **Dificuldades de planeamento**

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

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

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

- **Inexistência de contratualização de níveis de serviço com as diversas unidades orgânicas**

A contratualização de níveis de serviço é uma forma de envolver todos os *Stakeholders* em todos os processos operacionais, designadamente na área do aprovisionamento e logística.

- **Inexistência de receita própria**

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

- **Desmotivação dos trabalhadores**

As restrições e reduções salariais e o aumento do horário de trabalho representam um fator de desmotivação para os trabalhadores da SGMS.

3.3.2. PONTOS FORTES

- **Unidade Ministerial de Compras**

Esta função de agregação de compras, ao nível dos organismos da Administração Central do Estado do MS e do SNS, ao abrigo dos Acordos Quadro celebrados pela ESPAP, permite economias de escala e reforça o papel da SGMS no bom desempenho do MS.

- **Unidade de Gestão Patrimonial**

As competências da SGMS ao nível da gestão do cadastro do património garantem um repositório de informação fidedigna e essencial para a gestão do património imobiliário afeto ao MS.

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

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

- **Portal da Saúde**

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

- **Sistema Integrado de Informação de Prestadores**

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

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

A SGMS iniciou o projeto com vista à regulação, orientação e monitorização do sistema de arquivo e de gestão integrada da informação, através da realização de visitas técnicas, elaboração de relatórios e planos de ação, constituição de grupos de trabalho transversais ao MS e ações de formação para todos os serviços e organismos do MS.

- **Índice de satisfação global dos clientes externos**

De acordo com os dados publicados no Relatório de Atividades de 2013 da SGMS, 54% dos clientes externos estão satisfeitos e 36% muito satisfeitos, não se registando qualquer insatisfação.

- **Aposta na formação contínua dos recursos humanos**

Apesar dos constrangimentos sofridos, nomeadamente com a redução do orçamento, a SGMS continua a promover a formação dos seus efetivos, tendo atingido, no último ano uma taxa de frequência de 47,27%.

- **Gestão de competências**

A SGMS, pela sua vasta experiência, tem vindo a desenvolver uma prática sedimentada na resposta aos desafios que lhe são colocados.

- **Bom ambiente de trabalho**

A existência de um relacionamento próximo entre os trabalhadores e a promoção da cooperação enquanto valor da organização tem um impacto decisivo na SGMS, salientando-se aqui o espírito de colaboração e entreajuda vigente.



Matriz SWOT

			PONTOS FRACOS					PONTOS FORTES										
			Dificuldades de planeamento	Ausência de normas de qualidade em todos os processos internos	Inexistência de contratualização de níveis de serviço com as diversas unidades orgânicas	Inexistência de receita própria	Desmotivação dos trabalhadores	Unidade Ministerial de Compras	Unidade de Gestão Patrimonial	Conhecimento na área jurídica e de contencioso	Portal da Saúde	Sistema Integrado de Informação de Prestadores	Liderança de projeto de desenvolvimento do sistema de arquivo do MS	Índice de satisfação global dos clientes externos	Aposta na formação contínua dos recursos humanos	Gestão de competências	Bom ambiente de trabalho	
AMBIENTE EXTERNO	AMEAÇAS	Medidas adicionais de austeridade	-				-	+					+				+	
		Imprevisibilidade normativa	-	-						+	+				+	+		
		Conjuntura económica desfavorável	-				-	+					+	+			+	
		Redução de recursos humanos	-	-	-										+	+	+	
		Alargamento do âmbito de intervenção da UMC ao SNS	+	+	+	+	+	+						+	+	+		
		Comunicação institucional	-				+					+	+	+	+	+	+	
		Racionalização da ocupação dos imóveis								+				+				

Legenda:

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

A matriz permite identificar quatro quadrantes:

1 - Ameaças/ Pontos fracos

Neste quadrante procedeu-se à conjugação das variáveis externas à SGMS identificadas como potenciais ameaças, com a variável interna referente aos pontos fracos da SGMS, no sentido de medir o impacto das variáveis externas nos pontos fracos da SGMS, conforme a seguir referido:

As medidas adicionais de austeridade

- Agravam as dificuldades de planeamento, quer em termos de dimensão quer em termos de abrangência, na medida em que acrescentam mais incerteza e risco aos modelos existentes;
- Potenciam a degradação da cultura organizacional, na medida em que a redução substancial das remunerações dos trabalhadores reflete-se, eventualmente, num afastamento dos trabalhadores em termos de compromisso com o serviço, com consequências ao nível motivacional.

Imprevisibilidade normativa

- A identificação desta variável tem impacto no planeamento, na medida em que as constantes alterações legais têm vindo a resultar em alterações profundas no planeamento de toda a atividade operacional;
- Este tipo de imprevisibilidade provoca a degradação na prestação de serviços, uma vez que a ausência de processos de certificação de qualidade em alguns dos processos operacionais internos implica que fiquem mais expostos a variáveis externas.

Conjuntura económica desfavorável

- Embora, do ponto de vista técnico, Portugal já se encontre fora da recessão, é expectável que a economia real, bem como a utilização de recursos na AP, concretamente na área do investimento, demore alguns meses, senão anos a reajustar-se, pelo que esta realidade tem impacto direto no planeamento de atividades, uma vez que parte do desenvolvimento das mesmas carece de investimento prévio;
- Para além do referido anteriormente, também são esperados impactos negativos ao nível da cultura organizacional e motivação dos trabalhadores, uma vez que não é expectável para os próximos tempos qualquer tipo de melhorias ao nível das remunerações e impostos.

Redução de recursos humanos

- Esta variável, tendo em consideração as expectativas criadas em torno da SGMS, poderá agravar as dificuldades de planeamento, na medida em que poderá fazer com que os recursos existentes se focalizem nas atividades operacionais;
- Esta variável traz com ela o agravamento das operações, uma vez que a SGMS não tem implementadas normas ISO de certificação e normalização de processos de trabalho. Poderá assistir-se a dificuldades na prestação de serviços, agravadas pelo facto de não existir contratualização de níveis de serviço com as diversas unidades orgânicas;

2 - Oportunidades/ Pontos fracos

Neste quadrante procedeu-se à conjugação das variáveis externas à SGMS identificadas como potenciais oportunidades, com a variável interna referente aos pontos fracos da SGMS, no sentido de medir o impacto das variáveis externas nos pontos fracos da SGMS:

Alargamento do âmbito de intervenção da UMC ao SNS

- Esta oportunidade surge como um instrumento fundamental para atenuar os pontos fracos da SGMS, na medida em que pode suprir as dificuldades de planeamento no âmbito das aquisições, não só da SGMS como de todos os organismos do MS. Acresce que, através da aquisição centralizada ao abrigo dos Acordos Quadro da ESPAP, são utilizados instrumentos normalizados e com níveis de serviço pré-definidos;
- As poupanças obtidas nos procedimentos de aquisição permitem contrabalançar a ausência de receita própria da SGMS, atuando de forma dinâmica nas equipas do aprovisionamento e da UMC, ajudando a melhorar a motivação e o clima organizacional.

Comunicação Institucional

- Esta oportunidade é avaliada como perdida no âmbito de uma eventual melhoria no planeamento, podendo no entanto ajudar a combater a desmotivação dos trabalhadores.

3 - Ameaças/ Pontos fortes

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

As medidas adicionais de austeridade

- Embora as medidas de austeridade promovam uma substancial redução da despesa, colocando pressão sobre os diversos organismos, parte dessa pressão pode ser aliviada através dos processos de aquisição centralizados desenvolvidos pela UMC, considerando que estes apresentam poupanças significativas, aproveitando assim o efeito de escala das aquisições;
- Esta ameaça pode ser ainda combatida com a liderança do projeto com vista à regulação, orientação e monitorização do sistema de arquivo e de gestão integrada da informação, através da realização de visitas técnicas, elaboração de relatórios e planos de ação, constituição de grupos de trabalho transversais ao MS e ações de formação, tendo-se identificado oportunidades de melhoria do ponto de vista económico, no sentido de libertar recursos para outras áreas de atividade;
- Por ultimo, não menos importante, o bom ambiente de trabalho experienciado pelos trabalhadores da SGMS contribui, em certa medida, para enfrentar os cenários cada vez mais dolorosos impostos pelas medidas aplicadas e ainda a aplicar no futuro.

Imprevisibilidade normativa

- Esta ameaça pode ser combatida através da já longa experiência e dos níveis de serviço oferecidos pela Direção de Serviços Jurídicos e de Contencioso, na medida em que esta atua em representação do MS nos vários tribunais, apresentando assim uma visão alargada do ordenamento jurídico português;
- A aposta na formação, bem como uma correta gestão das competências, surge como um fator que pode ajudar a combater as constantes alterações legislativas;
- Esta variável pode ser ainda combatida através do Portal da Saúde, na medida em que este instrumento, considerado um ponto forte da SGMS, surge como um excelente meio de comunicação para os diversos *stakeholders* da organização.

Conjuntura económica desfavorável

- A conjuntura económica desfavorável pode ser combatida através das poupanças geradas pelos processos de aquisição centralizados na UMC, libertando recursos importantes para outras atividades;

- Por outro lado, o projeto de desenvolvimento do arquivo pode levar à libertação de importantes recursos financeiros, normalmente utilizados neste tipo de atividades de uma forma irracional (normalização do arquivo, libertação de espaços, racionalização de recursos, entre outros).

Imposição de redução de recursos humanos

- Esta ameaça poderá ainda ser combatida através da formação contínua dos trabalhadores, tendo em consideração que a formação se traduz num aumento da qualidade e da eficiência e eficácia dos mesmos;
- Em conjunto com a formação, a correta gestão de competências dos trabalhadores e o bom ambiente de trabalho surgem como fatores a ter em conta para ultrapassar este tipo de ameaça.

4 - Oportunidades/ Pontos fortes

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

Alargamento do âmbito de intervenção da UMC no SNS

- Esta oportunidade potencia a atividade da UMC, que passa a efetuar processos de aquisição com maior escala, promovendo assim o aumento da poupança gerada pelos processos de aquisição centralizados e, desta forma, o aumento do índice de satisfação global dos clientes externos;
- A formação dos trabalhadores da SGMS, em conjunto com uma adequada gestão de competências, surge assim reforçada no âmbito da atividade das compras centralizadas, uma vez que a aposta na formação avançada dos seus trabalhadores em contratação pública permitiu uma melhoria significativa dos resultados da UMC.

Comunicação Institucional

- Esta oportunidade pode ajudar a potenciar alguns pontos fortes da SGMS, tais como o Portal da Saúde, surgindo este como meio de eleição e preferencial para a comunicação institucional, alavancado pela experiência e competência da equipa do Portal da Saúde;

- A comunicação institucional poderá ainda galvanizar o projeto dos sistemas de arquivo, na medida em que este surge reforçado, quer em termos de competência, quer em termos de apoio direto da Tutela;
- Relativamente ao índice de satisfação dos clientes, a formação e a gestão de competências podem ser potenciadas em termos operacionais com esta oportunidade, considerando que influenciam diretamente toda a atividade de comunicação.

Racionalização da ocupação dos imóveis

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

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

3.4. CARTA DE MISSÃO

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

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



4. QUADRO DE CORRESPONDÊNCIA ENTRE MISSÃO, ATRIBUIÇÕES/RESULTADOS DA ANÁLISE ESTRATÉGICA/OBJETIVOS

Missão	Atribuições	Resultados da análise estratégica	Objetivo Estratégico	Objetivos Específicos
Assegurar o apoio técnico e administrativo aos membros do Governo integrados no Ministério da Saúde e aos demais órgãos, serviços e organismos que não integram o Serviço Nacional de Saúde, nos domínios da gestão de recursos internos, do apoio técnico jurídico e contencioso, da documentação e informação e da comunicação e relações públicas.	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	A ameaça da imprevisibilidade normativa pode ser combatida através da já longa experiência e dos níveis de serviço oferecidos pela Direção de Serviços Jurídicos e de Contencioso, na medida em que esta atua em representação do MS nos vários tribunais, apresentando assim uma visão alargada do ordenamento jurídico português	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.	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.
	Gerir o edifício sede do MS, bem como outras instalações que lhe estejam afetas			2. Assegurar a execução das políticas do Governo na área legislativa
	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			3. Assegurar a gestão e o apoio técnico e administrativo nos termos legalmente estabelecidos
	Assegurar o normal funcionamento do MS nas áreas que não sejam da competência específica de outros serviços	A racionalização da ocupação de imóveis é vista como uma oportunidade, na medida em que promove uma reflexão mais profunda sobre a ocupação de espaços, com o objetivo de torná-la mais eficiente. Para tal contribui a UGP, na medida em que esta unidade identifica e propõe a libertação de espaços, tornando a gestão de imóveis do MS mais eficiente.		4. Coordenar as ações referentes à organização, preservação e atualização do cadastro do património do MS e das entidades por ele tuteladas
	Prestar apoio logístico e administrativo aos serviços, organismos e órgãos do MS cujos diplomas orgânicos assim o determinem			5. Garantir a operacionalidade das infraestruturas informáticas, audiovisuais e de comunicações
				6. Gerir os recursos informáticos e otimizar os sistemas de comunicação e informação da infraestrutura da SGMS
	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	Potenciar alguns pontos fortes da SGMS, tais como o Portal da Saúde, surgindo este como meio de eleição e preferencial para a comunicação institucional, alavancado pela experiência e competência da equipa do Portal da Saúde	Melhorar a comunicação com o público, promovendo a sua acessibilidade aos serviços no âmbito do atendimento, informação e relações públicas, privilegiando os meios eletrónicos.	7. Prestar informação aos membros do Governo e outras estruturas de forma célere
	Promover boas práticas de gestão de documentos nos serviços e organismos do MS, bem como organizar e manter um serviço de documentação		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.	8. Garantir a celeridade e a qualidade dos serviços prestados na divulgação de orientações, informações e diplomas emanados dos gabinetes dos membros do Governo, incluindo a célere tramitação das publicações para Diário da República
	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	A comunicação institucional poderá ainda galvanizar o projeto dos sistemas de arquivo, na medida em que este surge reforçado, quer em termos de competência, quer em termos de apoio direto da Tutela		9. Garantir a qualidade dos serviços prestados no âmbito do protocolo e relações públicas
				10. Contribuir para a melhoria da imagem do MS junto dos cidadãos, através do atendimento presencial, telefónico, eletrónico e por via postal.
				11. 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.
				12. Assegurar o planeamento da gestão integrada da informação/gestão documental promovendo a regulação e as boas práticas
				13. Aferir a qualidade percecionada dos serviços oferecidos pela SGMS.



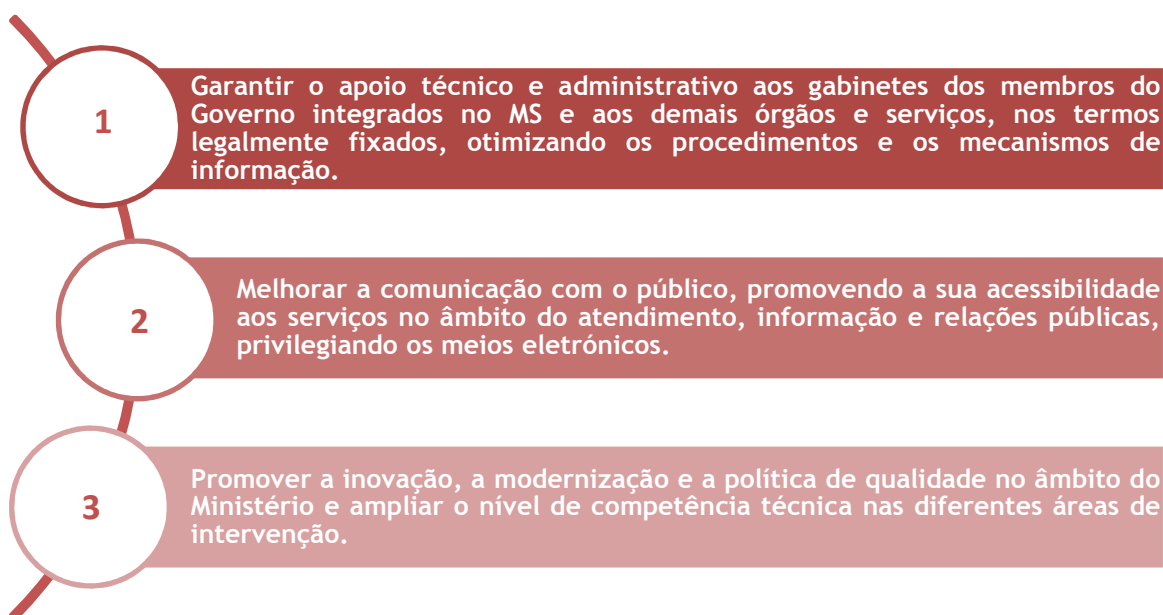
CONTINUAÇÃO DO QUADRO DE CORRESPONDÊNCIA ENTRE MISSÃO, ATRIBUIÇÕES/RESULTADOS DA ANÁLISE ESTRATÉGICA/OBJETIVOS

Missão	Atribuições	Resultados da análise estratégica	Objetivo Estratégico	Objetivos Específicos
Assegurar o apoio técnico e administrativo aos membros do Governo integrados no Ministério da Saúde e aos demais órgãos, serviços e organismos que não integram o Serviço Nacional de Saúde, nos domínios da gestão de recursos internos, do apoio técnico jurídico e contencioso, da documentação e informação e da comunicação e relações públicas.	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	As medidas adicionais e autoeridade podem ser ainda combatidas com a liderança do projeto com vista à regulação, orientação e monitorização do sistema de arquivo e de gestão integrada da informação, através da realização de visitas técnicas, elaboração de relatórios e planos de ação, constituição de grupos de trabalho transversais ao MS e ações de formação, tendo-se identificado oportunidades de melhoria do ponto de vista económico, no sentido de libertar recursos para outras áreas de atividade;	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.	14. Promover a execução e normalização das atividades associadas à produção de documentação/ informação
		O projeto de desenvolvimento do arquivo pode levar à libertação de importantes recursos financeiros, normalmente utilizados neste tipo de atividades de uma forma irracional (normalização do arquivo, libertação de espaços, racionalização de recursos, entre outros).		15. Desenvolver os instrumentos de gestão necessários à decisão.
	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	Ppotencia a atividade da UMC, que passa a efetuar processos de aquisição com maior escala, promovendo assim o aumento da poupança gerada pelos processos de aquisição centralizados e, desta forma, o aumento do índice de satisfação global dos clientes externos		16. Promover a racionalização de processos , tendo em vista a redução de custos de funcionamento
	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	A conjuntura económica desfavorável pode ser combatida através das poupanças geradas pelos processos de aquisição centralizados na UMC, libertando recursos importantes para outras atividades		17. Elaborar e acompanhar a execução dos orçamentos da SGMS e Gabinetes
		Esta ameaça poderá ainda ser combatida através da formação contínua dos trabalhadores, tendo em consideração que a formação se traduz num aumento da qualidade e da eficiência e eficácia dos mesmos. Em conjunto com a formação, a correta gestão de competências dos trabalhadores e o bom ambiente de trabalho surgem como fatores a ter em conta para ultrapassar este tipo de ameaça.		18. Assegurar o desenvolvimento e formação dos profissionais nas suas áreas de competência

5. 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.

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.

6. 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.

Partindo da reflexão estratégica da organização e dos resultados da análise interna e externa, a formulação da estratégia da SGMS procura compatibilizar a visão, a missão e as contribuições dos membros da organização, com os resultados da análise do meio envolvente e as competências nucleares e distintivas detidas, clarificando a sua orientação e fixando os seus objetivos globais.

Envolve, ainda, a definição das metas a atingir, respetivos indicadores, e as iniciativas a levar a cabo no sentido de assegurar a sua consecução.

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

De facto, trata-se, de um verdadeiro modelo integrado, dinâmico e interativo de gestão estratégica, suscetível de assegurar, não apenas a monitorização do desempenho, mas também a formulação da estratégia e, muito especialmente, a sua implementação, avaliação, controlo e revisão, através da tradução da estratégia em objetivos operacionais concretos, promovendo a adoção de comportamentos estrategicamente alinhados e, deste modo, garantindo a consecução dos objetivos traçados.

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

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

Identificada a missão, o processo prosseguiu com a clarificação da visão da organização, ou seja, com o consenso partilhado relativamente ao que a organização pretende ser no futuro. Surgindo como instrumento de coesão organizacional, indispensável à galvanização e motivação dos seus membros, na consecução dos objetivos da organização, a visão da SGMS traduz-se em atingir nos próximos 3 anos níveis de desempenho que projetem a SGMS no universo da saúde, de forma que os seus serviços sejam considerados essenciais nas áreas jurídica, das compras públicas, do património imobiliário, do arquivo e da informação.

Seguiu-se a definição dos valores da organização. A fase subsequente envolveu a análise estratégica da organização. No decurso desta, analisou-se o meio envolvente contextual e transacional da SGMS, identificaram-se as oportunidades e ameaças provenientes do seu ambiente externo, suscetíveis de influenciarem o seu desempenho, foi aferido o seu previsível impacto na organização, analisaram-se os fatores críticos de sucesso e as forças competitivas do seu meio envolvente transacional, e fez-se uma análise interna à organização, para se identificarem os seus pontos fortes e fracos, os seus pontos de força e as competências críticas capazes de criarem e sustentarem vantagens competitivas. No âmbito da fase subsequente da metodologia proposta, revela-se, como especialmente importante para a formulação e execução da estratégia da SGMS, conhecer os objetivos definidos na carta de missão do Secretário-Geral. Seguiu-se a definição dos objetivos a alcançar, assim como os respetivos indicadores, métricas e metas a atingir, suscetíveis de permitir a medição e monitorização da performance da SGMS. O Diagrama Estratégico que se segue, ilustra o mapa de orientação estratégica da SGMS, que sintetiza a estratégia

proposta, evidencia os objetivos definidos e as relações de causa-efeito que entre estes se estabelecem, e identifica os indicadores suscetíveis de assegurar a medição e monitorização da performance da SGMS. A sua análise permite clarificar, relativamente a cada perspetiva, os objetivos da organização e respetivas relações de causa-efeito, os indicadores de resultados e indutores de desempenho selecionados para cada objetivo, e a forma como os objetivos contribuem para o aumento da eficácia e da eficiência da organização e, por essa via, para o alcance da visão e, consequentemente, para o cumprimento da missão da SGMS. A consecução da missão da SGMS pressupõe o envolvimento de todos os membros da organização em torno da sua ambição e a adoção de uma estratégia que assenta, por um lado, no aumento da eficácia e, por outro, no aumento da produtividade e da eficiência do MS como um todo.

7. BENCHMARKING

Em 2011 as Secretarias-Gerais da AP, porque são serviços com missões e atribuições similares, iniciaram a estruturação de um processo de *benchmarking* que teve como principais preocupações garantir a fidedignidade e comparabilidade dos dados recolhidos, bem como a criação de sinergias que permitam a partilha de conhecimentos e experiências e que conduzissem, a longo prazo, a processos concretos de *benchlearning*.

Neste sentido procedeu-se à:

- Criação de um conjunto de indicadores desenhados tendo em conta um processo sistemático e contínuo de comparação;
- Recolha de informação de forma sistemática e prioritária;
- Identificação das melhores práticas, criação de planos de melhoria e sua implementação.

Inicialmente foi definida uma grelha de indicadores simples de comparação atendendo às atribuições de cada SG, e posteriormente o Grupo de Trabalho incidiu sua atuação na sistematização dos indicadores e da informação recolhida, bem como no desenvolvimento de ações de *benchlearning* e *benchaction*. Foram também construídos quadros com dados quantificados, ao nível dos recursos humanos, financeiros, tipologia de serviços e número de utilizadores/destinatários ou clientes, entre outros.

O exercício de *benchmarking* incidiu, inicialmente, em nove áreas administrativas: Financeira, Qualidade, Gestão, Informática, Jurídica, Arquivo e Documentação, UMC, Património e Recursos Humanos. Com este exercício foram apurados onze indicadores de processos e resultados, sendo dois de cada uma das áreas Financeira e de Qualidade e um de cada uma das restantes áreas.

Já em 2012 foi entendido constituir pequenos grupos setoriais, dotados de especialistas/peritos em determinadas áreas, nomeadamente, situação de mobilidade especial, financeira, arquivo e unidade ministerial de compras com o objetivo de aperfeiçoar/afinar os indicadores anteriormente construídos.

A preocupação em assegurar que os dados fossem recolhidos e interpretados de igual forma por todas as organizações envolvidas, e em garantir comparabilidade da informação recolhida e qualidade do trabalho produzido, implicou a adoção de um conjunto de conceitos, caracterizadores dos indicadores, a partir dos quais foi construída a respetiva grelha.

Com o intuito de caracterizar as SG'S foi ainda efetuada uma análise dos respetivos âmbitos de atuação e estruturas orgânicas, bem como identificados alguns indicadores associados aos recursos humanos e financeiros e à prestação de serviços.

O resultado alcançado pela SGMS no exercício de *benchmarking*, pode considerar-se bastante positivo, sendo que os valores apurados para os indicadores ficaram comparativamente, acima do meio da escala.

Refira-se, que o exercício realizado por todas as SG'S, não teve como fim último criar um ranking, mas estabelecer indicadores que viabilizem a comparação e sobretudo que permitam avançar para o *benchlearning*.

No ano de 2013, e por força da reestruturação operada pelo PREMAC em 2012, este Grupo de Trabalho viu a sua atividade reduzida.

De seguida, apresenta-se os resultados do exercício de *benchmarking* concluído em 2013:

SG	Nº total de Trabalhadores Em exercício de funções s	Nº de Dirigentes Intermédios	Nº de Coordenadores	Índice Tecnicidade
PCM				
MNE				
MF	120	10	5	34,20%
MDN				
MAI	123	11	1	39,02%
MJ				
MEE				
MAMAOT	125	12	0	55,20%
MS	59	5	0	45,76%
MEC	175	11	2	49,7%
MSSS	130	11	4	53,85%
Totais	673	55	12	46,39%



Quadro - Indicadores de Resultados por Áreas

Áreas	Indicadores Transversais	PCM	MNE	MF	MDN	MAI	MJ	MEE	MAMAOT	MS	MEC	MSSS
Qualidade	Índice de Satisfação Global Clientes Externos			4,19		4,04			4,5	4,41	3,86	4,43
	Índice de Satisfação Global Clientes Internos			4,20		3,90			NA	3,91	3,84	3,90
Gestão	Taxa de objectivos Operacionais Concretizado			80%		100%			100%	100%	100%	
Informática	Prazo médio de resposta a pedidos			12		NA			ND	8,95	2:13	10:58
Jurídica	Prazo médio de resposta a pedidos de informação/pareceres em processos gratuitos			12		ND			ND	30,7	10,6	15
Património	% de imóveis Registados no SIIE			ND		95%			100%	75%	100%	100%
Recursos Humanos	% de Colaboradores que frequentaram formação			67,50%		41,6%			29,60%	57,63%	95%	100%
Áreas	Indicadores Setoriais	PCM	MNE	MF	MDN	MAI	MJ	MEE	MAMAOT	MS	MEC	MSSS
Arquivo e Documentação	% de documentação de arquivo tratada		85%	100%	50%	5%	100%	50%	100%	100%	10%	100%
	% de organismos abrangidos por ações de sensibilização sobre instrumentos de gestão documental		80%	100%	NA	100%	100%	100%	63%	19%	91%	27%
	Nº de Utilizações anuais dos Serviços de Informação e Documentação		1.542	19.607	486	47.509	648	150	7.506	60	NA	3.341
	Nº de conteúdos disponibilizados no 'repositorium'		4.356	435	2.074	ND	1.070	16033	15.170	NA	NA	4.249
Finança Orçamental	Peso das despesas com Pessoal no Total do Orçamento de Funcionamento				82,26%	43,2%	80%			60,97%	93,89%	74,38%
	Peso das despesas correntes no Total do Orçamento de Funcionamento				34%	26,93%	96%			99,71%	99,77%	90,61%
	Peso das despesas com bens e serviços no Total do Orçamento de Funcionamento				34,49%	28,9%	14%			38,14%	5,47%	15,91%
	Peso das Receitas Próprias no total das Receitas				2,45%	5,71%	27%			0%	0,05%	
	Taxa de Execução Orçamental (OF)				48,19%	86,5%	93%			86,98%	170,45%	102,54%



Quadro - Indicadores de Resultados por Áreas (Cont.)

Áreas	Indicadores Transversais	PCM	MNE	MF	MDN	MAI	MJ	MEE	MAMAOT	MS	MEC	MSSS
Financeira Patrimonial	Prazo médio de pagamento				2,61	30	20			0,98	NA	16,90
	Autonomia Financeira				2,88%	NA	NA			99,26%	NA	
	Rentabilidade do Activo Líquido				NA	NA	NA			19,64%	NA	
UMC	N.º de Categorias centralizadas				12	7			6	17	Sem despacho de centralização	
	% de Categorias centralizadas				80%	80%			60%	89%	Sem despacho de centralização	
	Média de procedimentos adjudicados por técnico afeto à UMC – Centraliz.				2,625				1,6	9,33	4,66	
	Valor médio (anual) dos contratos centralizados por técnico afeto à UMC- Centraliz				4.028.602,52				298.483,06	5.112.646,33	2.466.877,21	
	% Procedimentos centralizados adjudicados com critérios ambientais/sociais				95%				NA	36%	13%	



Indicadores Transversais							
Área	Indicador	Fórmula de Cálculo	Abrangência	Fontes de Verificação	Instrumentos de Recolha de Dados	Definição	Parâmetro em avaliação
Qualidade	Índice de satisfação global clientes externos (escala 1-5)	Média simples das respostas ao Inquérito[1]	Cientes nível 1,2, e 3	Relatórios de Avaliação da Satisfação	Questionários	Resulta de um estudo focalizado na opinião que o cliente externo tem sobre um serviço prestado.	Melhoria contínua dos processos e garantia de qualidade
	Índice de satisfação global clientes internos (escala 1-5)	Média simples das respostas ao Inquérito[2]	Todos os Colaboradores da SG	Relatórios de Avaliação da Satisfação	Questionários	Resulta de um estudo focalizado na opinião que o cliente Interno (colaboradores da Organização) tem sobre o organismo.	Melhoria contínua dos processos e garantia de qualidade
Gestão	Taxa de objectivos operacionais concretizados	Objectivos cumpridos e superados/ Objectivos Planeados [3]	Todos os objectivos da SG	Plano e Relatório de Actividades	Mapas do BSC e Excel	Rácio entre os objectivos anuais Planeados e os objectivos anuais executados e que espelham o desempenho da organização	Melhoria do desempenho operacional da Organização
Informática	Prazo médio de resposta a pedidos	Somatório de tempos de resposta (horas)/nº total de respostas[4]	SG	Relatórios da Aplicação	Aplicação de gestão de pedidos	Rácio entre o somatório dos tempos gastos na prestação de serviços sobre o número total de pedidos de serviço num determinado período.	Tempo de resposta
Jurídica	Prazo médio de resposta a pedidos de informação/pareceres em processos gratuitos	Somatório de tempos de resposta/nº total de respostas	Cientes tipo 1,2,3	Pareceres; Relatórios da aplicação de Gestão Documental	Aplicação de Gestão Documental	Rácio obtido entre o somatório do tempo de resposta a pedidos de informação/pareceres sobre o número total de respostas num determinado período.	Tempo de resposta
Património	% de imóveis Registados no SIIE	Nº Imóveis registados no SIIE/ Nº de imóveis	Ministério	Relatórios extraídos da Aplicação	SIIE	Relativamente à totalidade de imóveis a cargo do Ministério, quantificar a percentagem dos que se encontram inscritos no novo sistema integrado (SIIE)	Gestão e controlo do Património imobiliário do Estado
Recursos Humanos	% de trabalhadores que frequentaram formação	Nº Trabalhadores com formação/nº trabalhadores da SG	SG	Relatórios de Formação; Balanço social	Registo das participações em acções de formação	Relativamente à totalidade dos trabalhadores da organização, quantificar a percentagem dos que frequentaram acções de formação certificada	Desenvolvimento do potencial humano das organizações



Indicadores Setoriais							
Área	Indicador	Fórmula de Cálculo	Abrangência	Fontes de Verificação	Instrumentos de Recolha de Dados	Definição	Parâmetro em avaliação
Arquivo e Documentação	% de documentação de arquivo tratada	Documentação de arquivo tratada/ Documentação anual de arquivo a tratar *100	Clientes tipo 1,2,3 e Cidadão	Instrumentos de descrição documental, bases de dados, autos de eliminação, relatórios de atividades e plano de classificação	Registos da BD e/ou folhas de recolha de dados	Resulta da descrição e preservação da documentação produzida ou reunida pelos diferentes órgãos e serviços, no âmbito da sua atividade, nos termos e de acordo com as regras e princípios de gestão documental que forem estabelecidos	Preservação e Comunicação do Património Arquivístico
	% de organismos abrangidos por ações de sensibilização sobre instrumentos de gestão documental	Nº organismos participantes nas ações/ Nº total do Organismos do ministério *100	Clientes tipo 1,2,3	Atas, programas das ações e/ou Relatórios de atividades	Registo (s) de participantes e/ou registo de comunicações efetuadas	Resulta da realização de ações de sensibilização para a criação e aplicação de instrumentos de gestão documental.	Incremento dos serviços disponibilizados
	Nº de Utilizações anuais dos Serviços de Informação e Documentação	Nº de Utilizações anuais dos Serviços de Informação e Documentação	Clientes tipo 1,2,3 e cidadão	Relatórios/Mapas Estatísticos Anuais	Registos de utilização e Contadores de Utilização em Linha	Resulta da utilização presencial, por telefone, por fax, por correio eletrónico, por carta e “em linha” dos serviços de Informação e Documentação	Incremento dos serviços disponibilizados
	Nº de conteúdos disponibilizados no ‘repositorium’	Nº de conteúdos disponibilizados no ‘repositorium’	Clientes tipo 1,2,3 e cidadão	Repositorium	Repositorium e Relatório de Atividades	Resulta da disponibilização num ‘repositorium’ único dos seguintes conteúdos: Fundo bibliográfico; e difusão selectiva de Informação.	Incremento dos serviços disponibilizados



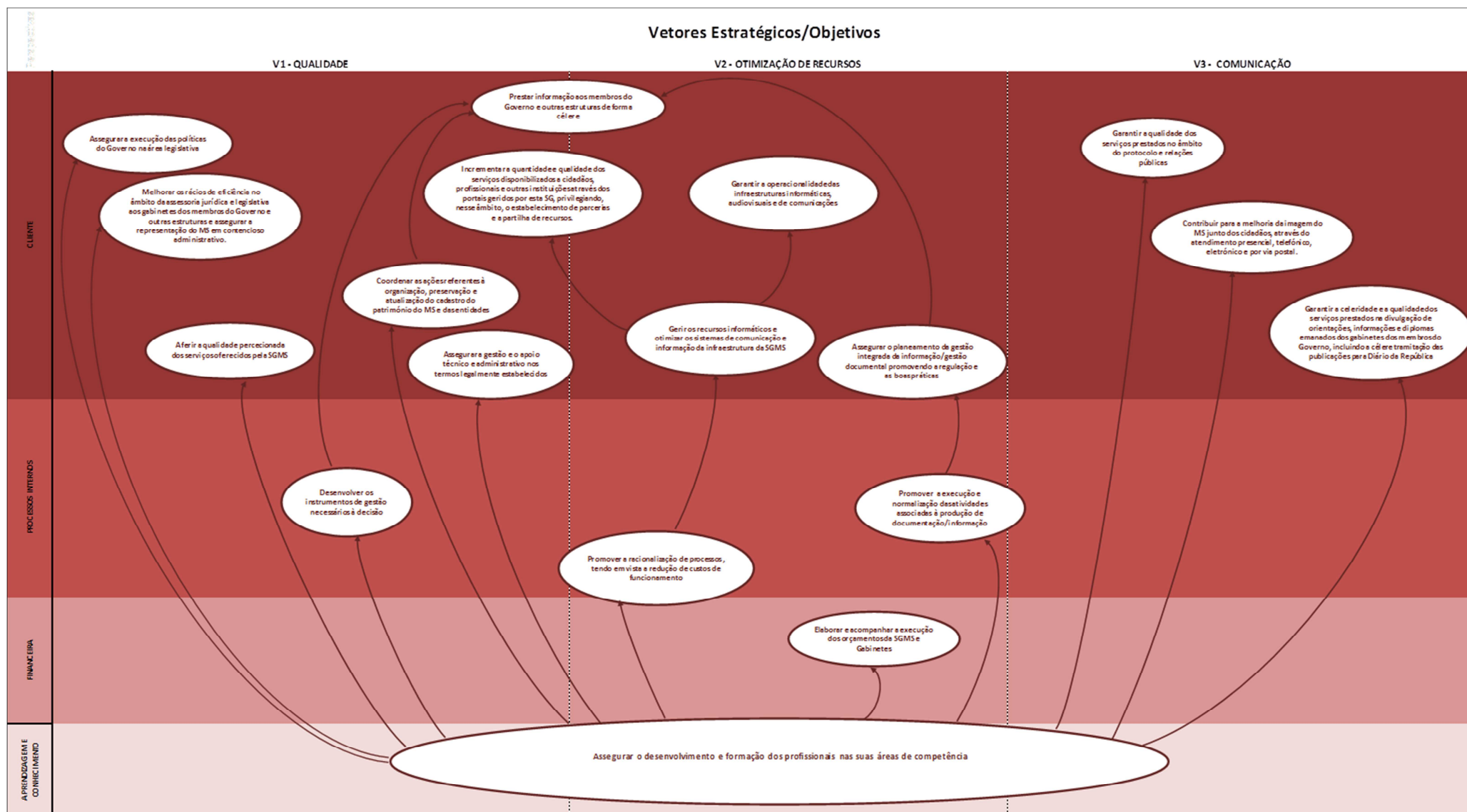
Indicadores Setoriais							
Área	Indicador	Fórmula de Cálculo	Abrangência	Fontes de Verificação	Instrumentos de Recolha de Dados	Definição	Parâmetro em avaliação
Financeira Orçamental	Peso das despesas com Pessoal no Total do Orçamento de Funcionamento	Despesas com Pessoal (pago)/ Despesa Total Funcionamento	SG	Prest. de Contas / Relatório de Gestão	Aplicação Financeira	Representa o peso das despesas com o Pessoal pagas no total da Despesa de Funcionamento	Controlo da Despesa
	Peso das despesas correntes no Total do Orçamento de Funcionamento	Despesas Correntes (pago)/ Despesa Total Funcionamento	SG	Prest. de Contas / Relatório de Gestão	Aplicação Financeira	Representa o peso das despesas Correntes pagas no total da Despesa de Funcionamento	Controlo da Despesa
	Peso das despesas com bens e serviços no Total do Orçamento de Funcionamento	Despesas com bens e serviços (pago) / Despesa Total Funcionamento	SG	Prest. de Contas / Relatório de Gestão	Aplicação Financeira	Representa o peso das despesas pagas com bens e serviços no total da Despesa de Funcionamento	Controlo da Despesa
	Peso das Receitas Próprias no total das Receitas	Receitas Próprias cobradas / Receitas Totais	SG	Prest. de Contas / Relatório de Gestão	Aplicação Financeira	Representa o peso das receitas próprias cobradas no total das receitas	Evolução das receitas próprias
Financeira Patrimonial	Prazo médio de pagamento	Prazo médio de pagamentos (óptica patrimonial) Fórmula/Procedimento	SG	Prest. de Contas / Relatório de Gestão	Aplicação Financeira	Representa o número de dias que a organização leva para pagar seus fornecedores	Evolução do PMP
	Autonomia Financeira	Fundos Próprios / Ativo Líquido Total	SG	Prest. de Contas / Relatório de Gestão	Aplicação Financeira	Representa a capacidade de fazer face aos compromissos financeiros através dos capitais próprios	Solvabilidade da SG
	Rentabilidade do Activo Líquido	Resultado Líquido do Exercício / Ativo Líquido Total	SG	Prest. de Contas / Relatório de Gestão	Aplicação Financeira	Representa a capacidade dos ativos da organização em gerar retorno financeiro	Rendibilidade do ativo



Indicadores Setoriais

Área	Indicador	Fórmula de Cálculo	Abrangência	Fontes de Verificação	Instrumentos de Recolha de Dados	Definição	Parâmetro em avaliação
UMC	N.º de Categorias centralizadas	Nº de categorias centralizadas	Ministério	Despacho de centralização em vigor / Relatório ANCP	Plataforma e outros	Relativamente à totalidade das categorias que integram o despacho de centralização em vigor, quantificar o nº das que foi concluído processo de centralização/aquisição (objeto de procedimentos agregados).	Incremento da negociação centralizada
	% de Categorias centralizadas	Nº de categorias centralizadas / nº de categorias a centralizar	Ministério	Despacho de centralização em vigor / Relatório ANCP	Plataforma e outros	Relativamente à totalidade das categorias que integram o despacho de centralização em vigor, quantificar a percentagem das que foi concluído processo de centralização/aquisição (objeto de procedimentos agregados).	Incremento da negociação centralizada
	Média de procedimentos adjudicados por técnico afeto à UMC - Centraliz.	Nº Total de procedimentos adjudicados (Contratação centralizada) / Nº de recursos afetos UMC-Centraliz.	Ministério	Relatórios de Contratação Site ANCP / Mapa de Pessoal	Plataforma e outros	Nº médio de procedimentos adjudicados no ano por técnico a desempenhar funções na UMC - área das Centralizações.	Incremento da produtividade dos recursos afetos à área das Centralizações
	Valor medio (anual) dos contratos centralizados por técnico afeto à UMC-Centraliz.	Valor anual dos contratos centralizados / Nº de recursos afetos UMC	Ministério	Relatórios de Contratação Site ANCP / Mapa de Pessoal	Plataforma e outros	Valor médio anual dos contratos centralizados no ano por técnico a desempenhar funções na UMC - área das Centralizações.	Incremento da produtividade dos recursos afetos à área das Centralizações
	% Procedimentos centralizados adjudicados com critérios ambientais/sociais	N.º de procedimentos centralizados c/ crit. ambientais ou sociais / nº total de procedimentos adjudicados	Ministério	Relatório ANCP	Plataforma e outros	Relativamente à totalidade dos procedimentos adjudicados no ano, quantificar a percentagem dos que incluíram critérios ambientais/ecológicos e sociais nos respetivos CE.	Incremento da percentagem de procedimentos centralizados com inclusão de requisitos e critérios ambientais e sociais

8. DIAGRAMA ESTRATÉGICO





9. INICIATIVAS

Atividades	Objetivos	Custos	N.º Dirigentes	N.º Técnicos Superiores	N.º Assistentes Técnicos	1. Melhorar os níveis 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.	2. Assegurar a execução das políticas do Governo na área legislativa	3. Assegurar a gestão e o apoio técnico e administrativo nos termos legalmente estabelecidos	4. Coordenar as ações referentes à organização, preservação e atualização do cadastro do património do MS e das entidades por ele tuteladas	5. Garantir a operacionalidade das infraestruturas informáticas, audiovisuais e de comunicações	6. Gerir os recursos informáticos e otimizar os sistemas de comunicação e informação da infraestrutura da SGMS	7. Prestar informação aos membros do Governo e outras estruturas de forma célere	8. Garantir a celeridade e a qualidade dos serviços prestados na divulgação, orientações e diplomas emanados dos gabinetes dos membros do Governo, incluindo a célere tramitação das publicações para o Diário da República	9. Garantir a qualidade dos serviços prestados no âmbito do protocolo e relações públicas	10. Contribuir para a melhoria da imagem do MS junto dos cidadãos, através do atendimento presencial, telefónico, eletrónico e por via postal.	11. 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.	12. Assegurar o planeamento da gestão integrada da informação/gestão documental	13. Afetir a qualidade percebida dos serviços oferecidos pela SGMS.	14. Promover a execução e normalização das atividades associadas à produção de documentação/ informação	15. Desenvolver os instrumentos de gestão necessários à decisão.	16. Promover a racionalização de processos, tendo em vista a redução de custos de funcionamento	17. Elaborar e acompanhar a execução dos orçamentos da SGMS e Gabinetes	18. Assegurar o desenvolvimento e formação dos profissionais nas suas áreas de competência
Garantir a apreciação técnica dos processos e emissão dos respetivos pareceres, estudos ou informações com diminuição gradual dos respetivos prazos de execução		331.129 €	1	7	2	3	2	1															
Elaborar a totalidade das peças processuais em processos judiciais bem como garantir a intervenção em Tribunal nos prazos legal ou judicialmente estabelecidos		22.075 €	1	7	2	3	2														1		
Prestar apoio jurídico na elaboração de projetos de diploma, regulamentos, despachos e quaisquer outros articulados		14.716 €	1	7	2		3																
Analisar, informar e organizar procedimentos concursais tendentes à constituição de relações jurídicas de emprego público		2.799 €	1		2			3															
Carregar e atualizar as aplicações do RHV e do Wintime relativamente aos trabalhadores da SG e dos Gabinetes Ministeriais		6.718 €	1		2			3												2			
Assegurar o processamento mensal dos vencimentos dos trabalhadores da SG e dos Gabinetes Ministeriais		33.592 €	1		2			3														2	
Proceder à verificação dos registos no SIIE		13.960 €	1	2					3												1		
Oficiar todas entidades no sentido de se proceder ao preenchimento total das fichas dos imóveis e à retificação de situações anormais		1.861 €	1	2					3								1						
Promover ações de sensibilização junto dos vários organismos em conjunto com a DGTF		4.653 €	1	2					3								1						
Promover reuniões semestrais com a DGTF		1.861 €	1	2					3								1						
Monitorização dos servidores e dos serviços disponibilizados por estes, identificando situações de erro e atuando proativamente na sua resolução		21.257 €	1	1						3	2						1						
Manutenção dos equipamentos de rede e comunicações		21.257 €	1	1						3	2												
Identificar e efetuar as configurações necessárias para permitir a disponibilização de determinados serviços ou acessos		10.629 €	1	1						3													
Manutenção regular dos sistemas centrais, promovendo a sua migração e atualização quando necessário de forma a garantir disponibilidade e uma maior segurança dos serviços de rede oferecidos		10.629 €	1	1							3												
Preparação de "postos de trabalho padrão", com um conjunto base de produtos e ferramentas comuns aos vários perfis de utilização conduzindo à otimização dos recursos e dos procedimentos de gestão e manutenção		8.503 €	1	1							3												
Efetuar a substituição de postos de trabalho com as últimas versões de software suportadas pelas aplicações específicas de cada serviço, de forma a garantir um ambiente com maior segurança e fiabilidade		8.503 €	1	1							3												
Manter bases de dados atualizadas sobre prestadores de serviços de saúde (SIIP - Sistema Integrado de Informação de Prestadores).		1.625 €	1	2								3											
Informar diariamente os membros do Governo sobre matéria de interesse específico, como os diplomas publicados em Diário da República e a atividade parlamentar.		17.593 €	1	1								3											
Coligir e tratar informação solicitada pelos Gabinetes.		13.684 €	1	2	2							3											
Divulgar orientações dos Gabinetes através do Portal da Saúde, de circulares ou de correio eletrónico entre os dirigentes dos organismos e serviços do Ministério da Saúde.		21.503 €	1	2									3										
Garantir a correta e célere tramitação dos atos dos membros do Governo para publicação em Diário da República.		17.593 €	1	2									3										
Informar os cidadãos e profissionais de saúde que se dirigem ao Ministério da Saúde sobre política de saúde e organização do sistema de saúde		1.371 €	1	2									3										
Organizar eventos por solicitação dos Gabinetes, dos serviços e organismos do Ministério da Saúde e outras estruturas às quais a SGMS presta apoio.		650 €	1	2	2									3									
Acolher convidados no edifício-sede do Ministério da Saúde.		650 €	1	2	2									3									
Organizar os processos de atribuição de medalhas de serviços distintos do Ministério da Saúde e emitir os respetivos diplomas.		111 €	1	2	2									3									
Atender e responder a todos os cidadãos que se dirigem ao Ministério da Saúde, seja presencialmente, por via postal, telefónica ou correio eletrónico.		17.704 €	1	2	2											3							
Promover a articulação com e entre os serviços e organismos do Ministério da Saúde, de forma a garantir a melhor resposta e em tempo adequado ao cidadão.		136 €	1	2	2											3							
Estabelecer parcerias com entidades que promovam a literacia em saúde, visando a partilha de conteúdos.		138 €	1	2	2												3						
Atualizar diariamente o Portal da Saúde, garantindo informação correta sobre as regras de acesso aos cuidados de saúde.		51.000 €	1	2													3						

3 Impacto Elevado

2 Impacto forte

1 Impacto médio



INICIATIVAS – CONTINUAÇÃO

Atividades	Objetivos	Custos	N.º Dirigentes	N.º Técnicos Superiores	N.º Assistentes Técnicos	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.	2. Assegurar a execução das políticas do Governo na área legislativa	3. Assegurar a gestão e o apoio técnico e administrativo nos termos legalmente estabelecidos	4. Coordenar as ações referentes à organização, preservação e atualização do cadastro do património do MS e das entidades por ele tuteladas	5. Garantir a operacionalidade das infraestruturas informáticas, audiovisuais e de comunicações	6. Gerir os recursos informáticos e otimizar os sistemas de comunicação e informação da Infraestrutura da SGMS	7. Prestar informação aos membros do Governo e outras estruturas de forma célere	8. Garantir a celeridade e a qualidade dos serviços prestados na divulgação de orientações, informações e diplomas emanados dos gabinetes dos membros do Governo, incluindo a célere tramitação das publicações para Diário da República	9. Garantir a qualidade dos serviços prestados no âmbito do protocolo e relações públicas	10. Contribuir para a melhoria da imagem do MS junto dos cidadãos, através do atendimento presencial, telefónico, eletrónico e por via postal.	11. 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.	12. Assegurar o planeamento da gestão integrada da informação/gestão documental	13. Aferir a qualidade percebida dos serviços oferecidos pela SGMS.	14. Promover a execução e normalização das atividades associadas à produção de documentação/informação	15. Desenvolver os instrumentos de gestão necessários à decisão.	16. Promover a racionalização de processos, tendo em vista a redução de custos de funcionamento	17. Elaborar e acompanhar a execução dos orçamentos da SGMS e Gabinete	18. Assegurar o desenvolvimento e formação dos profissionais nas suas áreas de competência
Uniformizar a imagem do Ministério da Saúde na Internet.		1.547 €	1	2												3							
Promover a investigação na área das ciências da vida através da criação de uma base de dados/rede social de Portugueses com Perfil Internacional.		3.688 €	1	2												3							
Realização de uma reunião com vista à apresentação do Diagnóstico à Situação Arquivística e identificação dos interlocutores de cada instituição para o projeto de arquivo do MS		438 €	1	2													3						
Realização de visitas técnicas de arquivo em determinadas instituições com vista à identificação de ações a desenvolver		1.754 €	1	2													3						
Identificação de áreas fundamentais para uma boa gestão integrada da informação, conduzindo ao lançamento de vários Grupos de Trabalho e constituição de equipas inter-institucionais		5.314 €	1	1													3						
Elaborar inquérito de avaliação da SGMS e dos serviços por esta prestados e divulgar os respetivos resultados.		168 €	1	1														3					
Esclarecer cada serviço específico (pessoal, contabilidade, aprovisionamento, etc) que informação deve constar das lombadas das pastas com documentação		1.274 €	1	2															3				1
Promover ações de formação sobre avaliação documental		2.631 €	1	2												1			3				2
Realização de protocolos com as universidades, nas áreas das ciências documentais, com vista à realização de estágios em instituições do MS sob a orientação da SG		4.385 €	1	2												2			3				
Elaboração do Plano Estratégico, do Plano de Atividades e do QUAR da SG		13.997 €	6	3																3	2	1	
Elaboração do QUAR e do Relatório de Atividades da SG		11.197 €	6																	3	2	1	
Elaboração do Balanço Social, do Plano de Formação e do Relatório de Formação da SG		8.398 €	1	1	2															3	2	1	
Proceder à divulgação dos custos junto de cada centro de custo ao nível Interno da SGMS		11.168 €	1		2															2	3	1	
Promover uma maior adesão das entidades voluntárias às compras centralizadas		931 €	1	4																2	3	1	
Promover a centralização de novas categorias de bens e serviços		83.762 €	1	4	2															2	3	1	
Proceder a uma análise de custos históricos e previsionais no âmbito da identificação de eventuais riscos		55.841 €	1		2															2	2	3	
Proceder à verificação mensal da contabilidade analítica		44.673 €	1		2															2	2	3	
Identificar e propor alterações orçamentais entre rubricas no âmbito da gestão flexível dos orçamentos		11.168 €	1		2															2	2	3	
Identificar as necessidades formativas da SGMS, com base no levantamento das várias unidades orgânicas		4.653 €	1	1		2		2					2	2	2		2			2	2		3
Propor ações de formação, através da elaboração de um plano anual resultante das propostas das várias unidades orgânicas		4.653 €	1	1		2		2					2	2	2		2			2	2		3

3 Impacto Elevado

2 Impacto forte

1 Impacto médio



10. OBJETIVOS E METAS 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	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.	20%	DSJC	1.1 Elaborar estudos, pareceres e informações solicitados pela SGMS, pelos membros do Governo e demais órgãos e serviços integrados no MS	Eficiência	3,13	25%	N.º processos saídos / N.º processos jurídicos entrados devidamente instruídos	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%	Realização
					1.2 Emitir pareceres em processos de recursos administrativos	Eficiência	3,13	25%	Data de resposta - data de entrada do pedido de pareceres e informações devidamente instruído	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%	Realização
					1.3 Emitir pareceres sobre projetos de diplomas	Eficiência	3,13	20%	N.º pareceres elaborados / N.º pareceres solicitados	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%	Realização
					1.4 Elaborar peças processuais e informações relativas a processos judiciais	Eficácia	3,13	15%	N.º peças e requerimentos entregues em tribunal / N.º processos em curso	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%	Realização
					1.5 Representar o Ministério da Saúde em juízo	Eficácia	3,13	15%	N.º presenças obrigatórias em tribunal / N.º solicitações em tribunal	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%	Realização
		2. Assegurar a execução das políticas do Governo na área legislativa	10%	DSJC	2.1 Elaborar projetos de diplomas	Eficiência	3,13	100%	Data de resposta - data de entrada do pedido de pareceres e informações devidamente instruído	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%	Realização



10.1.1.METAS DA DIREÇÃO DE SERVIÇOS JURÍDICOS E CONTENCIOSO

Perspetiva	Objetivo Estratégico	Objetivos Específicos	Peso no Objetivo Estratégico	Unidade Orgânica	Objetivos Operacionais	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Tolerância	Peso no Objetivo Operacional	Metas					
										Realizado			Previsional		
										2011	2012	2013	2014	2015	2016
Cliente	Objetivo 1	1. Melhorar os raios 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.	20%	DSJC	1.1 Elaborar estudos, pareceres e informações solicitados pela SGMS, pelos membros do Governo e demais órgãos e serviços integrados no MS	25%	N.º processos saídos / N.º processos jurídicos entrados devidamente instruídos	3%	100%	137%	100%	100%	100%	100%	100%
					1.2 Emitir pareceres em processos de recursos administrativos	25%	Data de resposta - data de entrada do pedido de pareceres e informações devidamente instruído	5 dias	100%	30	30	30	30 dias	30 dias	30 dias
					1.3 Emitir pareceres sobre projetos de diplomas	20%	N.º pareceres elaborados / N.º pareceres solicitados	5%	100%	95%	95%	100%	100%	100%	100%
					1.4 Elaborar peças processuais e informações relativas a processos judiciais	15%	N.º peças e requerimentos entregues em tribunal / N.º processos em curso	10%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
					1.5 Representar o Ministério da Saúde em juízo	15%	N.º presenças obrigatórias em tribunal / N.º solicitações em tribunal	5%	100%	95%	100%	100%	100%	100%	100%
		2. Assegurar a execução das políticas do Governo na área legislativa	10%	DSJC	2.1 Elaborar projetos de diplomas	100%	Data de resposta - data de entrada do pedido de pareceres e informações devidamente instruído	2 dias	100%	20 dias	20 dias	20 dias	20 dias	20 dias	20 dias



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	Peso no Objetivo Operacional	Tipo de Indicador
Cliente	Objetivo 1	3. Assegurar a gestão e o apoio técnico e administrativo nos termos legalmente estabelecidos	10%	DSGIRPA	3.1 Executar os procedimentos inerentes à gestão administrativa dos recursos humanos da SGMS e dos gabinetes dos membros do Governo.	Eficácia	3.13	35%	N.º de procedimentos executados / N.º de procedimentos exigíveis	SMARTDOCS	40%	Estrutura
									Envio dos 4 ficheiros para pagamento das remunerações na data estipulada	RHV	60%	Estrutura
				DSGIRPA	3.2 Executar e organizar procedimentos de recrutamento de pessoal	Eficiência	3.13	25%	Data da comunicação da necessidade de recrutamento- Data do envio para DR (resultado em dias)	SMARTDOCS	100%	Realização
				DSGIRPA	3.3 Assegurar a manutenção da base de dados do SIOE da SGMS e dos gabinetes dos membros do Governo.	Eficiência		30%	Data de conclusão do processo-Data limite (resultado em dias no trimestre)	BASE DE DADOS DGAEP - SIOE	100%	Resultado
		4. Coordenar as ações referentes à organização, preservação e atualização do cadastro do património do MS e das entidades por ele tuteladas	10%	DSGIRPA	3.4 Elaborar relatório síntese do SIADAP 2 e 3 dos serviços de administração direta e indireta do MS.	Eficácia		10%	Um relatório	SMARTDOCS e BACKOFFICE	100%	Realização
				DGR	4.1 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	100%	Impacte
				DGR	4.2 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)	SMARTDOCS	100%	Resultado



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	Peso no Objetivo Operacional	Tipo de Indicador
Cliente (cont)	Objetivo 1 (cont)	5. Garantir a operacionalidade das infraestruturas informáticas, audiovisuais e de comunicações	10%	DASI	5.1 Responder às solicitações relacionadas com infraestrutura da SGMS e serviços desta	Eficiência		100%	Data de resposta-data de entrada do pedido (Tempo médio em nº de dias úteis)	SMARTDOCS	100%	Estrutura
		6. Gerir os recursos informáticos e otimizar os sistemas de comunicação e informação da infraestrutura da SGMS	10%	DASI	6.1 Gerir equipamentos informáticos e de comunicações, a rede informática e as demais infraestruturas tecnológicas de informação e comunicação	Eficiência		50%	Data de resolução - Data de entrada do pedido (Tempo médio em nº de dias úteis)	SMARTDOCS	100%	Estrutura
				DASI	6.2 Prestar apoio aos utilizadores para suporte e resolução de problemas técnicos em informática, comunicações e tecnologias de informação (Helpdesk)	Eficiência		50%	Data de resolução-Data de entrada do pedido <= 2 (Tempo médio em nº de dias úteis)	SMARTDOCS	100%	Realização
Cliente (cont)	Objetivo 1 (cont)	7. Prestar informação aos membros do Governo e outras estruturas de forma célere	10%	DIRP	7.1 Manter prazos reduzidos de resposta às necessidades informativas	Eficiência		100%	Data de resposta-data de entrada do pedido (resultado em horas)	REGISTO PRÓPRIO	100%	Realização
		8. Garantir a celeridade e a qualidade dos serviços prestados na divulgação de orientações, informações e diplomas emanados dos gabinetes dos membros do Governo, incluindo a célere tramitação das publicações para Diário da República	10%	DIRP	8.1 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	100%	Realização
		9. Garantir a qualidade dos serviços prestados no âmbito do protocolo e relações públicas	10%	DIRP	9.1 Assegurar a realização de reuniões, eventos e cerimónias	Qualidade		100%	N.º de falhas reportadas por ocorrência	FOLHA DE REGISTO PRÓPRIA	100%	Realização
Cliente (cont)	Objetivo 2	10. Contribuir para a melhoria da imagem do MS junto dos cidadãos, através do atendimento presencial, telefónico, eletrónico e por via postal.	50%	DIRP	10.1 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	50%	Realização
									Data de resposta à exposição-data de entrada da exposição por e-mail (resultado em horas)	OUTLOOK	50%	Realização
		11. 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	11.1 Assegurar a atualização de conteúdos diários a disponibilizar no Portal da Saúde	Eficácia	1.1; 3	100%	N.º de conteúdos /dia	PORTAL DA SAÚDE	100%	Resultado



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	Peso no Objetivo Operacional	Tipo de Indicador
Cliente (cont)	Objetivo 3	12. Assegurar o planeamento da gestão integrada da informação/gestão documental promovendo a regulação e as boas práticas	15%	DASI	12.1 Avaliar a prática de gestão dos arquivos correntes, semi-ativos e inativos de instituições do MS	Qualidade	3.11	10%	Nº de visitas técnicas realizadas	RELATÓRIO VISITA TÉCNICA	100%	Realização
					12.2 Iniciar novos planos ação de intervenção nas instituições	Eficácia	3.10	20%	N.º de planos de ação iniciados	PLANO DE AÇÃO	100%	Realização
					12.3 Promover ações de formação sobre avaliação documental	Qualidade	3.10	25%	Nº de ações realizadas	FOLHAS DE PRESENÇA	100%	Realização
					12.4 Promover reuniões dos Grupos de Trabalho criados no âmbito do projeto de arquivo do MS	Eficácia		20%	Relatório ponto situação contemplando os produtos dos grupos	RELATÓRIO	100%	Realização
					12.5 Monitorizar o cumprimento do Despacho nº 20 de 4/4/2013	Qualidade		25%	Apresentação dos dados recolhidos	SMARTDOCS	100%	Realização
		13. Aferir a qualidade percecionada dos serviços oferecidos pela SGMS.	10%	DIRP	13.1 Realizar inquérito aos utilizadores dos serviços da SGMS	Qualidade	8	100%	Relatório de avaliação (a incluir no relatório de atividades de 2013)	DOCUMENTO PRODUZIDO	100%	Resultado



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	Peso no Objetivo Operacional	Tipo de Indicador
Processos	Objetivo 3 (cont)	14. Promover a execução e normalização das atividades associadas à produção de documentação/ informação	15%	DASI	14.1 Assegurar a gestão dos pedidos de consulta, retorno e incorporação da documentação em custódia externa assegurando todos os procedimentos inerentes	Eficiência		55%	Data de resposta-data de entrada do pedido (nº de dias úteis)	REGISTO PRÓPRIO	100%	Resultado
					14.2 Iniciar o processo de avaliação de documentação e normalização da descrição do arquivo em custódia externa	Qualidade		45%	Nº de contentores avaliados	REGISTO PRÓPRIO	50%	Realização
									Uma proposta de atualização do inventário	PROPOSTA	50%	Realização
15. Desenvolver os instrumentos de gestão necessários à decisão.		15%	DSGIRPA	15.1 Elaborar o Relatório de Atividades da SGMS	Eficácia		40%	Relatório de Atividades da SGMS	RA	100%	Resultado	
				15.2 Elaborar o Plano de Atividades com a colaboração de todas as unidades orgânicas	Eficácia		30%	Plano de Atividades da SGMS	PA	100%	Realização	
				15.3 Elaborar o Balanço Social	Eficácia		30%	Balanço Social da SGMS	BS	100%	Resultado	
16. Promover a racionalização de processos , tendo em vista a redução de custos de funcionamento		15%	DGR	16.1 Desenvolver procedimentos de aquisição de bens e serviços no âmbito da UMC, com vista à redução de custos	Eficiência	3.13	100%	Taxa de poupança gerada, face aos valores de mercado	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%	Impacte	
Financeira		17. Elaborar e acompanhar a execução dos orçamentos da SGMS e Gabinetes	15%	DGR	17.1 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	100%	Resultado
Aprendizagem		18. Assegurar o desenvolvimento e formação dos profissionais nas suas áreas de competência	15%	DGR	18.1 Planificar, organizar e ministrar ações de formação com base no diagnostico de necessidades de formação dos trabalhadores(as) da SGMS.	Qualidade	3.10	20%	Elaboração de um plano de formação	RELATÓRIO SMARTDOCS	100%	Realização
							3.10	40%	N.º ações de formação realizadas / N.º total de ações de formação previstas	MOODLE	100%	Realização
	3.10						40%	N.º de trabalhadores formados / N.º total de trabalhadores da SGMS	MOODLE e RHV	100%	Impacte	

**10.2.1.METAS DA DIREÇÃO DE SERVIÇOS DE GESTÃO, INFORMAÇÃO, RELAÇÕES PÚBLICAS E ARQUIVO**

Objetivo Estratégico	Objetivos Específicos	Peso no Objetivo Estratégico	Unidade Orgânica	Objetivos Operacionais	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Tolerância	Peso no Objetivo Operacional	Metas					
									Realizado			Previsional		
									2011	2012	2013	2014	2015	2016
Objetivo 1	3. Assegurar a gestão e o apoio técnico e administrativo nos termos legalmente estabelecidos	10%	DSGIRPA	3.1 Executar os procedimentos inerentes à gestão administrativa dos recursos humanos da SGMS e dos gabinetes dos membros do Governo.	35%	N.º de procedimentos executados / N.º de procedimentos exigíveis	5%	40%	97%	100%	100%	100%	100%	100%
				Envio dos 4 ficheiros para pagamento das remunerações na data estipulada			3	60%	3	3	3	Até 1.º dia útil de cada mês	Até 1.º dia útil de cada mês	Até 1.º dia útil de cada mês
			DSGIRPA	3.2 Executar e organizar procedimentos de recrutamento de pessoal	25%	Data da comunicação da necessidade de recrutamento- Data do envio para DR (resultado em dias)	10	100%	15	20	20	30	30	30
			DSGIRPA	3.3 Assegurar a manutenção da base de dados do SIOE da SGMS e dos gabinetes dos membros do Governo.	30%	Data de conclusão do processo-Data limite (resultado em dias no trimestre)	5	100%	N.A.	15	8	15	15	15
	4. Coordenar as ações referentes à organização, preservação e atualização do cadastro do património do MS e das entidades por ele tuteladas	10%	DSGIRPA	3.4 Elaborar relatório síntese do SIADAP 2 e 3 dos serviços de administração direta e indireta do MS.	10%	Um relatório	15 dias	100%	26-05-2011	02-07-2012	29-11-2013	Prazo estipulado anualmente pela DGAEP	Prazo estipulado anualmente pela DGAEP	Prazo estipulado anualmente pela DGAEP
			DGR	4.1 Gerir o Programa de Gestão do Património Imobiliário afeto a todo o Ministério da Saúde, no âmbito da UGP	60%	N.º total de imóveis com registo completo/N.º total de imóveis registados	3%	100%	N.A.	N.A.	77,46%	80%	85%	90%
			DGR	4.2 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	40%	Data de saída do processo-Data de entrada do processo devidamente instruído (resultado em dias úteis)	3	100%	9	11	10	9	8	7



Perspetiva	Objetivo Estratégico	Objetivos Específicos	Peso no Objetivo Estratégico	Unidade Orgânica	Objetivos Operacionais	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Tolerância	Peso no Objetivo Operacional	Metas					
										Realizado			Previsional		
										2011	2012	2013	2014	2015	2016
Cliente	Objetivo 1	3. Assegurar a gestão e o apoio técnico e administrativo nos termos legalmente estabelecidos	10%	DSGIRPA	3.1 Executar os procedimentos inerentes à gestão administrativa dos recursos humanos da SGMS e dos gabinetes dos membros do Governo.	35%	N.º de procedimentos executados / N.º de procedimentos exigíveis		40%	97%	100%	100%	100%	100%	100%
				DSGIRPA	Envio dos 4 ficheiros para pagamento das remunerações na data estipulada			3	60%	3	3	3	Até 1.º dia útil de cada mês	Até 1.º dia útil de cada mês	Até 1.º dia útil de cada mês
				DSGIRPA	3.2 Executar e organizar procedimentos de recrutamento de pessoal	25%	Data da comunicação da necessidade de recrutamento- Data do envio para DR (resultado em dias)	10	100%	15	20	20	30	30	30
				DSGIRPA	3.3 Assegurar a manutenção da base de dados do SIOE da SGMS e dos gabinetes dos membros do Governo.	30%	Data de conclusão do processo-Data limite (resultado em dias no trimestre)	5	100%	N.A.	15	8	15	15	15
		4. Coordenar as ações referentes à organização, preservação e atualização do cadastro do património do MS e das entidades por ele tuteladas	10%	DSGIRPA	3.4 Elaborar relatório síntese do SIADAP 2 e 3 dos serviços de administração direta e indireta do MS.	10%	Um relatório	15 dias	100%	26-05-2011	02-07-2012	29-11-2013	Prazo estipulado anualmente pela DGAEP	Prazo estipulado anualmente pela DGAEP	Prazo estipulado anualmente pela DGAEP
				DGR	4.1 Gerir o Programa de Gestão do Património Imobiliário afeto a todo o Ministério da Saúde, no âmbito da UGP	60%	N.º total de imóveis com registo completo/N.º total de imóveis registados	3%	100%	N.A.	N.A.	77,46%	80%	85%	90%
				DGR	4.2 Apreciação de processos patrimoniais, relativos a regularizações jurídico-registras do património imobiliário do MS, assegurando a devida articulação com a Direção-Geral do Tesouro e Finanças	40%	Data de saída do processo-Data de entrada do processo devidamente instruído (resultado em dias úteis)	3	100%	9	11	10	9	8	7



Perspetiva	Objetivo Estratégico	Objetivos Específicos	Peso no Objetivo Estratégico	Unidade Orgânica	Objetivos Operacionais	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Tolerância	Peso no Objetivo Operacional	Metas					
										Realizado			Previsional		
										2011	2012	2013	2014	2015	2016
Cliente (cont)	Objetivo 1 (cont)	5. Garantir a operacionalidade das infraestruturas informáticas, audiovisuais e de comunicações	10%	DASI	5.1 Responder às solicitações relacionadas com infraestrutura da SGMS e serviços desta	100%	Data de resposta-data de entrada do pedido (Tempo médio em nº de dias úteis)	1	100%	2	1,9	1	<= 2	2	2
		6. Gerir os recursos informáticos e otimizar os sistemas de comunicação e informação da infraestrutura da SGMS	10%	DASI	6.1 Gerir equipamentos informáticos e de comunicações, a rede informática e as demais infraestruturas tecnológicas de informação e comunicação	50%	Data de resolução - Data de entrada do pedido (Tempo médio em nº de dias úteis)	1	100%	n.a	n.a	n.a.	<= 3	2	2
				DASI	6.2 Prestar apoio aos utilizadores para suporte e resolução de problemas técnicos em informática, comunicações e tecnologias de informação (Helpdesk)	50%	Data de resolução-Data de entrada do pedido <= 2 (Tempo médio em nº de dias úteis)	1	100%	1,97	1,25	0,67	<= 2	2	2
Cliente (cont)	Objetivo 1 (cont)	7. Prestar informação aos membros do Governo e outras estruturas de forma célere	10%	DIRP	7.1 Manter prazos reduzidos de resposta às necessidades informativas	100%	Data de resposta-data de entrada do pedido (resultado em horas)	7 horas	100%	38,5	24	10,04	≤ 48 horas	≤ 48 horas	≤ 48 horas
		8. Garantir a celeridade e a qualidade dos serviços prestados na divulgação de orientações, informações e diplomas emanados dos gabinetes dos membros do Governo, incluindo a célere tramitação das publicações para Diário da República	10%	DIRP	8.1 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)	100%	Data de resposta-data de entrada do pedido (resultado em horas)	5 horas	100%	38,5	12	12,5	≤ 24 horas	≤ 24 horas	≤ 24 horas
		9. Garantir a qualidade dos serviços prestados no âmbito do protocolo e relações públicas	10%	DIRP	9.1 Assegurar a realização de reuniões, eventos e cerimónias	100%	N.º de falhas reportadas por ocorrência	2	100%	3	0,5	0,3	≤ 3	≤ 3	≤ 3
Cliente (cont)	Objetivo 2	10. Contribuir para a melhoria da imagem do MS junto dos cidadãos, através do atendimento presencial, telefónico, eletrónico e por via postal.	50%	DIRP	10.1 Responder às exposições e aos pedidos de informação do cidadão	100%	Data de resposta à exposição-data de entrada da exposição por carta (resultado em dias)	7 dias	50%	15	14,4	12,8	≤ 15 dias	≤ 15 dias	≤ 15 dias
							Data de resposta à exposição-data de entrada da exposição por e-mail (resultado em horas)	24 horas	50%	72	93,4	87,1	≤120 horas	≤120 horas	≤120 horas
			11. 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	11.1 Assegurar a atualização de conteúdos diários a disponibilizar no Portal da Saúde	100%	N.º de conteúdos/dia	1	100%	3,15	3,9	4,1	≥ 3	≥ 3



Perspetiva	Objetivo Estratégico	Objetivos Específicos	Peso no Objetivo Estratégico	Unidade Orgânica	Objetivos Operacionais	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Tolerância	Peso no Objetivo Operacional	Metas					
										Realizado			Previsional		
										2011	2012	2013	2014	2015	2016
Cliente (cont)	Objetivo 3	12. Assegurar o planeamento da gestão integrada da informação/gestão documental promovendo a regulação e as boas práticas	15%	DASI	12.1 Avaliar a prática de gestão dos arquivos correntes, semi-ativos e inativos de instituições do MS	10%	Nº de visitas técnicas realizadas	1	100%	n.a	n.a	6	2	4	4
					12.2 Iniciar novos planos ação de intervenção nas instituições	20%	N.º de planos de ação iniciados	1	100%	n.a	n.a	7	6	4	4
					12.3 Promover ações de formação sobre avaliação documental	25%	Nº de ações realizadas	2	100%	n.a	n.a	4	6	2	2
					12.4 Promover reuniões dos Grupos de Trabalho criados no âmbito do projeto de arquivo do MS	20%	Relatório ponto situação contemplando os produtos dos grupos	30 dias	100%	n.a	n.a	n.a	30-07-2014	30-07-2015	30-07-2016
					12.5 Monitorizar o cumprimento do Despacho nº 20 de 4/4/2013	25%	Apresentação dos dados recolhidos	30 dias	100%	n.a	n.a	n.a	30-07-2014 e 30-12-2014	30-07-2015 e 30-12-2015	30-07-2016 e 30-12-2016
		13. Aferir a qualidade percecionada dos serviços oferecidos pela SGMS.	10%	DIRP	13.1 Realizar inquérito aos utilizadores dos serviços da SGMS	100%	Relatório de avaliação (a incluir no relatório de atividades de 2013)	30 dias	100%	28-02-2011	10-04-2013	28-mar-13	28-03-2014	28-03-2015	28-03-2016



Perspetiva	Objetivo Estratégico	Objetivos Específicos	Peso no Objetivo Estratégico	Unidade Orgânica	Objetivos Operacionais	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Tolerância	Peso no Objetivo Operacional	Metas					
										Realizado			Previsional		
										2011	2012	2013	2014	2015	2016
Processos	Objetivo 3 (cont)	14. Promover a execução e normalização das atividades associadas à produção de documentação/ informação	15%	DASI	14.1 Assegurar a gestão dos pedidos de consulta, retorno e incorporação da documentação em custódia externa assegurando todos os procedimentos inerentes	55%	Data de resposta-data de entrada do pedido (nº de dias úteis)	1	100%	n.a	2	2	2	2	2
					14.2 Iniciar o processo de avaliação de documentação e normalização da descrição do arquivo em custódia externa	45%	Nº de contentores avaliados	2	50%	n.a	n.a	n.a	8	2	2
							Uma proposta de atualização do inventário	30 dias	50%	n.a	n.a	n.a	30-11-2014	30-11-2015	30-11-2016
		15. Desenvolver os instrumentos de gestão necessários à decisão.	15%	DSGIRPA	15.1 Elaborar o Relatório de Atividades da SGMS	40%	Relatório de Atividades da SGMS	5	100%	28-02-2011	19-04-2012	12-04-2013	15-04-2014	15-04-2015	15-04-2016
					15.2 Elaborar o Plano de Atividades com a colaboração de todas as unidades orgânicas	30%	Plano de Atividades da SGMS	5	100%	n.a	14-03-2012	15-04-2013	30-04-2014	30-04-2015	30-04-2016
					15.3 Elaborar o Balanço Social	30%	Balanço Social da SGMS	5	100%	20-05-2011	26-03-2012	01-04-2013	30-04-2014	30-04-2015	30-04-2016
16. Promover a racionalização de processos , tendo em vista a redução de custos de funcionamento		15%	DGR	16.1 Desenvolver procedimentos de aquisição de bens e serviços no âmbito da UMC, com vista à redução de custos	100%	Taxa de poupança gerada, face aos valores de mercado	1%	100%	7%	8,12%	29,76%	15%	10%	7%	
Financeira		17. Elaborar e acompanhar a execução dos orçamentos da SGMS e Gabinetes	15%	DGR	17.1 Elaborar e executar o orçamento de funcionamento da SGMS, dos gabinetes dos membros do Governo .	100%	Orçamentos e Mapas de Execução orçamental	5	100%	4	6	2	Até ao dia 6 de cada mês	Até ao dia 5 de cada mês	Até ao dia 4 de cada mês
Aprendizagem		18. Assegurar o desenvolvimento e formação dos profissionais nas suas áreas de competência	15%	DGR	18.1 Planificar, organizar e ministrar ações de formação com base no diagnostico de necessidades de formação dos trabalhadores(as) da SGMS.	20%	Elaboração de um plano de formação	15	100%	21-11-2011	27-09-2012	20-12-2013	31-10-2014	31-10-2015	31-10-2016
						40%	N.º ações de formação realizadas / N.º total de ações de formação previstas	5%	100%	153,85%	100%	133,33%	90%	92%	95%
						40%	N.º de trabalhadores formados / N.º total de trabalhadores da SGMS	5%	100%	96,43%	59,32%	47,27%	48%	50%	52%

11. CONTRIBUIÇÃO PARA AS ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS DO MS

A longa experiência e dos níveis de serviço oferecidos pela Direção de Serviços Jurídicos e de Contencioso, utilizada em representação do MS nos vários tribunais, cuja atividade se enquadra na Orientação Estratégica do MS 3.13 e nos Objetivos Operacionais de 1.1 a 1.5. apresentando assim uma visão alargada do ordenamento jurídico português.

O atendimento prestado a todos os cidadãos e organizações que se dirigem ao MS, por via presencial, telefónica, eletrónica ou postal (Objetivo Operacional 10.1/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.

O Portal da Saúde reforça, desta forma, o seu papel enquanto 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 1.1) refletidos no Objetivo Operacional 11.1.

Na sequência das competências reforçadas no âmbito da gestão de informação do MS, o presente Plano Estratégico inclui objetivos operacionais (Objetivos Operacionais 12.1, 12.2, 12.3, 12.4 e 12.5/DSGIRPA) que se cruzam também com as orientações estratégicas do MS. Está em curso 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 e 3.11/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 3.13/DSGIRPA) e de eficiência económica das instituições que 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 8), através da realização de um inquérito anual (Objetivo Operacional 13.1/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 3.10). Nesse âmbito, as unidades orgânicas avaliam anualmente as suas necessidades e realizam uma proposta relativamente às áreas de desenvolvimento dos seus profissionais (Objetivo Operacional 18.1./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, bem como alargar o seu espectro às entidades públicas empresariais (Objetivo Operacional 16.1./DSGIRPA), enquadrado na orientação estratégica 3.13 do MS.

12. 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 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 à DGS que detém atribuições em matéria de planeamento, estratégia e avaliação, estando, por isso, incumbida de acompanhar e monitorizar o QUAR dos serviços.