

07 SET 2017

Handwritten signature

Secretaria-Geral do Ministério da Saúde

Adalberto Campos Fernandes
Ministro da Saúde



Relatório de Atividades 2016

Conteúdo

1.	Sumário Executivo	4
2.	Nota Introdutória	5
3.	A Secretaria-Geral	6
3.1.	Evolução Histórico-Legal	6
3.2.	Missão, Visão e Valores	7
3.3.	Atribuições.....	7
3.4.	Organograma	9
3.5.	Clientes	10
3.6.	Execução Orçamental.....	11
3.7.	Balanço e Demonstração de Resultados.....	12
3.8.	Balanço Funcional	13
3.9.	Recursos Humanos	15
3.9.1.	Caracterização dos Recursos Humanos.....	15
3.9.2.	Formação Profissional.....	17
3.10.	Recursos Tecnológicos.....	18
4.	Avaliação de Resultados.....	19
4.1.	Objetivos Estratégicos da SGMS.....	19
5.	Resultados por Objetivo.....	21
5.1.	Objetivo Estratégico 1	21
5.1.1.	DSJC.....	21
5.1.2.	DSGIRPA.....	23
5.2.	Objetivo Estratégico 2	27
5.3.	Objetivo Estratégico 3	29
6.	Resultados por Perspetiva	32
7.	Atividades Não Planeadas	33
8.	Outros Projetos para a SGMS:.....	35
8.1.	Plataforma Saúde.Doc.....	35

8.2. Relatório de Diagnóstico às Bibliotecas de Saúde - Bibliotecas Hospitalares, Académicas e de Investigação/Especializadas:	36
8.3. Questionário Nacional de Sistemas de Gestão Documental	38
9. Unidades Produzidas.....	39
10. Publicidade Institucional	41
11. Comparação com o Desempenho de Serviços Idênticos	42
11.1. Resultados do Benchmarking	42
12. Autoavaliação	43
13. Avaliação pelos Clientes	45
13.1. Avaliação pelos Clientes Externos	45
13.2. Avaliação pelos Clientes Internos - Colaboradores.....	53
13.3. Avaliação pelos Clientes Internos - Dirigentes Intermédios.....	64
14. Análise Comparativa dos Resultados da Avaliação da SGMS 2010-2016.....	74
15. Avaliação do Sistema de Controlo Interno	77
16. Medidas para Reforço Positivo do Desempenho	79
17. Avaliação Final – Apreciação dos Resultados Alcançados.....	80
18. Proposta de Menção Qualitativa	81
19. Conclusões Prospetivas	82
ANEXO A - Ficha de Autoavaliação – QUAR 2016.....	83
ANEXO B - Análise Síntese do Balanço Social - 2016.....	84
ANEXO C - Exercício de Benchmarking – 2016.....	85

1. Sumário Executivo

O Relatório de Atividades de 2016 da Secretaria-Geral do Ministério da Saúde (SGMS) procede à autoavaliação do serviço, de carácter obrigatório (de acordo com o disposto na Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro), apresenta, de forma integral, a ação da instituição, de acordo com a sua missão, e fundamenta os seus resultados qualitativos e quantitativos, face aos objetivos operacionais delineados e aos indicadores definidos no Plano de Atividades de 2016 e no Quadro de Avaliação e de Responsabilização (QUAR).

Os resultados alcançados em 2016 resultam do desempenho profissional dos trabalhadores da SGMS, no respeito pelos compromissos institucionais assumidos e no cumprimento da sua missão, em especial, de apoio aos gabinetes ministeriais.

A elaboração do presente relatório contou com o contributo das suas unidades orgânicas, com os dados da monitorização periódica do desempenho da SGMS e com os dados dos questionários de avaliação de satisfação, dirigidos aos seus clientes internos e externos.

2. Nota Introdutória

O Relatório de Atividades encerra o ciclo de gestão da SGMS de 2016 e obedece às disposições da alínea e) do n.º 1 do artigo 8.º e do artigo 15.º da Lei n.º 66-B/2007. Reflete a atividade desenvolvida pela SGMS, ao longo do ano, analisa resultados dos objetivos estratégicos e operacionais traçados, incidindo principalmente nos inscritos no QUAR 2016, das atividades planeadas e não planeadas, dos produtos/unidades produzidas e documentação/correspondência recebida e expedida, das medidas desenvolvidas para um reforço positivo do desempenho e ainda a avaliação da afetação real e prevista de recursos humanos, tecnológicos e financeiros.

Este relatório apresenta ainda os anexos relativos à autoavaliação do QUAR (Anexo A), ao Balanço Social (Anexo B) e ao exercício de Benchmarking entre Secretarias-Gerais, referente ao ano 2016 (Anexo C).

A SGMS atingiu as metas definidas para os 28 indicadores fixados no Plano de Atividades para 2016, evidenciando-se a superação de 54% dos indicadores das diferentes unidades orgânicas. Importa ainda sublinhar que, dos 11 indicadores referentes aos objetivos propostos no QUAR, a SGMS atingiu 7 e superou 4.

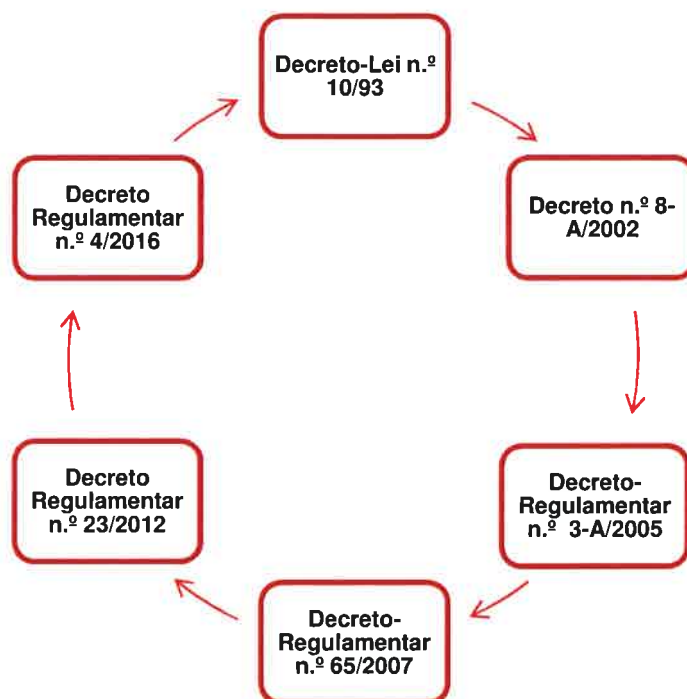
Concluindo, as atividades planeadas foram realizadas positivamente, sendo de realçar o empenho e o comprometimento de todos os trabalhadores e dirigentes da SGMS e o elevado grau de orientação para resultados demonstrado, contribuindo assim para aumentar qualitativamente o nível de desempenho institucional.

Foram garantidas as atividades previstas, mas também outras, não previstas no plano de atividades de 2016.

Pode-se afirmar que a estratégia foi operacionalizada com êxito. No entanto, há sempre aspetos a nível do planeamento que carecem de melhoramento, como sejam a definição do grau de ambição de algumas metas e valores críticos e a superação de metas exigentes, tanto nas áreas da qualidade, como nas de eficácia e de eficiência.

3. A Secretaria-Geral

3.1. Evolução Histórico-Legal



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

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

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

Em 2011, é publicado novo diploma de 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, estando as suas atuais atribuições definidas no Decreto Regulamentar n.º 23/2012, de 9 de fevereiro.

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

3.2. Missão, Visão e Valores

Missão

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, no âmbito do n.º 1 do artigo 10.º do Decreto-Lei n.º 124/2011, de 29 de dezembro, conjugado com o n.º 1 do artigo 2.º do Decreto Regulamentar n.º 23/2012, de 9 de fevereiro.

Visão

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, na avaliação do desempenho dos serviços da administração pública, no património imobiliário, do arquivo e da informação.

Valores

Credibilidade - Porque somos um serviço de referência para o Ministério da Saúde;

Trabalho em Equipa - Acreditamos que o envolvimento de todos é uma garantia de sucesso no cumprimento dos nossos objetivos;

Inovação - Porque lidamos com clientes muito exigentes;

Comunicação - Acreditamos na proximidade com os nossos clientes e no intercâmbio de informação fidedigna, clara e transparente.

3.3. Atribuições

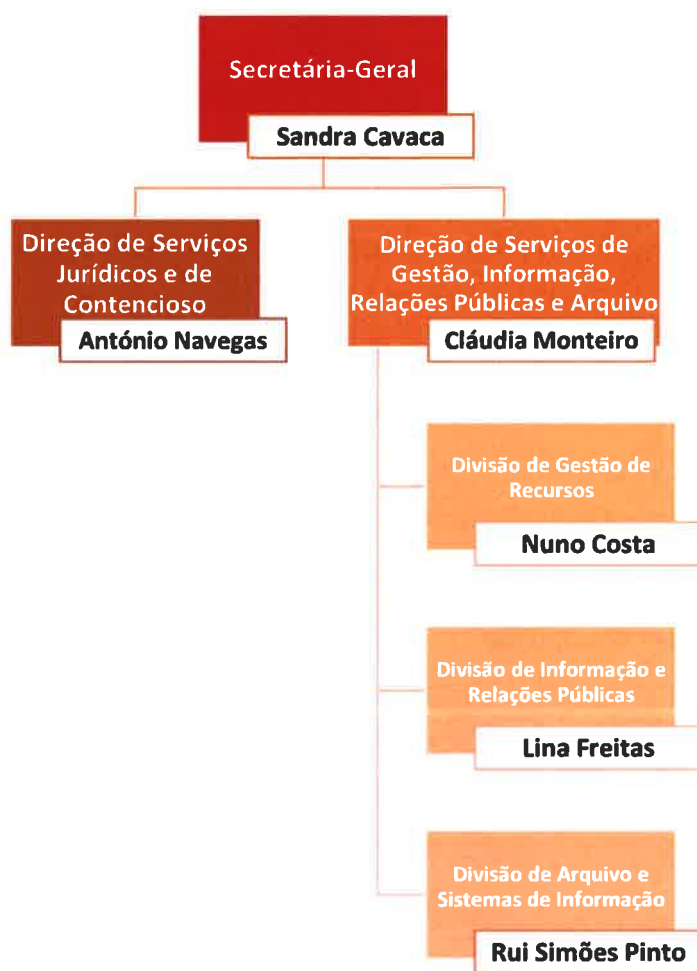
De acordo com o Decreto Regulamentar n.º 23/2012, de 9 de fevereiro, alterado pelo Decreto Regulamentar n.º 4/2016, de 8 de novembro, a SGMS prossegue as seguintes atribuições:

- ♦ 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;

- ◆ 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;
- ◆ Promover boas práticas de gestão de documentos nos serviços e organismos do MS, bem como organizar e manter um serviço de documentação;
- ◆ 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;
- ◆ 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;
- ◆ 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;
- ◆ 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;
- ◆ Gerir o edifício sede do MS, bem como outras instalações que lhe estejam afetas;
- ◆ 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;
- ◆ 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;
- ◆ 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;
- ◆ Assegurar o normal funcionamento do MS nas áreas que não sejam da competência específica de outros serviços;
- ◆ Prestar apoio logístico e administrativo aos serviços, organismos e órgãos do MS cujos diplomas orgânicos assim o determinem.

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

3.4. Organograma



3.5. Clientes

Clientes internos	
➤	Membros do Governo e respetivos gabinetes
➤	Trabalhadores da SGMS
Clientes externos	
➤	Órgãos, serviços e todos os organismos do MS, incluindo estabelecimentos do Serviço Nacional de Saúde
➤	Comissões e grupos de trabalho do MS que não dispõem de meios apropriados: <ul style="list-style-type: none">○ Grupo de Trabalho para análise, estudo e elaboração de propostas para organização da prestação de cuidados na área da psicologia no Serviço Nacional de Saúde (SNS)○ Comissão de Reforma do modelo de Assistência na Doença aos Servidores do Estado (ADSE)○ Comissão de Fiscalização Externa dos Serviços Partilhados do Ministério da Saúde (CFE SPMS)○ Coordenação da Reforma do SNS – Cuidados de Saúde Primários, Cuidados de Saúde Hospitalares e Cuidados Continuados Integrados○ Coordenador Nacional para Projetos Inovadores em Saúde - Novos hospitais e turismo de saúde
➤	Cidadãos, empresas e sector social

3.6. Execução Orçamental

Denominação	Dotação Disponível	Executado	Tx execução	% face ao total executado	Saldo entregue ao Tesouro no final de 2016
PESSOAL	1.735.556,00 €	1.735.032,09 €	99,97%	61,25%	523,91 €
BENS	63.362,00 €	60.988,17 €	96,25%	2,15%	2.373,83 €
SERVIÇOS	896.780,00 €	891.874,41 €	99,45%	31,49%	4.905,59 €
OUTROS PAGAMENTOS	26.000,00 €	25.548,53 €	98,26%	0,90%	451,47 €
CAPITAL	119.145,00 €	119.143,63 €	100,00%	4,21%	1,37 €
TOTAL	2.840.843,00 €	2.832.586,83 €	99,71%	100,00%	8.256,17 €

No ano de 2016 foram executados 99,71% do orçamento disponível, representando os custos com pessoal 61,25% do total do orçamento executado, seguidos da despesa com a aquisição de serviços, representativa de 31,49% do orçamento executado. Foi ainda possível devolver aos cofres do Tesouro o montante de 8.256 €.

Evolução da Despesa



Do ponto de vista da despesa global, verifica-se, em 2016, uma redução face aos dois anos anteriores, representando um decréscimo de 8% relativamente a 2015.

3.7. Balanço e Demonstração de Resultados

	euros		
ACTIVO	2014	2015	2016
Imobilizado Bruto	3.322.058,87	2.850.287,14	2.969.412,91
Imobilizações Corpóreas	3.322.058,87	2.850.287,14	2.969.412,91
Amortizações do Imobilizado Corpóreo	1.895.168,62	1.454.579,29	1.526.418,71
Amortizações Acumuladas	1.895.168,62	1.454.579,29	1.526.418,71
Circulante	1.090.029,06	1.158.745,64	1.085.578,23
Existências	65.479,83	77.165,12	36.525,46
Mat-primas, subsid. e consumo	65.479,83	77.165,12	36.525,46
Dívidas de Terceiros Curto Prazo	0	0	0
Títulos negociáveis	0	0	0
Depósitos bancários e Caixa	1.024.549,23	1.081.580,52	1.049.052,77
Acréscimos e Diferimentos	84.623,00	89.956,00	91.420,00
Acréscimos de proveitos	84.623,00	89.956,00	91.420,00
Custos diferidos	0	0	0
TOTAL DO ACTIVO	2.601.542,31	2.644.409,49	2.619.992,43

Os montantes em depósitos bancários e caixa dizem respeito a saldos do tesouro apenas acessíveis via autorização da Tutela e do Ministério das Finanças.

	euros		
CAPITAL PRÓPRIO	2014	2015	2016
Património	1.981.806,27	1.981.806,27	1.981.806,27
Ajustamentos de partes de capital	0	0,00	0,00
Reservas	-798,89	5.520,40	5.520,40
Resultados transitados	604.182,79	534.182,07	524.348,07
Resultado Líquido do Exercício	-70.000,72	-9.834,00	5.960,25
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	2.515.189,45	2.511.674,74	2.517.634,99
PASSIVO	2014	2015	2016
Dívidas a Terceiros M-L Prazo	0	0	
Fornecedores (exceto 229)	0	0	
Estado e outros entes públicos	0	0	
Dívidas a Terceiros Curto Prazo	1.729,86	42.778,75	10.937,44
Fornecedores (exceto 229)	1.729,86	42.778,75	10.937,44
Acréscimos e Diferimentos	84.623,00	89.956,00	91.420,00
Acréscimos de custos	84.623,00	89.956,00	91.420,00
Proveitos diferidos	0	0	
TOTAL DO PASSIVO	86.352,86	132.734,75	102.357,44
TOTAL DO PASSIVO + CAPITAL PRÓPRIO	2.601.542,31	2.644.409,49	2.619.992,43



euros

PROVEITOS	2014	2015	2016
Vendas	0	0	0
Transferências	3.993.405,63	3.068.251,26	2.714.907,20
Proveitos Operacionais	3.993.405,63	3.068.251,26	2.714.907,20
Proveitos e Ganhos Extraordinários	30.370,04	43.984,67	126.150,30
PROVEITOS TOTAIS	4.023.775,67	3.112.235,93	2.841.057,50
CUSTOS	2014	2015	2016
Custos com Mercadorias	20.137,61	15.231,71	52.025,50
Fornecimentos e Serviços Externos	1.245.138,81	1.425.251,79	959.235,46
Custos com Pessoal	2.705.644,44	1.577.319,69	1.736.496,09
Amortizações do Imobilizado	108.475,05	81.443,41	66.719,54
Outros Custos Operacionais	5.119,88	5.119,87	6.636,49
Custos Operacionais	4.084.515,79	3.104.366,47	2.821.113,08
Resultado Antes Juros e Custos Extraord.	-60.740,12	7.869,46	19.944,42
Custos e Perdas Extraordinários	9.260,60	17.703,46	13.984,17
CUSTOS TOTAIS	4.093.776,39	3.122.069,93	2.835.097,25
Resultado antes de Impostos	-70.000,72	-9.834,00	5.960,25
Impostos sobre Rendimentos do Exercício	0	0	
Interesses Minoritários	0	0	
RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	-70.000,72	-9.834,00	5.960,25

Em 2015, verificou-se uma redução global dos custos face a 2014, que permitiu recuperar de um resultado líquido do exercício negativo de 70.000 €, para um resultado, embora ainda negativo, mas apenas de 9.834 €. Em 2016, mantendo a política de redução de custos, conseguiu-se atingir um resultado positivo de 5.960 €.

3.8. Balanço Funcional

euros

Principais Indicadores	2014	2015	2016
(1) Capital Próprio	2.515.189,45	2.511.674,74	2.517.634,99
(2) Exigível a Médio-longo prazo*	0	0	0
(3) Capitais Permanentes (1+2)	2.515.189,45	2.511.674,74	2.517.634,99
(4) Imobilizado *	1.426.890,25	1.395.707,85	1.442.994,20
(5) Fundo de Maneio (3-4)	1.088.299,20	1.115.966,89	1.074.640,79
(6) NFM de Exploração	63.749,97	34.386,37	25.588,02
(7) NFM Extra-exploração	0	0	0
(8) Necessidades Fundo Maneio NFM (7+8)	63.749,97	34.386,37	25.588,02
(9) Sócios, ac. e dif., provisões pass. e...	2.049.098,46	2.163.161,04	2.098.105,54
(10) Tesouraria* (5-8-9)	-1.024.549,23	1.081.580,52	1.049.052,77



euros

Anexo aos Cálculos	2014	2015	2016
= Exigível a Médio-longo Prazo			
Imobilizado Corpóreo	3.322.058,87	2.850.287,14	2.969.412,91
Amortizações e Provisões acumuladas (-)	1.895.168,62	1.454.579,29	1.526.418,71
= Imobilizado Líquido	1.426.890,25	1.395.707,85	1.442.994,20

euros

SALDOS	2014	2015	2016
Existências	65.479,83	77.165,12	36.525,46
(1) Total de Necessidades	65.479,83	77.165,12	36.525,46
Fornecedores	1.729,86	13.214,38	9.923,32
Estado e outros entes públicos	0	29.564,37	1.014,12
(2) Total de Recursos	1.729,86	42.778,75	10.937,44
(3) NFM de Exploração (1-2)	63.749,97	34.386,37	25.588,02
(4) Existências	65.479,83	77.165,12	36.525,46
(5) Dívidas de Terceiros Curto Prazo	0	0	0
(6) Dívidas de Sócios	0	0	0
(7) Dívidas a Terceiros Curto Prazo	1.729,86	42.778,75	10.937,44
(8) Dívidas outros	0	0	0
(9) Empréstimos curto prazo	0	0	0
(10) NFM (4+5-6-(7-8-9))	63.749,97	34.386,37	25.588,02
Títulos negociáveis	0	0	0
Depósitos bancários e Caixa	1.024.549,23	1.081.580,52	1.049.052,77
(A) Tesouraria Ativo	1.024.549,23	1.081.580,52	1.049.052,77
Empréstimos Obtidos c/ pz	0	0	0
(B) Tesouraria Passivo	0	0	0
(C) Tesouraria Líquida (A-B)	1.024.549,23	1.081.580,52	1.049.052,77
(D) EBITDA	17.364,89	45.328,20	-39.486,34
(E) Variação nas Nec. F Maneio	8.443,82	-29.363,60	-8.798,35
(F) Tesouraria de Exploração (D-E)	8.921,07	74.691,80	-30.687,99



3.9. Recursos Humanos

Continua a verificar-se uma tendência de redução do número de trabalhadores da Secretaria-Geral, conforme descrito no quadro seguinte:

DESCRIÇÃO	2014	2015	2016
Dirigentes	6	6	6
<i>Direção Superior 1.º grau</i>	1	1	1
<i>Direção superior 2.º grau</i>	0	0	0
<i>Direção Intermédia 1.º grau</i>	2	2	2
<i>Direção Intermédia 2.º grau</i>	3	3	3
Carreiras Gerais	61	50	44
<i>Técnico Superior</i>	21	24	21
<i>Assistente Técnico</i>	23	13	11
<i>Assistente Operacional</i>	17	12	12
Carreiras Especiais	2	0	1
<i>Técnico Informática</i>	2	1	1
<i>Especialista Informática</i>	0	0	0
Total	69	56	51

3.9.1. Caracterização dos Recursos Humanos

De forma a caracterizar, sucintamente, os recursos humanos da SGMS em 2016, apresenta-se a seguinte tabela com alguns dos indicadores sociais mais relevantes:

INDICADOR	RECURSOS HUMANOS	2014	2015	2016	Δ (2015-2016)
Idade média	somatório das idades/total de efetivos	47	48	48	0
Leque etário	trabalhador mais idoso/trabalhador menos idoso	1,88	1,85	1,25	-0,6
Nível médio antiguidade	somatório das antiguidades/total de efetivos	15	21	21	0
Tx tecnicidade (sentido restrito)	(total de pessoal Técnico Superior/total de efetivos)*100	35,90%	42,90%	41,18%	-1,72%
Tx tecnicidade (sentido lato)	(total de TS+Dir+Infor/total de efetivos)*100	49,10%	55,40%	54,90%	-0,50%
Tx assistentes operacionais	(total de assistentes operacionais/total de efetivos)*100	24,50%	21,40%	23,53%	2,13%
Tx emprego feminino	(total de trab. Femininos/total de efetivos)*100	77,40%	73,20%	74,51%	1,31%
Tx feminização dirigente	(total dirigentes femininos/total de dirigentes)*100	66,70%	66,70%	50,00%	-16,70%
Tx enquadramento	(total de dirigentes/total de efetivos)*100	11,30%	10,70%	11,76%	1,06%
Tx emprego masculino	(total trab sexo masculino/total de trabalhadores)*100	22,60%	26,80%	25,49%	-1,31%



Tx emprego jovem	(total de efetivos com idade <25 anos/total efetivos)*100	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Tx envelhecimento	(total de efetivos idade >55 anos/total efetivos)*100	22,60%	26,80%	29,41%	2,61%
Tx habilitação superior	(total de efetivos com hab ≥ licenciatura/total efetivos)*100	47,20%	53,60%	54,90%	1,30%
tx habilitação secundária	(total trab com hab 10.º, 11.º e 12.º ano/total de efetivos)*100	26,40%	21,40%	17,65%	-3,75%
Tx habilitação básica	(total trab com hab ≤ 9º ano/total efetivos)*100	17,00%	25,00%	27,45%	2,45%
Tx habilitação 3.º ciclo	(total trab com 3.º ciclo/total efetivos)*100	9,40%	8,90%	11,76%	2,86%
Tx habilitação 2.º ciclo	(total trab com 2.º ciclo/total efetivos)*100	7,60%	7,10%	5,88%	-1,22%
Tx habilitação 1.º ciclo	(total trab com 1.º ciclo/total efetivos)*100	5,70%	5,40%	5,88%	0,48%
Tx admissões	(total de admissões/total efetivos)*100	3,80%	19,60%	13,73%	-5,87%
Tx saídas	(total de saídas/total de efetivos)*100	7,60%	14,30%	23,53%	9,23%
Tx reposição	(total de admissões/total de saídas)*100	50,00%	137,50%	58,33%	-79,17%
Tx alteração posicionamento	(total de alterações de posicionamento/total efetivos)*100	0	0	0	0
Tx rotação	(total efetivos no final do ano/(total efetivos no início do ano + admissões + saídas))*100	89,80%	94,90%	68,00%	-26,90%
Média dias absentismo	total de dias de ausência/total efetivos	12,5	16,6	13,22	-3,38
Tx absentismo	(n.º dias falta/(n.º anual dias trabalháveis x n.º total RH))*100	4,90%	7,20%	5,27%	-1,93%

INDICADOR	ENCARGOS SOCIAIS	ano 2014	ano 2015	ano 2016	Δ (2015-2016)
Tx encargos sociais	(total encargos com prestações sociais/total de encargos com remuneração base)*100	5,50%	6,20%	5,08%	-1,12%
Remuneração base média anual	(total de encargos com remuneração base/total efetivos)	18604,69	17752,49	19155,29	1402,8
Leque salarial ilíquido	maior remuneração/menor remuneração	8,48	8,48	8,48	0
Tx trabalho extraordinário	(n.º anual de horas trabalho extraordinário/total de horas trabalháveis por semana x 47)*100	11,50%	8,70%	11,04%	2,34%

3.9.2. Formação Profissional

Em 2016, foram realizadas 6 ações de formação externas, conforme se identifica no quadro seguinte. O volume de formação atingiu as 149 horas, com a participação de 9 trabalhadores da SGMS.

AÇÕES DE FORMAÇÃO REALIZADAS EM 2016	N.º DE PARTICIPANTES	VOLUME DE FORMAÇÃO (horas)
Execução do Orçamento nos Serviços Públicos	2	28
Contabilidade Analítica	2	42
Gestão de Tecnologias para Virtualização de Servidores (HIPER - V)	1	30
Regime de Proteção nos Acidentes de Trabalho e Doenças Profissionais	1	28
Workshop: Como otimizar as redes sociais na organização de eventos	1	7
Conhecer as Redes Sociais	2	14
TOTAL	9	149

3.10. Recursos Tecnológicos

Os recursos tecnológicos da SGMS são diversos, desde os que compõem a infraestrutura central (servidores, sistema de salvaguardas, sistema de antivírus, entre outros), passando pelos recursos de redes e comunicações (*switchs, routers, callmanager, firewall*) e ainda os recursos dos sistemas locais (computadores, equipamentos de impressão e cópia, portáteis, entre outros).

A SGMS presta apoio, ainda, aos equipamentos instalados no edifício do MS que estão integrados na Rede Informática do Governo.

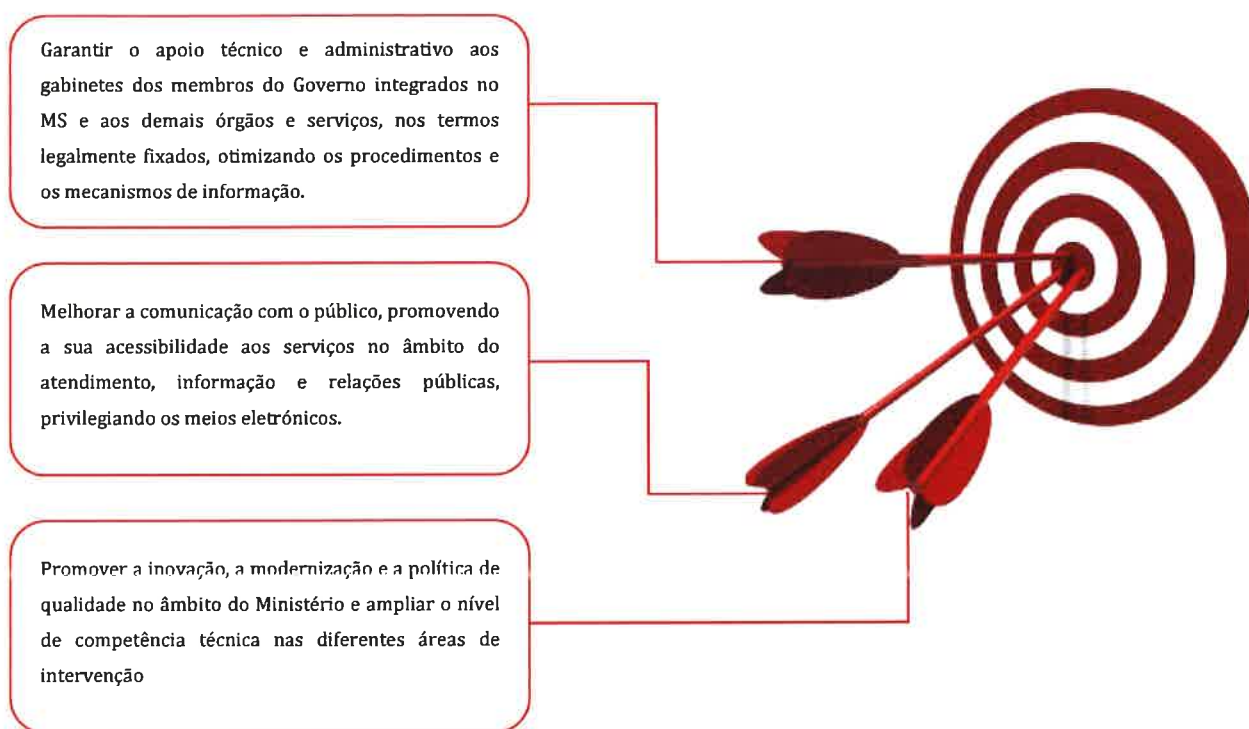
Estão implementadas soluções que permitem a disponibilização de um conjunto variado de serviços de rede, aos utilizadores desta infraestrutura, em simultâneo com soluções que garantem a segurança da rede local, o controlo de acesso aos vários sistemas e a sua fiabilidade.

Infraestrutura de Rede de Dados e Comunicações Fixas			
Recursos Tecnológicos em Produção a 31/12/2016			
Equipamentos Ativos de Rede	22	Computadores	65
Servidores Físicos	7	Portáteis	15
Servidores Virtuais	8	Projetores Portáteis	3
Storages	1	Projetores Fixos	2
Solução de Videoconferência	2	Telefones VOIP	70
Gateway GSM - Central Telefónica (Comunicações Fixo - Móvel)	1	CISCO Unified Communications Manager (CallManager)	2
Equipamentos Impressão, Cópia, Digitalização e Certificação	19	Rede Wireless - Pontos de acesso (AP'S com suporte para dados e voz)	39

4. Avaliação de Resultados

Abordam-se neste capítulo, quer a avaliação global da execução do QUAR 2016, quer os resultados atingidos, referentes aos objetivos fixados, com base na taxa de realização dos respetivos indicadores, discriminando-se ainda a sua incidência nos parâmetros de eficácia, eficiência e qualidade.

4.1. Objetivos Estratégicos da SGMS



Os objetivos estratégicos definidos são os resultados a alcançar pela SGMS a longo prazo, sendo eles transversais a toda a sua atividade e tendo como finalidade concretizar a sua missão.

O **Objetivo 1** reflete, na sua essência, a missão legalmente definida para a SGMS. Este objetivo, maioritariamente enquadrado numa perspetiva de satisfação de clientes, visa também a prestação de serviços a outros organismos do MS, no sentido de normalizar processos, disponibilizar informação e gerir de uma forma mais eficiente os recursos. São disto exemplo a Unidade de Gestão Patrimonial, o Portal SNS e, mais recentemente, a Equipa de Coordenação do SIADAP 1.

O **Objetivo 2** coloca o enfoque na relação do organismo com os cidadãos e na disponibilização célere e rigorosa de informação, aproveitando e criando sinergias com outros agentes atuantes no sector da saúde, em linha com as orientações do Plano Nacional de Saúde - Revisão e Extensão a 2020.

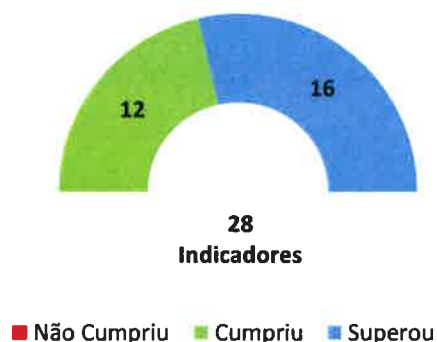
O **Objetivo 3** visa promover a modernização da SGMS, inovando processos e práticas de gestão, fomentando a qualidade do serviço, medindo e monitorizando o nível de serviço público prestado e o grau de satisfação dos clientes. Para tal, baseia-se numa lógica de melhoria de desempenho, apoiada essencialmente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

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

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



Avaliação qualitativa da atividade da SGMS



5. Resultados por Objetivo

5.1. Objetivo Estratégico 1

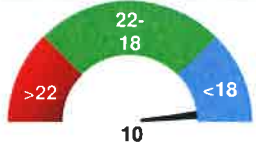
Garantir o apoio técnico e administrativo aos gabinetes dos membros do Governo integrados no MS e aos demais órgãos e serviços, nos termos legalmente fixados, otimizando os procedimentos e os mecanismos de informação.

5.1.1. DSJC

Objetivo Específico 1 – Melhorar os rácios de eficácia 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 – **Perspetiva do Cliente**

Objetivos Operacionais	Parâmetro do Objetivo	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Peso no Objetivo Operacional	Meta	Resultado
1.1 Elaborar estudos, pareceres e informações solicitados pela SGMS, pelos membros do Governo e demais órgãos e serviços integrados no MS	Eficácia	25%	Data de entrega	100%	1 dia antes do prazo	
1.2 Emitir pareceres em processos de recursos administrativos	Eficácia	25%	Data de resposta - data de entrada do pedido de pareceres e informações devidamente instruído	100%	1	
1.3 Emitir pareceres sobre projetos de diplomas	Eficácia	20%	Data estipulada para a entrega – Data de entrega	100%	1 dia	
1.4 Elaborar peças processuais e informações relativas a processos judiciais	Eficácia	15%	Data estipulada para a entrega – Data de entrega	100%	1 dia	
1.5 Representar o Ministério da Saúde em juízo	Eficácia	15%	N.º presenças obrigatórias em tribunal / N.º solicitações em tribunal	100%	100%	

Objetivo Específico 2 – Assegurar a execução das políticas do Governo na área legislativa – Perspetiva do Cliente

Objetivos Operacionais	Parâmetro do Objetivo	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Peso no Objetivo Operacional	Meta	Resultado
2.1 Elaborar projetos de diplomas	Eficácia	100%	Data de resposta - Data de entrada do pedido de pareceres e informações devidamente instruído	100%	20 dias	

Avaliação qualitativa da atividade da DSJC sobre o Objetivo Estratégico 1




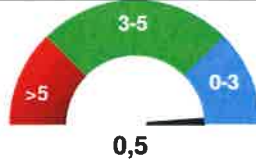


5.1.2. DSGIRPA

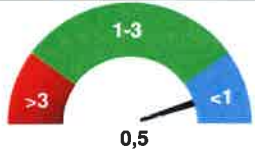
Objetivo Específico 3 - Assegurar a gestão e o apoio técnico e administrativo nos termos legalmente estabelecidos – Perspetiva do Cliente

Objetivos Operacionais	Parâmetro do Objetivo	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Peso no Objetivo Operacional	Meta	Resultado ● Não cumpriu ● Cumpriu ● Superou
3.1 Executar os procedimentos inerentes à gestão administrativa dos recursos humanos da SGMS e dos gabinetes dos membros do Governo.	Eficácia	20%	Preparação dos 4 ficheiros para pagamento das remunerações na data estipulada	100%	Até ao 5.º dia útil de cada mês	
3.2 Executar e organizar procedimentos de recrutamento de pessoal	Eficácia	25%	Data da comunicação da necessidade de recrutamento - Data do envio para DR (resultado em dias)	100%	30	
3.3 Assegurar a manutenção da base de dados do Sistema de Informação da Organização do Estado (SIOE) da SGMS e dos gabinetes dos membros do Governo.	Eficácia	35%	Data de conclusão do processo - Data limite (resultado em dias no trimestre)	100%	15	
3.4. Análise e emissão de pareceres jurídicos na área RH para apoio dos Gabinetes do Governo	Eficácia	20%	Data da resposta - Data de entrada do pedido devidamente instruído	100%	14	

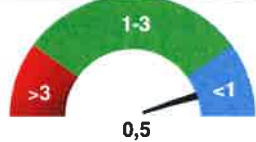
Objetivo Específico 4 – Coordenar as ações referentes à organização, preservação e atualização do cadastro do património do MS e das entidades por ele tuteladas – Perspetiva do Cliente

Objetivos Operacionais	Parâmetro do Objetivo	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Peso no Objetivo Operacional	Meta	Resultado
4.1 Gerir o Programa de Gestão do Património Imobiliário afeto a todo o Ministério da Saúde, no âmbito da Unidade de Gestão Patrimonial (UGP)	Qualidade	60%	N.º total de imóveis com registo completo / N.º total de imóveis registados	100%	96%	
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)	100%	4	

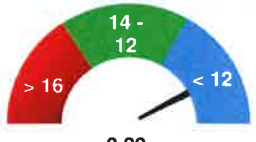
Objetivo Específico 5 – Garantir a operacionalidade das infraestruturas informáticas, audiovisuais e de comunicações – Perspetiva do Cliente

Objetivos Operacionais	Parâmetro do Objetivo	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Peso no Objetivo Operacional	Meta	Resultado
5. 1 Responder às solicitações relacionadas com infraestrutura da SGMS e serviços desta	Eficácia	100%	Data de resposta - data de entrada do pedido (Tempo médio em n.º de dias úteis)	100%	2	

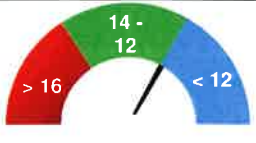
Objetivo Específico 6 – Gerir os recursos informáticos e otimizar os sistemas de comunicação e informação da infraestrutura da SGMS - Perspetiva do Cliente

Objetivos Operacionais	Parâmetro do Objetivo	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Peso no Objetivo Operacional	Meta	Resultado
6.1 Prestar apoio aos utilizadores para suporte e resolução de problemas técnicos em informática, comunicações e tecnologias de informação (<i>Helpdesk</i>)	Eficácia	100%	Data de resolução -Data de entrada do pedido (Tempo médio em n.º de dias úteis)	100%	2	

Objetivo Específico 7 – Prestar informação aos membros do Governo e outras estruturas de forma célere - Perspetiva do Cliente

Objetivos Operacionais	Parâmetro do Objetivo	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Peso no Objetivo Operacional	Meta	Resultado
7.1 Manter prazos reduzidos de resposta às necessidades informativas	Eficácia	100%	Data de resposta - data de entrada do pedido (resultado em horas)	100%	14	

Objetivo Específico 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 - Perspetiva do Cliente

Objetivos Operacionais	Parâmetro do Objetivo	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Peso no Objetivo Operacional	Meta	Resultado
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)	Eficácia	100%	Data de resposta - data de entrada do pedido (resultado em horas)	100%	14	

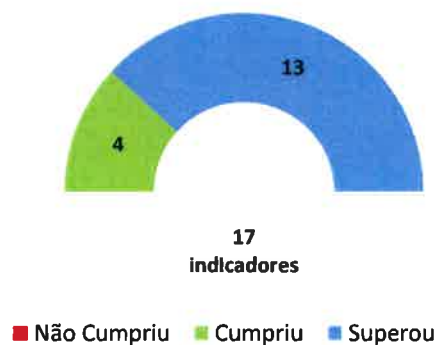
Objetivo Específico 9 – Garantir a qualidade dos serviços prestados no âmbito do protocolo e relações públicas - Perspetiva do Cliente

Objetivos Operacionais	Parâmetro do Objetivo	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Peso no Objetivo Operacional	Meta	Resultado
9.1 Assegurar a realização de reuniões, eventos e cerimónias	Qualidade	100%	Índice de satisfação manifestado pelos clientes através de inquérito (ESCALA 0 A 5)	100%	4	

Avaliação qualitativa da atividade da DSGIRPA sobre o Objetivo Estratégico 1



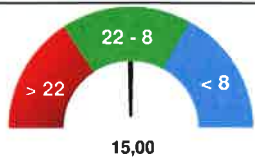
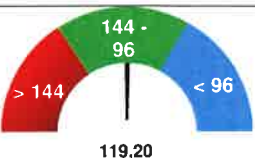
Avaliação qualitativa da atividade da SGMS sobre o Objetivo Estratégico 1



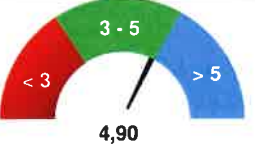
5.2. Objetivo Estratégico 2

Melhorar a comunicação com o público, promovendo a sua acessibilidade aos serviços no âmbito do atendimento, informação e relações públicas, privilegiando os meios eletrónicos.

Objetivo Específico 10 – Contribuir para a melhoria da imagem do MS junto dos cidadãos, através do atendimento presencial, telefónico, eletrónico e por via postal - **Perspetiva do Cliente**

Objetivos Operacionais	Parâmetro do Objetivo	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Peso no Objetivo Operacional	Meta	Resultado ● Não cumpriu ● Cumpriu ● Superou
10.1 Responder às exposições e aos pedidos de informação do cidadão	Eficácia	100%	Data de resposta à exposição - data de entrada da exposição por carta (resultado em dias)	50%	15	
			Data de resposta à exposição - data de entrada da exposição por e-mail (resultado em horas)	50%	120	

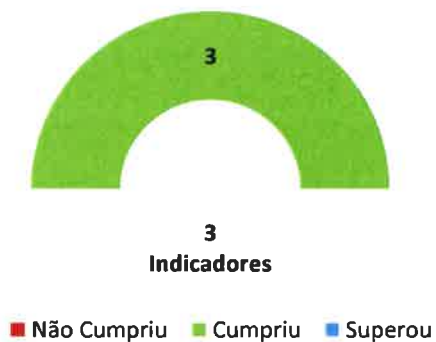
Objetivo Específico 11 – Incrementar a quantidade e qualidade dos serviços disponibilizados a cidadãos, profissionais e outras instituições através dos portais geridos por esta SG, privilegiando, nesse âmbito, o estabelecimento de parcerias e a partilha de recursos - **Perspetiva do Cliente**

Objetivos Operacionais	Parâmetro do Objetivo	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Peso no Objetivo Operacional	Meta	Resultado ● Não cumpriu ● Cumpriu ● Superou
11.1 Assegurar a atualização de conteúdos diários a disponibilizar no Portal SNS	Eficácia	100%	N.º de conteúdos / dias úteis	100%	4	

Avaliação qualitativa da atividade da DSGIRPA sobre o Objetivo Estratégico 2



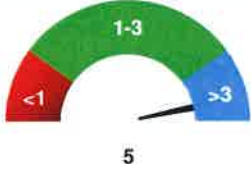
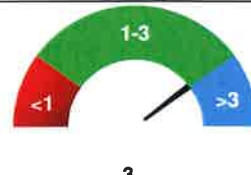
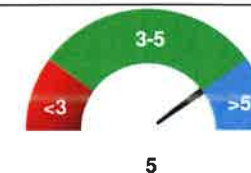
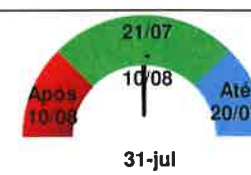
Avaliação qualitativa da atividade da SGMS sobre o Objetivo Estratégico 2



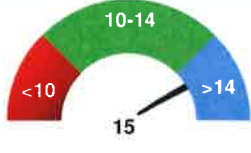

5.3. Objetivo Estratégico 3

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.


Objetivo Específico 12 – Assegurar o planeamento da gestão integrada da informação/gestão documental, promovendo a regulação e as boas práticas - Perspetiva do Cliente

Objetivos Operacionais	Parâmetro do Objetivo	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Peso no Objetivo Operacional	Meta	Resultado ● Não cumpriu ● Cumpriu ● Superou
12.1 Avaliar a prática de gestão dos arquivos correntes, semiativos e inativos de instituições do MS	Qualidade	20%	N.º de visitas técnicas realizadas	100%	2	
12.2 Iniciar novos planos de ação de intervenção nas instituições	Eficácia	20%	N.º de planos de ação iniciados	100%	2	
12.3 Promover ações de formação sobre avaliação documental	Qualidade	35%	N.º de ações realizadas	100%	4	
12.4 Apresentação de proposta de novo despacho da Tutela com vista à redução de custos e metros lineares de arquivo através da Avaliação Documental	Eficácia	25%	Apresentação dos dados recolhidos (relatório)	100%	31-07-2016	

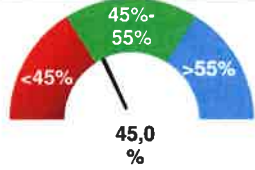
Objetivo Específico 13 – Promover a execução e normalização das atividades associadas à produção de documentação/informação - Perspetiva dos Processos

Objetivos Operacionais	Parâmetro do Objetivo	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Peso no Objetivo Operacional	Meta	Resultado
13. 1 Continuar o processo de avaliação de documentação e normalização da descrição do arquivo em custódia externa	Eficiência	100%	N.º de contentores avaliados	50%	12	
			Uma proposta de atualização do inventário	50%	30-11-2016	

Objetivo Específico 14 – Elaborar e acompanhar a execução dos orçamentos da SGMS e Gabinetes - Perspetiva Financeira

Objetivos Operacionais	Parâmetro do Objetivo	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Peso no Objetivo Operacional	Meta	Resultado
14.1 Elaborar e executar o orçamento de funcionamento da SGMS, dos gabinetes dos membros do Governo	Eficiência	100%	Prazo médio de pagamento	100%	20	

Objetivo Específico 15 – Assegurar o desenvolvimento e formação dos profissionais nas suas áreas de competência - Perspetiva de Aprendizagem

Objetivos Operacionais	Parâmetro do Objetivo	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	Peso no Objetivo Operacional	Meta	Resultado
15.1 Planificar, organizar e ministrar ações de formação com base no diagnóstico de necessidades de formação dos trabalhadores da SGMS	Qualidade	100%	N.º de trabalhadores formados / N.º total de trabalhadores da SGMS	100%	50%	

Avaliação qualitativa da atividade da DSGIRPA sobre o Objetivo Estratégico 3



Avaliação qualitativa da atividade da SGMS sobre o Objetivo Estratégico 3



6. Resultados por Perspetiva

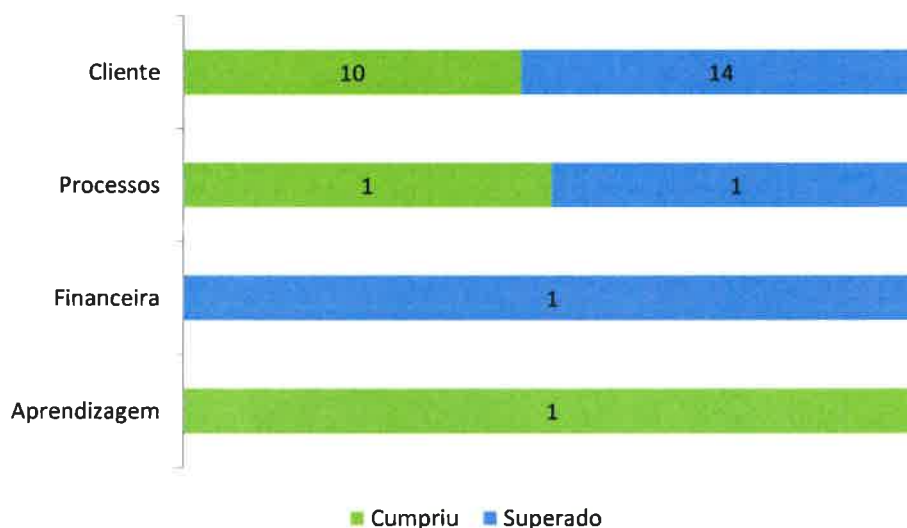
No quadro e gráfico seguintes, vemos o grau de concretização dos objetivos operacionais através dos indicadores definidos pela SGMS para monitorização, de acordo com as diferentes perspetivas assumidas pelo modelo do *Balanced Scorecard*.

Neste contexto, verifica-se que na perspetiva do cliente, a mais exigente, num total de 24 indicadores de atividade, todos foram cumpridos e 14 foram mesmo superados (58%).

Na perspetiva dos processos, foram identificados 2 indicadores para avaliação de 1 objetivo, sendo que um foi atingido e outro superado.

A perspetiva financeira, com 1 indicador de atividade, teve um desempenho de superação.

No que toca à perspetiva da aprendizagem, também com apenas 1 indicador, o objetivo foi atingido.



7. Atividades Não Planeadas

Organização de eventos e apoio protocolar

No âmbito das atividades de relações públicas levadas a cabo pela SGMS, destacaram-se, em 2016, a organização e o apoio protocolar aos seguintes eventos:

- Cerimónia de lançamento do Programa Nacional de Educação para a Saúde, Literacia e Autocuidados - 10/03/2016 - ISCSP - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa.
- Conferência «Criminalidade na Saúde» - 13/05/2016 - Edifício sede da Polícia Judiciária. Coorganizada pelo Ministério da Saúde e pela Polícia Judiciária, a sessão de abertura contou com a presença da Ministra da Justiça, Francisca Van Dunem, do Ministro da Saúde, Adalberto Campos Fernandes, e do Diretor Nacional da Polícia Judiciária, Almeida Rodrigues.
- Fórum “Os Hospitais e a Reforma do Serviço Nacional de Saúde” – 21/06/2016 - Faculdade de Medicina Dentária da Universidade de Lisboa. A sessão de abertura contou com a participação do Ministro da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, Manuel Heitor, e do Ministro da Saúde, Adalberto Campos Fernandes. Na sessão de encerramento esteve o Presidente da República, Marcelo Rebelo de Sousa. A iniciativa acolheu cerca de mil participantes.
- Conferência sobre «Reformas de Proximidade», na perspetiva dos «Percursos de Vida, Literacia em Saúde e Integração de Cuidados» - 18 e 19/10/2016 - Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Lisboa. O evento acolheu mais de 300 participantes ao longo dos dois dias. O encerramento esteve a cargo do Ministro da Educação, Tiago Brandão Rodrigues, do Ministro da Saúde, Adalberto Campos Fernandes, e do Diretor do Departamento de Sistemas de Saúde e Saúde Pública da Organização Mundial da Saúde – Europa, Hans Kluge.
- Inauguração da Unidade de Saúde Familiar da Baixa – 17/11/2016 - Praça do Martim Moniz. Foi presidida pelo Primeiro-Ministro, António Costa. Participaram o Ministro da Saúde, Adalberto Campos Fernandes, e o Presidente da Câmara Municipal de Lisboa, Fernando Medina.

Exposições

O Espaço Informação (na entrada do edifício sede) acolheu uma exposição, em 2016, evocativa do Dia Mundial da Saúde Mental, que se comemorou no dia 10 de outubro. Tratou-se de uma mostra de autorretrato sobre papel, da autoria de Francisco Gromicho, artista do ateliê de Artes Plásticas do Serviço de Reabilitação do Centro Hospitalar Psiquiátrico de Lisboa, que tem formação na Ar.Co Centro de Arte e Comunicação Visual e já expôs na Galeria Municipal de Torres Vedras (Desenho Modelo). Participou, também, em diversas exposições coletivas, entre as quais «Os Outros», com Pedro Cabrita Reis, e «Autor Retratos», com João Jacinto e Miguel Navas.

Repositório de Literacia em Saúde

A Secretaria-Geral assinou um protocolo, em maio de 2016, com a Fundação para Ciência e Tecnologia, IP, para o fornecimento de um serviço de repositório institucional.

O Repositório de Literacia em Saúde recolhe, analisa, seleciona e divulga seletivamente conteúdos e recursos que configuram boas práticas em educação, literacia e autocuidados, através de um conjunto de parcerias que apoiam e facilitam o desenvolvimento do repositório – Rede Inteligente de Literacia em Saúde.

Esta primeira versão do Repositório tem um número limitado de temas e conteúdos, que serão progressivamente expandidos. Por agora, contempla conteúdos relacionados com a importância de uma vida ativa e com a promoção e proteção da saúde, excluindo doenças específicas.

Pretende-se que o Repositório de Literacia em Saúde contribua para a melhoria da educação para a saúde, literacia e autocuidados da população, promovendo a cidadania em saúde e tornando as pessoas mais autónomas e responsáveis em relação à sua saúde, à saúde dos que deles dependem e à da sua comunidade.

Twitter

Em julho de 2016, a Secretaria-Geral acolheu o desafio de gerir o perfil do Ministério da Saúde na rede social Twitter. Foi elaborado um documento orientador da estratégia, que serve de base à gestão do perfil @saude.pt.

Indicadores gerais:

Indicadores	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Média Mensal
Número de tweets	42	33	41	33	35	36	37
Impressões	27.400	63.200	19.300	20.500	22.400	20.700	28.917
Visitas ao perfil	476	289	301	245	191	195	283
Menções	15	11	47	18	17	26	22
Novos seguidores	143	119	103	100	98	72	106
Engagement							
Cliques na hiperligação	137	203	135	83	88	116	127
Retweets	49	77	63	61	74	63	65
Respostas	2	2	10	4	2	7	5
Favoritos	104	88	71	200	107	118	115
Taxa de participação	2,4%	2,8%	2,5%	2,1%	1,7%	2,0%	2,3%

Legenda:

Impressões – Número de vezes que os utilizadores viram o tweet.

Engagement – Número de vezes que os utilizadores interagiram com o tweet (cliques, retweets, respostas, seguidores e favoritos).

Taxa de participação – Engagement/impressões.

Fonte: Analytics Twitter

8. Outros Projetos para a SGMS:

8.1. *Plataforma Saúde.Doc*

A Secretaria-Geral tem como atribuições, na área dos Arquivos e Bibliotecas, definir e coordenar o Sistema de Arquivos do MS, promovendo uma gestão integrada da informação, que contribua para a qualidade da informação de Saúde e o rigor no acesso, bem como a preservação digital.

Engloba, igualmente, definir, coordenar e promover, em articulação com todos os serviços e organismos do MS, a aplicação de políticas de informação e documentação transversais, com vista à rentabilização de recursos informacionais, bem como coordenar as ações referentes à organização e preservação do património e Arquivo Histórico e proceder à recolha, tratamento, conservação e comunicação dos Arquivos, promovendo a preservação e comunicação da Memória Institucional.

Por fim, cabe-lhe ainda planear e coordenar a definição de políticas com vista à visibilidade, fortalecimento e ampliação do fluxo de informação científica e técnica do MS, promovendo o trabalho colaborativo, em rede, e a partilha de conhecimento das Bibliotecas de Saúde.

Estas atribuições materializam-se em várias linhas de atuação, das quais se destacam a elaboração de política e/ou plano estratégico para o Sistema de Arquivo do MS, a coordenação técnica das Equipas de Trabalho das Entidades do MS, a função normativa, a promoção e criação de redes de colaboração e conhecimento e, por fim, o potenciar a partilha de informação e conhecimento e a promoção e divulgação de boas práticas.

Neste contexto, a SGMS integrou o Programa Simplex+ Saúde 2016 com o projeto de construção de uma Plataforma Colaborativa, que abarcasse as áreas de Arquivo e Bibliotecas da Saúde, procurando promover o trabalho em rede, as parcerias e as sinergias.

Pretendeu-se a construção de uma plataforma que fosse um espaço, em rede, de gestão da informação, partilha de conhecimento e evidência científica, suportada pela cooperação entre Instituições e Profissionais da área da Informação.

Os objetivos da Plataforma Saúde.Doc consubstanciaram-se na:

- Partilha de experiências e boas práticas, tornando as iniciativas das Instituições e dos Profissionais visíveis, quer a nível nacional, quer internacional;
- Equidade no acesso à informação de saúde na promoção de alianças e sinergias que permitissem otimizar os recursos existentes;

- Emissão de orientações técnicas através de Manuais, Guias Práticos, desenho de Procedimentos e Instruções de Trabalho, favorecendo a desmaterialização de processos e procedimentos.

8.2. Relatório de Diagnóstico às Bibliotecas de Saúde - Bibliotecas Hospitalares, Académicas e de Investigação/Especializadas:

No encontro realizado com as Bibliotecas Académicas e com as Bibliotecas Hospitalares, no qual estiveram presentes 24 colaboradores das Bibliotecas Académicas e 41 colaboradores das Bibliotecas Hospitalares, ficou estipulado que a iniciativa seguinte seria a elaboração de um inquérito, sob a forma de Questionário de Diagnóstico às Bibliotecas de Saúde, aplicado *online*, utilizando a plataforma Google Docs.

O referido Questionário de Diagnóstico foi enviado a 94 entidades, com o compromisso de que os dados seriam tratados de forma confidencial e anonimizada, tendo sido obtidas 87 respostas (44 Bibliotecas Hospitalares, 33 Académicas e 10 Bibliotecas de Investigação/Especializadas).

O objetivo fundamental deste questionário foi o de permitir a elaboração do diagnóstico da situação atual das Bibliotecas de Saúde, devendo ser encarado como ponto de partida para a definição de linhas estratégicas de atuação da futura Rede de Bibliotecas de Saúde.

Do Relatório de Diagnóstico às Bibliotecas de Saúde resultaram as seguintes recomendações de atuação a desenvolver em parceria.

À SGMS competiria:

- Planear, conceber, desenvolver e implementar a Plataforma Colaborativa Saúde.Doc., espaço em rede de gestão da informação, partilha de conhecimento e evidência científica em Saúde, suportada pela cooperação entre Instituições e Profissionais da Área da Informação, permitindo a partilha de experiências e de boas práticas, tornando as iniciativas das Instituições e dos Profissionais visíveis no âmbito nacional e internacional;
- Assegurar uma liderança transversal, promovendo a criação da Rede de Bibliotecas da Saúde, que congregue as Bibliotecas Hospitalares, Académicas e de Investigação/Especializadas, permitindo dar visibilidade às Bibliotecas da Saúde e desenvolver um trabalho colaborativo de qualidade;
- Coordenar os Grupos de Trabalho da Rede de Bibliotecas da Saúde, fomentando a discussão estratégica, por forma a definir as prioridades de atuação, em articulação com o Ministério da Saúde;

- Contribuir para o diálogo intra e interministerial, impulsionando a equidade no acesso à informação de Saúde e promovendo alianças e sinergias que permitam otimizar os recursos existentes, de forma prática e inovadora;
- Fomentar a conformidade com as normas internacionais e a divulgação dos casos de sucesso portugueses, junto dos seus pares, decisores e cidadãos, disseminando na Plataforma Saúde.Doc, evidências de boas práticas nesta área especializada, demonstrando como o acesso à informação científico-técnica é essencial para o desenvolvimento da Saúde e da própria prestação de cuidados;
- Coordenar a aplicação e monitorização de Indicadores de Desempenho das Bibliotecas de Saúde, possibilitando a avaliação eficaz da qualidade dos serviços, bem como a eficiência na utilização dos recursos, em consonância com a missão e objetivos das Instituições de Saúde.

Às Bibliotecas de Saúde competiria:

- Construir parcerias, trabalhando numa postura multidisciplinar com os Profissionais de Saúde, Gestores, Docentes, Estudantes e Cidadãos, promovendo a divulgação dos Recursos Bibliográficos das Instituições e a produção técnico-científica dos seus profissionais;
- Recolher e demonstrar sistematicamente, com evidências, o impacto dos Serviços de Informação na melhoria da qualidade da informação de Saúde, prestação dos Serviços e, quando aplicável, atendimento ao Paciente;
- Definir e adotar indicadores de desempenho, de acordo com os normativos internacionais, que se vinculem à planificação e avaliação sistemática da Biblioteca, numa postura de autoavaliação, facilitando o controlo dos processos de gestão;
- Desenvolver e reforçar o posicionamento da presença *online* das Bibliotecas de Saúde, em consonância com os meios disponibilizados pelo Ministério da Saúde, nomeadamente na cooperação com a Plataforma Saúde.Doc.;
- Elaborar estudos de caracterização dos utilizadores, nas situações em que não existem, controlando, igualmente, o n.º de utilizadores presencias e, sempre que possível, virtuais;
- Apostar na formação do utilizador, criando espaços dinâmicos de aprendizagem colaborativa, que possibilitem o acesso a informação de Saúde de alta qualidade.

8.3. Questionário Nacional de Sistemas de Gestão Documental

Em abril de 2016, o Gabinete do Ministro da Saúde solicitou à SGMS a preparação de um diagnóstico sobre a existência de Sistemas de Gestão Documental (SGD), para a área da informação administrativo-legal, que abrangesse todo o circuito informacional nos serviços e organismos do MS.

O objetivo principal era indagar da existência deste tipo de sistemas e qual o grau de implementação, tendo em vista construir um diagnóstico da situação atual, que enquadrasse a pertinência da medida SIMPLEX+ “Saúde.doc”.

Este questionário abrangeu as entidades da administração direta e indireta do Estado, bem como os Centros Hospitalares, Unidades Locais de Saúde, Hospitais e Agrupamentos de Centros de Saúde.

Para efeitos de diagnóstico sobre a existência de SGD no MS, foi aplicado um questionário a uma amostra de 114 entidades.

9. Unidades Produzidas

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

TIPO DE PRODUTO	DSJC	DSGIRPA	DGR	DIRP	DASI	TOTAL
Atendimento Presencial		70		226		296
Atendimento Telefónico		792		2877		3.669
Certidões e Declarações		25				25
Circulares e Mensagens Informativas/Orientações para Serviços do MS				20		20
Comunicações/Palestras	1					1
Despachos/Projetos Diploma	9	225				234
Estudos, Manuais e Relatórios	2	5		1		8
Informações e Pareceres	265	54	129	12	72	532
E-mails Recebidos e Respondidos	456	980		4266	102	5.804
Pedidos de Informação enviados por Tribunais				513		513
Reuniões Apoiadas	4			260		264
Reclamações Recebidas (<i>Livro Amarelo</i>)				79502		79.502
Ofícios	732	368	1731	588		3.419
Peças Processuais	528					528
Pedidos de Apoio Informático					350	350
Pedidos de Consulta ao Arquivo					38	38
Processos de Medalhas e Louvores				10		10
Processos de Publicação de Diplomas em Diário da República				606		606
Faturas Entradas			1455			1.455
Processos de Aquisição			513			513
Contratos Celebrados pela Unidade Ministerial de Compras (UMC)			320			320
Pedidos de Autorização de Pagamentos			980			980
Imóveis Registados na Plataforma do SIIE - Sistema de Informação dos Imóveis do Estado			2686			2.686



TIPO DE PRODUTO	DSJC	DSGIRPA	DGR	DIRP	DASI	TOTAL
Vencimentos Processados		1235				1.235
Cartões de Identidade Emitidos		53				53
Procedimentos Concurais		7				7
Termos de Posse		13				13
SIOE		16				16
Formulário Mensal RH (ACSS)		12				12
Ficheiros de Vencimentos (ADSE, CGA, IRS, RCI, GERAP/ESPAP)		144				144
Guias de Vencimento		7				7
Pedidos de Incorporação no Arquivo					17	17

10. Publicidade Institucional

De acordo com o estipulado no n.º 10 da Resolução do Conselho de Ministros n.º 47/2010, de 8 de junho, no Relatório de Atividades há que incluir uma secção especificamente dedicada à informação sintética sobre as iniciativas de publicidade, com o objetivo de facilitar a análise centralizada da atividade publicitária e clarificar regras sobre a distribuição da publicidade do Estado, com reforço da eficiência e transparência na aquisição deste tipo de espaços publicitários.

Durante o ano de 2016, a SGMS não realizou qualquer atividade relativa a publicidade institucional.

11. Comparação com o Desempenho de Serviços Idênticos

11.1. Resultados do Benchmarking

Com a alínea e) do n.º 2 do art.º 15.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, instituiu-se a obrigatoriedade de desenvolver um exercício anual de *benchmarking*.

Em 2010 foi criado um Grupo de Trabalho (GT), constituído por representantes das Secretarias-Gerais de todos os ministérios, que teve por objetivo a criação de um espaço de reflexão, partilha de experiências e de aprendizagens entre organizações congéneres. No trabalho desenvolvido pelo GT criou-se um conjunto de indicadores comuns que possibilitam a realização de exercício de *benchmarking* entre Secretarias-Gerais com o objetivo de identificar diferenças e possíveis ações de melhoria através da partilha de conhecimento e boas práticas. Apesar dos desenvolvimentos que os anteriores exercícios de comparação proporcionaram, continuam a subsistir algumas dificuldades na concretização deste tipo de comparação, uma vez que algumas Secretarias-Gerais apresentam particularidades bem distintas, como é o caso da Secretaria-Geral do Ministério da Saúde.

Este projeto de *benchmarking* entre as Secretarias-Gerais visa contribuir para a partilha de conhecimentos e experiências numa ótica de *benchlearning*, sendo expectável que possa igualmente viabilizar a fidedignidade e a comparabilidade da informação referente à análise da performance dos serviços, com recurso à utilização de indicadores-chave de enquadramento, sobre os serviços prestados e os resultados obtidos por cada uma das Secretarias-Gerais.

O exercício de *benchmarking* em 2016 abrangeu seis Secretarias-Gerais e encontra-se refletido no **Anexo C**.

12. Autoavaliação

Abordagem Metodológica

a) Amostragem

Como em anos anteriores, a SGMS analisa a avaliação feita pelos seus diferentes públicos, com vista a aferir a opinião dos clientes externos, dos colaboradores e dos dirigentes intermédios, relativamente à organização, aplicando questionários distintos para cada público. Está indicada na tabela seguinte a população-alvo considerada para o procedimento de construção amostral:

Procedimento de Construção Amostral e Universo em Análise

Clientes	Procedimento de Construção Amostral	Universo	Nº de Inquiridos	Taxa de Resposta
Gabinetes Ministeriais, Comissões e outras estruturas às quais dá apoio	Métodos Amostrais não Aleatórios Intencionais	Chefes de gabinete, adjuntos e outros colaboradores dos Gabinetes dos Membros do Governo do MS e coordenadores	38	26%
Dirigentes intermédios		Dirigentes intermédios da SGMS	5	100%
Colaboradores		Todos os colaboradores da SGMS em exercício de funções em 31 de dezembro de 2016	56	50%

Os inquéritos são constituídos por duas partes distintas e foi utilizada, na sua construção, a Escala de Lickert de cinco níveis, em que 1 corresponde a Muito Insatisfeito, 2 a Insatisfeito, 3 a Satisfeito Medianamente, 4 a Satisfeito e 5 a Muito Satisfeito. Foi também incluído um campo de resposta aberta para acolher sugestões e propostas de melhoria e um índice de satisfação global, utilizando a Escala de Lickert de cinco níveis idêntica à anterior. A amostra está representada na tabela abaixo indicada.

Os questionários foram aplicados *online* (www.survs.com), sendo o envio efetuado, por correio eletrónico, pela Secretária-Geral. Também foram garantidos o anonimato e a confidencialidade, já que não foi solicitado qualquer elemento de identificação aos inquiridos, nem recolhida informação sobre o computador onde o preenchimento do inquérito foi realizado.

b) Amostra

Universo Amostral	Dimensão da Amostra						Período de Aplicação
	Nº de Respondentes	Total de Perguntas	Nº de Respostas Validadas	% de Respostas Validadas	Nº de NR	% de NR	
Membros dos Gabinetes Ministeriais, Comissões e outras estruturas (Parte I - Visão Global da Organização)	10	180	172	96%	8	4%	Lançado a 01 de março com data limite de resposta a 30 de março de 2017. Insistência a 28 de março. Última resposta a 19 de abril de 2017.
Membros dos Gabinetes Ministeriais, Comissões e outras estruturas (Parte II - Desempenho da Organização)	10	450	296	66%	154	34%	Lançado a 01 de março com data limite de resposta a 30 de março de 2017. Insistência a 28 de março. Última resposta a 19 de abril de 2017.
Dirigentes Intermediários da SGMS (Parte I - Diagnóstico da Organização)	5	175	175	100%	0	0%	Lançado a 01 de março com data limite de resposta a 30 de março de 2017. Última resposta a 28 de março de 2017.
Dirigentes Intermediários da SGMS (Parte II - Desempenho da Organização)	5	195	148	76%	47	24%	Lançado a 01 de março com data limite de resposta a 28 de março de 2017. Última resposta a 28 de março de 2017.
Colaboradores da SGMS (Parte I - Ambiente da Organização)	28	1.232	1.216	99%	16	1%	Lançado a 01 de março com data limite de resposta a 28 de março de 2017. Insistência a 30 de março. Última resposta a 10 de abril de 2017.
Colaboradores da SGMS (Parte II - Desempenho da Organização)	28	980	649	66%	331	34%	Lançado a 01 de março com data limite de resposta a 28 de março de 2016. Insistência a 30 de março. Última resposta a 10 de abril de 2017.

Relativamente ao tratamento dos dados, uma parte dos resultados foi calculada automaticamente pela aplicação informática através da qual os inquiridos responderam ao inquérito e a restante foi tratada numa folha de cálculo Excel, utilizando o método descritivo.

13. Avaliação pelos Clientes

13.1. Avaliação pelos Clientes Externos

A SGMS tem como principal compromisso a procura de uma melhoria contínua dos seus serviços, visando satisfazer as necessidades e expectativas dos seus parceiros. Porque disto depende a criação de novos produtos e serviços, é fundamental conhecer o grau de satisfação dos seus clientes.

Neste sentido, foi lançado um inquérito aos clientes externos para recolher a apreciação sobre os nossos serviços. Assim, no período entre 01 de março e 19 de abril de 2017, foi aplicado o questionário de avaliação da satisfação aos clientes externos da SGMS, relativamente ao ano de 2016, sendo o seu envio por correio eletrónico e as respostas recolhidas através de um inquérito online (www.survs.com).

A amostra foi constituída pelos chefes de gabinete, adjuntos e outros colaboradores dos Gabinetes dos Membros do Governo na área da Saúde e pelos coordenadores das comissões e outras estruturas às quais a SGMS presta apoio, com recurso a procedimentos de construção amostral integrados nos métodos amostrais não aleatórios intencionais. A utilização deste método resulta das reduzidas dimensões da amostra, garantindo, no entanto, a fiabilidade e a representatividade do universo em análise. Nesta construção foi adotada a Escala de Lickert de cinco níveis de satisfação, em que 1 corresponde a Muito Insatisfeito, 2 a Insatisfeito, 3 a Satisfeito Medianamente, 4 a Satisfeito e 5 a Muito Satisfeito.

Metodologia adotada

Foram consideradas duas partes distintas na metodologia adotada para aplicação dos questionários. A primeira parte do inquérito visou recolher a perceção dos clientes externos, ou seja, como eles veem a nossa organização, quanto a imagem, envolvimento, participação e acessibilidade. A segunda parte destinou-se a avaliar os serviços prestados pelas diferentes unidades orgânicas e assim recolher a sua opinião sobre a qualidade e a quantidade dos serviços prestados. Foram recolhidos dez questionários, com um total de 180 perguntas, obtendo-se 172 respostas validadas, sendo que apenas a oito perguntas não foi dada resposta relativamente à primeira parte («Visão Global da Organização»).

Resultados

Dos resultados apurados conclui-se que os clientes externos refletem elevada satisfação em todos os indicadores, com exceção do indicador «Acessibilidade», que registou 7% de insatisfação. Também foi

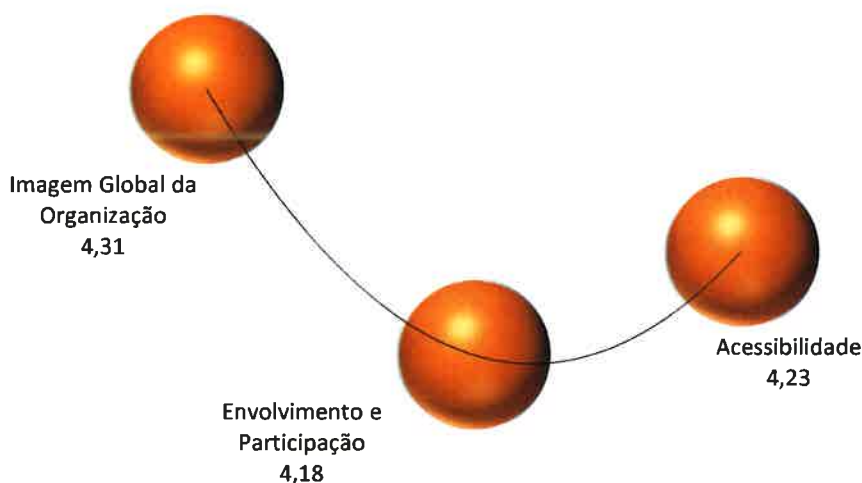
refletida satisfação mediana em todos os indicadores, surgindo assim algumas oportunidades de melhoria, sobretudo no que diz respeito a «Envolvimento e Participação», na qual se identificou a maior percentagem (24,7%). Não foi registado «Muito Insatisfeito» em nenhum dos indicadores. Todos os subindicadores obtiveram média superior a quatro, com exceção do subindicador «Impacto na qualidade de vida dos cidadãos/clientes», sendo por isso candidato a melhoria.

Médias Globais por Índices de Satisfação

Visão global da organização	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito Medianamente	Satisfeito	Muito Satisfeito
Imagem global da organização	0,0%	0,0%	15,1%	38,3%	46,3%
Envolvimento e participação	0,0%	0,0%	24,7%	32,3%	42,3%
Acessibilidade	0,0%	7,0%	10,5%	35,0%	47,0%

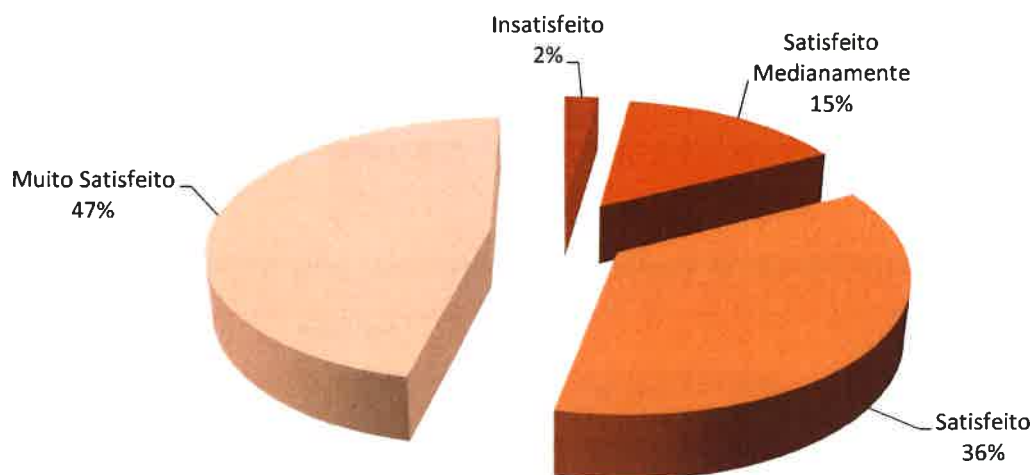
As médias globais por indicador estão evidenciadas no gráfico seguinte, sendo no indicador «Envolvimento e Participação» que a avaliação é menos favorável.

Média Global por Dimensão de Análise



Em termos globais, 47% dos indicadores receberam uma avaliação de cinco valores (Muito Satisfeito) e 36% quatro valores (Satisfeito), sendo que 15% referiram estar apenas medianamente satisfeitos, obtendo uma notação de três valores. O índice «Insatisfeito» registou 2% de insatisfação, relativamente à primeira parte do inquérito (visão global da organização), sendo nulo o «Muito Insatisfeito».

Avaliação efetuada pelos clientes externos por índice de satisfação



Desempenho da Organização

A segunda parte do inquérito destinou-se a avaliar a opinião dos clientes externos relativamente à qualidade dos diversos serviços que a SGMS lhes presta. O questionário aplicado estruturou-se da seguinte forma:

- Nível de satisfação global;
- Nível de satisfação percecionada pelos clientes externos relativamente às áreas de atuação da SGMS;
- Nível de aplicabilidade dos serviços por parte dos clientes externos e respetiva utilização;
- Quatro dimensões selecionadas, agrupadas por atributos das unidades orgânicas:
 - ✓ Modernização e Qualificação;
 - ✓ Recursos Humanos, Orçamento e Contabilidade, Aprovisionamento e Logística, Unidade Ministerial de Compras (UMC) e Unidade de Gestão Patrimonial (UGP);
 - ✓ Assuntos Jurídicos e de Contencioso;
 - ✓ Informação, Relações Públicas, Arquivo, Expediente e Sistemas de Informação.

No total das perguntas de todos os indicadores, não foram dadas 154 respostas, sendo validadas 296.

Os resultados da avaliação do desempenho da organização por parte dos clientes externos, por áreas e agrupados por dimensões de análise, estão evidenciados na seguinte tabela, existindo apenas insatisfação em um subindicador. Na área de Modernização e Qualificação, todos os subindicadores registaram

satisfação mediana, mas na área de Assuntos Jurídicos e de Contencioso, um inquirido afirmou estar insatisfeito num subindicador. No indicador da área de Pessoal, Orçamento e Contabilidade, Aprovisionamento e Logística, Unidade Ministerial de Compras, Unidade de Gestão Patrimonial, Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais, a maior parte dos subindicadores é candidata a oportunidades de melhoria, porque não atingiu a média de quatro. Nas áreas de Informação, Relações Públicas, Arquivo, Expediente e Sistemas de Informação, todos os subindicadores ultrapassaram a média de quatro.

Resultados da Avaliação do Desempenho da Organização pelos Clientes Externos

Dimensões de Análise	Avaliação											
	Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Satisfeito Medianamente		Satisfeito		Muito Satisfeito		Não Aplicável	Media
1. Modernização e Qualificação												
	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	NA	
Inovação e simplificação de processos e procedimentos	0%	0	0%	0	33%	3	22%	2	44%	4	0%	4,11
Divulgação de iniciativas na área da organização e qualidade	0%	0	0%	0	11%	1	44%	4	33%	3	11%	4,25
Envolvimento das partes interessadas na inovação dos processos	0%	0	0%	0	11%	1	56%	5	11%	1	22%	4,00
Recolha e análise sistemática das necessidades e expectativas dos clientes	0%	0	0%	0	11%	1	56%	5	22%	2	11%	4,13
Implementação de melhorias com impacto na satisfação dos clientes	0%	0	0%	0	11%	1	56%	5	11%	1	22%	4,00
Desenvolvimento de produtos e serviços orientados para os clientes	0%	0	0%	0	11%	1	56%	5	11%	1	22%	4,00
Média de Respostas (%) por Índice de Satisfação	0,0%	0	0,0%	0	14,7%	8	48,3%	26	22,0%	12	15%	4,08
2. Áreas de Pessoal, Orçamento e Contabilidade, Aprovisionamento e Logística, Unidade Ministerial de Compras (UMC) e Unidade de Gestão Patrimonial (UGP)												
Processamento de abonos (vencimentos, ajudas de custo, horas extraordinárias)	0%	0	0%	0	20%	2	20%	2	30%	3	30%	4,14
Aposentação, licenças e contagem de tempo (CGA)	0%	0	0%	0	20%	2	10%	1	20%	2	50%	4,00
Pareceres/informações prestadas na área de Pessoal	0%	0	0%	0	30%	3	20%	2	10%	1	40%	3,67
Medidas para a promoção da eficácia na utilização dos recursos financeiros/orçamentais	0%	0	0%	0	30%	3	20%	2	20%	2	30%	3,86
Pertinência da informação disponibilizada na área de gestão de recursos	0%	0	0%	0	20%	2	20%	2	30%	3	30%	4,14
Planeamento orçamental e de custos e informação disponibilizada sobre gestão orçamental	0%	0	0%	0	20%	2	20%	2	20%	2	40%	4,00
Pareceres/informações prestadas na área de contabilidade e orçamento	0%	0	0%	0	30%	3	10%	1	10%	1	50%	3,60
Aquisição de bens e serviços	0%	0	0%	0	30%	3	10%	1	10%	1	50%	3,60



Manutenção e gestão da frota automóvel	0%	0	0%	0	20%	2	20%	2	10%	1	50%	3,80
Comunicações móveis (equipamentos e cartões)	0%	0	0%	0	20%	2	20%	2	20%	2	40%	4,00
Manutenção das instalações e equipamentos	0%	0	0%	0	30%	3	20%	2	10%	1	40%	3,67
Unidade Ministerial de Compras (UMC) - Disponibilidade de Interlocutores para esclarecimentos (telefone/presencial)	0%	0	0%	0	20%	2	10%	1	10%	1	60%	3,75
UMC - Disponibilização de informação relativa aos procedimentos	0%	0	0%	0	20%	2	10%	1	30%	3	40%	4,17
UMC - Dinamismo na realização de levantamentos de necessidades e elaboração de procedimentos	0%	0	0%	0	20%	2	10%	1	10%	1	60%	3,75
UMC - Capacidade de resolução de constrangimentos, problemas e incorreções identificadas	0%	0	0%	0	20%	2	10%	1	10%	1	60%	3,75
UMC - Atualização/ inovação dos processos no sentido da melhoria contínua	0%	0	0%	0	20%	2	0%	0	20%	2	60%	4,00
UMC - Avaliação global	0%	0	0%	0	20%	0	0%	0	20%	2	60%	4,00
Unidade de Gestão Patrimonial (UGP) - Clareza e rigor da Informação prestada	0%	0	0%	0	20%	2	10%	1	20%	2	50%	4,00
UGP - Tempo de resposta a pedidos de esclarecimento	0%	0	0%	0	30%	3	10%	1	10%	1	50%	3,60
UGP - Disponibilidade e diligência de Interlocutores	0%	0	0%	0	20%	2	30%	3	10%	1	40%	3,83
UGP - Avaliação global	0%	0	0%	0	20%	2	30%	3	10%	1	40%	3,83
Média de Respostas (%) por Índice de Satisfação	0,0%	0	0,0%	0	22,9%	46	14,8%	31	16,2%	34	46,2%	3,86
3. Assuntos Jurídicos e de Contencioso												
Intervenção em processos administrativos (elaboração de pareceres)	0%	0	0%	0	10%	1	30%	3	10%	1	50%	4,00
Celeridade na prestação e adequação dos pareceres às solicitações	0%	0	10%	1	10%	1	20%	2	10%	1	50%	3,60
Intervenção em processos judiciais	0%	0	0%	0	0%	0	30%	3	10%	1	60%	4,25
Articulação com o autor do ato	0%	0	0%	0	0%	0	30%	3	20%	2	50%	4,40
Média de Respostas (%) por Índice de Satisfação	0%	0	2,5%	1	5,0%	2	27,5%	11	12,5%	5	52,5%	4,06
4. Áreas de Informação, Relações Públicas, Arquivo, Expediente e Sistemas de Informação												
Resposta aos pedidos de informação e documentação	0%	0	0%	0	0%	0	40%	4	50%	5	10%	4,56
Utilidade e atualização da informação no Portal SNS	0%	0	0%	0	0%	0	40%	4	60%	6	0%	4,60
Utilidade e atualização da informação no site da Secretaria-Geral	0%	0	0%	0	0%	0	50%	5	50%	5	0%	4,50
Tramitação das publicações em Diário da República	0%	0	0%	0	10%	1	30%	3	40%	4	20%	4,38
Divulgação de informação sobre iniciativas internas e externas	0%	0	0%	0	0%	0	40%	4	50%	5	10%	4,56
Diversidade e eficácia dos suportes de divulgação de informação (correio eletrónico, portais de Internet, papel)	0%	0	0%	0	0%	0	50%	5	40%	4	10%	4,44
Apoio técnico a comissões e grupos de trabalho	0%	0	0%	0	0%	0	22%	2	67%	6	11%	4,75
Organização e apoio a reuniões e outros eventos	0%	0	0%	0	0%	0	30%	3	60%	6	10%	4,67
Gestão e logística e gestão das salas de reuniões e eventos	0%	0	0%	0	0%	0	33%	3	56%	5	11%	4,63
Apoio à assessoria de imprensa	0%	0	0%	0	0%	0	20%	2	30%	3	50%	4,60

Resposta aos pedidos de envio de documentação para arquivo	0%	0	0%	0	0%	0	40%	4	60%	6	0%	4,60
Disponibilização da documentação em arquivo	0%	0	0%	0	11%	1	33%	3	44%	4	11%	4,38
Apoio informático (<i>helpdesk</i>)	0%	0	0%	0	11%	1	33%	3	56%	5	0%	4,44
Gestão do <i>hardware</i> (computadores e impressoras)	0%	0	0%	0	0%	0	50%	5	40%	4	10%	4,44
Média de Respostas (%) por Índice de Satisfação	0,0%	0	0,0%	0	2,3%	3	36,5%	50	50,2%	65	10,9%	4,54

Relativamente à aplicabilidade dos serviços por parte dos clientes externos, as áreas de Informação, Relações Públicas, Arquivo, Expediente e Sistemas de Informação e Modernização e Qualidade são as mais utilizadas.

Não Aplicabilidade dos Serviços por Áreas/Serviços

Não Aplicabilidade dos Serviços por Área	Não Aplicabilidade
Área da Modernização e Qualificação	15,0%
Não Aplicabilidade dos Serviços por Área	Não Aplicabilidade
Área Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais	46,2%
Não Aplicabilidade dos Serviços por Área	Não Aplicabilidade
Área de Assuntos Jurídicos e de Contencioso	53%
Não Aplicabilidade dos Serviços por Área	Não Aplicabilidade
Área de Informação, Relações Públicas, Arquivo, Expediente e Sistemas de Informação	10,9%

A tabela seguinte mostra as médias globais dos níveis de satisfação dos clientes externos, identificando-se satisfação mediana acima dos 20% nas áreas Pessoal, Orçamento e Contabilidade, Aprovisionamento e Logística, Unidade Ministerial de Compras, Unidade de Gestão Patrimonial, Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais e 2,5% de insatisfação na área de Assuntos Jurídicos e de Contencioso.

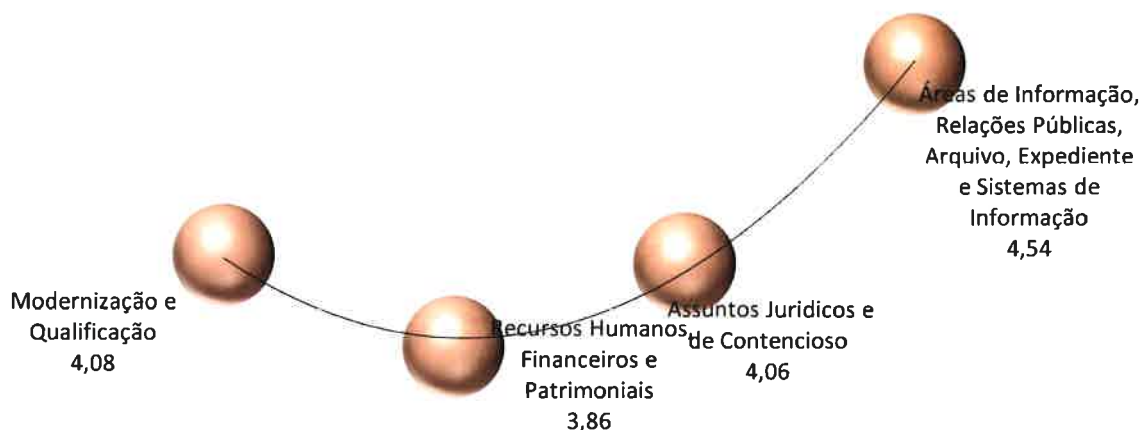


Médias globais por áreas de serviços

Áreas de Serviços	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito Mediana mente	Satisfeito	Muito Satisfeito	Não Aplicável
Modernização e Qualificação	0,0%	0,0%	14,7%	48,3%	22,0%	15,0%
Pessoal, Orçamento e Contabilidade, Aprovisionamento e Logística, Unidade Ministerial de Compras, Unidade de Gestão Patrimonial, Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais	0,0%	0,0%	22,9%	14,8%	16,2%	46,2%
Assuntos Jurídicos e de Contencioso	0,0%	2,5%	5,0%	27,5%	12,5%	52,5%
Informação, Relações Públicas, Arquivo, Expediente e Sistemas de Informação	0,0%	0,0%	2,3%	36,5%	50,2%	10,9%

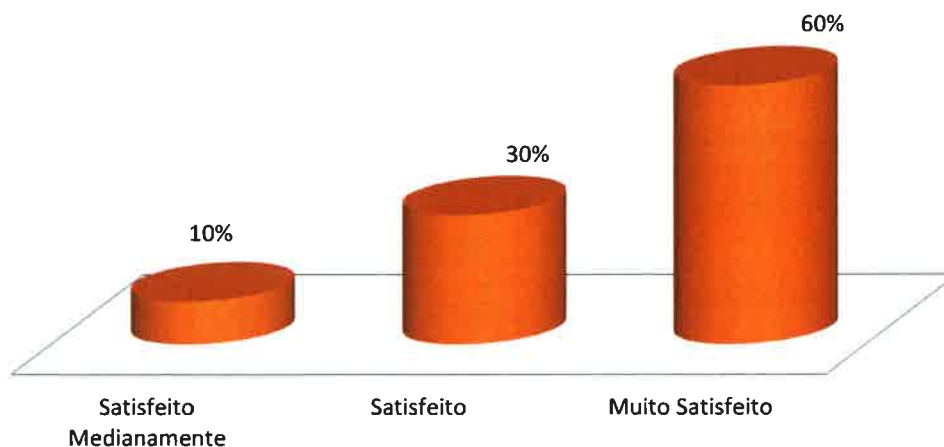
A média global situou-se acima de quatro em todas as áreas de atuação, com exceção da área de serviço de Pessoal, Orçamento e Contabilidade, Aprovisionamento e Logística, Unidade Ministerial de Compras, Unidade de Gestão Patrimonial, Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais. Continua a ser demonstrado, porém, o bom acolhimento, por parte dos clientes externos, relativamente aos serviços que a SGMS lhes presta.

Média Global por Área de Atuação



Relativamente ao índice de satisfação global, 60% dos clientes externos estão muito satisfeitos e 30% satisfeitos, mas 10% dizem estar apenas medianamente satisfeitos. O índice de satisfação global é de 4,50, ligeiramente acima do valor atingido no ano transato (4,41).

Índice Global de Satisfação dos Clientes Externos



Dos resultados apurados, conclui-se que a organização é percecionada de uma forma globalmente positiva por parte dos clientes externos. O comportamento de alguns subindicadores demonstra oportunidades de melhoria, relativamente à acessibilidade. Na segunda parte do inquérito, vários subindicadores obtiveram médias inferiores a quatro, nomeadamente nas áreas de Pessoal, Orçamento e Contabilidade, Aprovisionamento e Logística, Unidade Ministerial de Compras, Unidade de Gestão Patrimonial, Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais, podendo existir espaço para melhorias.

13.2. Avaliação pelos Clientes Internos - Colaboradores

Enquadramento e objetivos

Tendo como objetivo principal aferir o grau de satisfação dos colaboradores com a organização e motivação sobre as atividades que desenvolvem, foi elaborado o seguinte questionário, que contém um conjunto de temáticas relativas ao modo como os colaboradores percecionam a organização, já que o sucesso desta depende da satisfação, do empenho, da dedicação e do contributo de todos os seus colaboradores.

O inquérito de avaliação da SGMS visou:

- Avaliar as relações interpessoais que se estabelecem na organização;
- Identificar as razões de motivação/desmotivação;
- Analisar comentários ou sugestões de melhoria;
- Avaliar o grau de satisfação com o desempenho das várias unidades orgânicas.

Metodologia adotada

O procedimento adotado foi o da amostra probabilística, sendo esta composta por todos os colaboradores da SGMS.

Na metodologia adotada para aplicação dos questionários, foram consideradas duas partes distintas: a primeira parte pretende dar a conhecer como cada um se sente quanto à gestão e motivação na organização; a segunda parte destina-se a avaliar o desempenho da organização, pelos colaboradores, tendo em conta os serviços prestados pelas diferentes unidades orgânicas.

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

Os questionários online foram disponibilizados no período compreendido entre 1 de março e 30 de março de 2017 (www.survs.com). O anonimato dos inquiridos e a confidencialidade foram assegurados. A taxa de resposta foi de 50% num universo de 56 colaboradores.

Análise dos resultados

Para a análise dos resultados da primeira parte do questionário, foi considerado o total de respostas dos 28 questionários, contabilizando 1.232 perguntas, das quais 1.216 foram validadas, sendo que apenas 16 não foram respondidas.

Em todos os indicadores se verifica alguma insatisfação, sendo nos indicadores «Gestão e Liderança» que esta mais se evidencia, com 18% de colaboradores afirmarem estar muito insatisfeitos e 24% insatisfeitos. Os subindicadores «Prestação de informação, aos colaboradores, sobre a mudança organizacional» revelam índices de muita insatisfação (22%). Com igual percentagem estão os subindicadores «Consenso entre gestores e colaboradores sobre os objetivos a atingir e as formas de medir a execução dos mesmos» e «Planeamento das atividades, tendo em conta as necessidades e expectativas dos colaboradores». O indicador «Motivação» também atinge os 17% de muito insatisfeitos e 18% de insatisfeitos, sendo que o subindicador «Motivação relativamente aos esforços individuais e de grupo dos colaboradores» contabiliza 19% de muita insatisfação e 22% de insatisfação.

No entanto, os indicadores «Motivação», «Posicionamento» e «Gestão das Pessoas e Gestão dos Processos de Mudança» têm um índice médio de satisfação superior a três, atingindo respetivamente 3,16, 3,09 e 3,06, sendo que 18% dos trabalhadores se afirmam satisfeitos e muito satisfeitos com o «Posicionamento» da organização e 25% e 21% revelam o mesmo sentimento em relação à «Motivação». Entre 17% a 21% dos trabalhadores revelam estar muito satisfeitos no que concerne aos quatro indicadores da avaliação do ambiente organizacional.

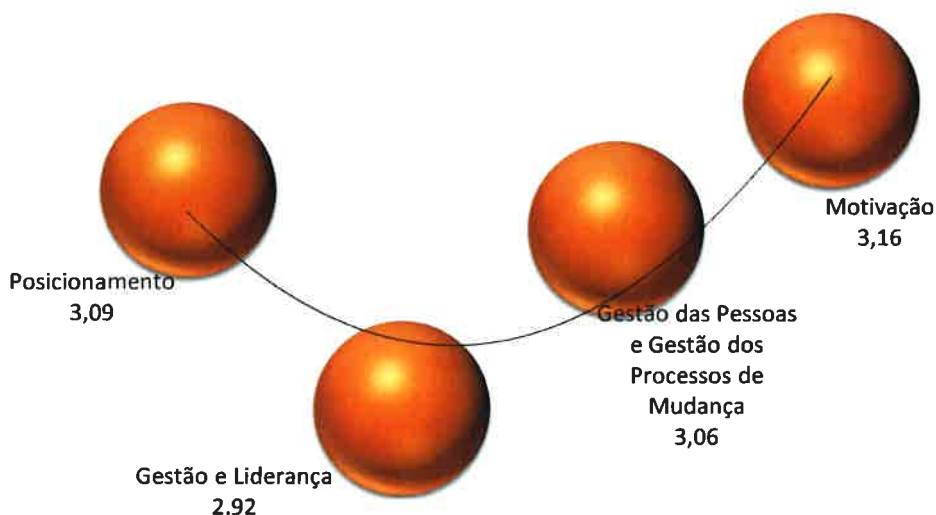
Na tabela seguinte, estão indicadas as médias globais dos níveis de satisfação dos colaboradores nos indicadores relativos ao ambiente da organização, mostrando que existe alguma insatisfação, em todos os indicadores. Salienta-se, no entanto, que também em todos os indicadores os colaboradores apresentam valores entre 18% e 25% no nível «Satisfeito» e entre 17% e 21% no nível «Muito satisfeito».

Médias Globais por Índices de Satisfação

Ambiente Organizacional	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito Medianamente	Satisfeito	Muito Satisfeito
Posicionamento	12%	22%	30%	18%	18%
Gestão e Liderança	18%	24%	22%	19%	17%
Gestão das Pessoas e Gestão dos Processos de Mudança	18%	18%	24%	20%	20%
Motivação	17%	18%	19%	25%	21%

As médias globais por indicador situam-se no intervalo [2,92;3,16], sendo mais baixas que as dos dirigentes.

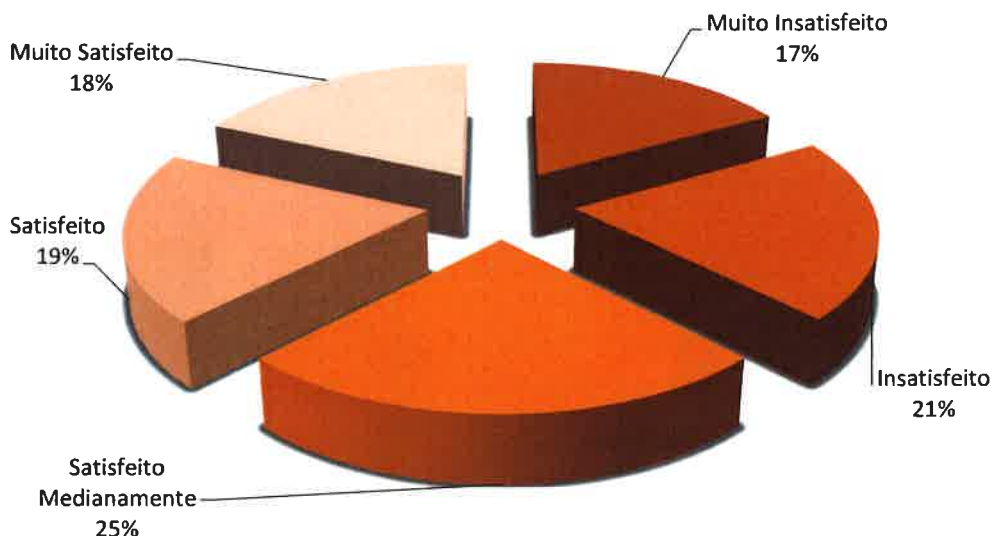
Média Global por Dimensão de Análise



O gráfico abaixo, que pondera os resultados dos indicadores «Posicionamento» e «Gestão e Liderança», mostra que, no total dos subindicadores, 18% receberam uma avaliação de cinco valores (Muito Satisfeito). No indicador «Gestão das Pessoas e Gestão dos Processos de Mudança», 20% dos colaboradores também afirmaram estar muito satisfeitos, no total dos subindicadores. Foi no indicador «Motivação» que se verificou maior percentagem de colaboradores muito satisfeitos (21%).

No total, 19% dos colaboradores disseram estar satisfeitos, 18% muito satisfeitos e 25% medianamente satisfeitos, mas 21% estão insatisfeitos e 17% muito insatisfeitos, o que demonstra uma grande assimetria no âmbito da organização. Em média, o índice de satisfação situa-se no intervalo [203,05;205,75], com 95% de confiança e um nível de significância de 0,05, sendo a margem de erro inferior a um (0,69).

Níveis de Satisfação dos Colaboradores



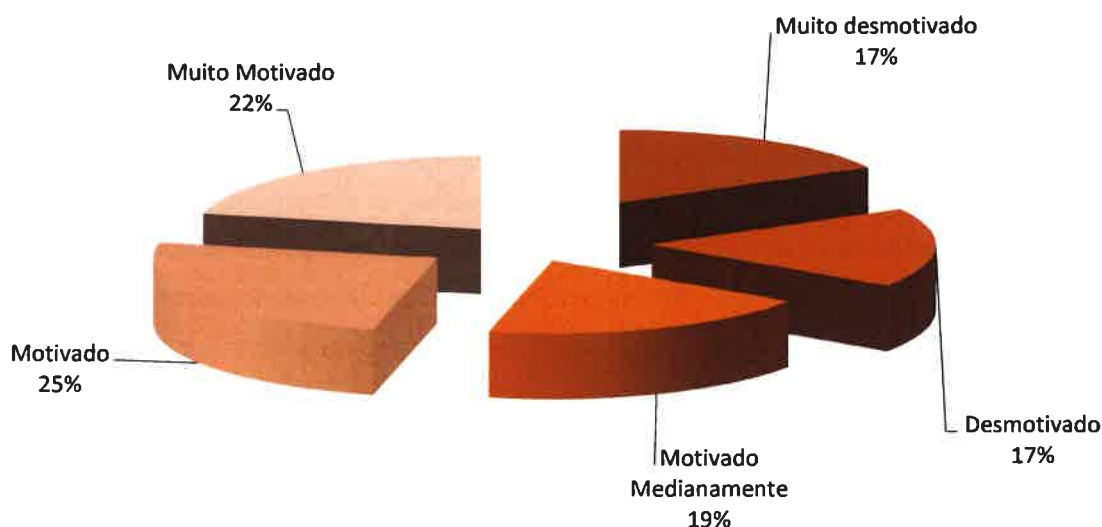
Quanto aos níveis de motivação, 22% dizem estar muito motivados e 25% motivados, sendo que 19% estão apenas medianamente motivados. Dos inquiridos, 17% mostram desmotivação e a mesma percentagem diz estar muito desmotivada.

Surgem aqui oportunidades de melhoria, em todos os subindicadores, já que nenhum deles atingiu os quatro valores, em média.

Os dados demonstram que o ambiente organizacional tem tendência a ser considerado como favorável. No entanto, a assimetria nos níveis de satisfação e motivação indica que poderá ser desenvolvido algum trabalho sobre determinados parâmetros ou grupos de trabalhadores.

Sublinha-se aqui que a taxa de resposta ao inquérito foi de 50%, o que poderá indiciar falta de envolvimento e participação por parte dos colaboradores.

Níveis de Motivação dos Colaboradores



Desempenho da Organização

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

- Nível de satisfação percecionada;
- Quatro dimensões selecionadas, agrupadas por atributos das unidades orgânicas:
 - ✓ Modernização e Qualificação;
 - ✓ Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais;
 - ✓ Assuntos Jurídicos e de Contencioso;
 - ✓ Informação, Relações Públicas, Arquivo, Expediente e Sistemas de Informação.

A um total de 980 perguntas de todos os indicadores, não foram dadas 331 respostas, sendo validadas 649.

Em todos os indicadores se verifica insatisfação, sendo mais visível em «Modernização e Qualificação». O índice «Insatisfeito» foi o escolhido por 15% dos respondentes, seguindo-se o índice «Muito Insatisfeito», com 12,5%, resultado da insatisfação refletida em todos os subindicadores.

Os resultados são mais favoráveis nas áreas de «Assuntos Jurídicos e Contencioso», «Informação, Relações Públicas, Arquivo, Expediente e Sistemas de Informação», «Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais», com 3,85; 3,55 e 3,53 valores de satisfação média, respetivamente.

Na área de «Informação, Relações Públicas, Arquivo, Expediente e Sistemas de Informação», destaca-se, pela positiva, os subindicadores relativos ao «Atendimento e encaminhamento pela central telefónica», «Apoio informático (helpdesk)» e «Gestão dos equipamentos de comunicações fixas (telefones VOIP)», que em média contabilizaram 4,32; 4,27 e 4,00 valores, respetivamente. Nos subindicadores «Utilidade e atualização da informação no site da SGMS» e «Divulgação de informação sobre iniciativas internas e externas», 18% dos colaboradores afirmaram estar muito insatisfeitos, verificando-se oportunidades de melhoria em quase todos os subindicadores.

No indicador «Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais», apenas um subindicador atingiu a média de 4,00. No que concerne aos «Assuntos Jurídicos e de Contencioso», 13% dos respondentes estão muito satisfeitos, 10% satisfeitos e 15% estão apenas medianamente satisfeitos. Cerca de 62% dos respondentes afirmaram não ter contacto com a área. Já na área de Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais, 17% dos respondentes estão muito satisfeitos e 15% satisfeitos.

Os restantes índices demonstram espaço para melhoria, uma vez que 6% dos respondentes se afirmaram muito insatisfeitos, 4% insatisfeitos e 20% dizem estar apenas medianamente satisfeitos.

Os resultados da avaliação do desempenho da organização por áreas e agrupados por dimensões da análise, por parte dos colaboradores, estão evidenciados na tabela seguinte, salientando-se que a média mais baixa é de 2,89, registada no indicador «Modernização e Qualidade», evidenciando oportunidades de melhoria, sobretudo no que diz respeito à divulgação de iniciativas na área da organização e qualidade e à formação.

Resultados da Avaliação do Desempenho da Organização

Dimensões de Análise	Avaliação												
	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito Medianamente	Satisfeito	Muito Satisfeito	Nao Aplicável	Media						
1. Modernização e Qualificação													
	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	NA		
Inovação e simplificação sistemática de processos e procedimentos	14%	4	11%	3	18%	5	14%	4	18%	0	25%	3,14	
Divulgação de Iniciativas na área da organização e qualidade	18%	5	14%	4	21%	6	7%	2	14%	4	25%	2,81	



Desenvolvimento de planos de formação profissional para todos os colaboradores da organização	11%	3	21%	6	36%	10	11%	3	4%	1	18%	2,70
Divulgação do programa de formação	7%	2	14%	4	43%	12	14%	4	4%	1	18%	2,91
Média de Respostas (%) por Índice de Satisfação	12,5%	14	15,0%	17	29,5%	33	11,5%	13	10,0%	6	21,5%	2,89
2. Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais												
Processamento de abonos (vencimentos, ajudas de custo, horas extraordinárias)	4%	1	7%	2	11%	3	37%	10	26%	7	15%	3,87
Controlo de assiduidade	11%	3	7%	2	18%	5	29%	8	25%	7	11%	3,56
Aposentação, licenças e contagem de tempo (CGA)	0%	0	7%	2	7%	2	18%	5	21%	6	46%	4,00
Pareceres e Informações prestadas	4%	1	4%	5	18%	5	29%	8	21%	6	25%	3,81
Informação disponibilizada no atendimento	7%	2	0%	0	32%	9	7%	2	21%	6	32%	3,53
Grau de realização dos objetivos financeiros e/ou orçamentais	11%	3	0%	0	14%	4	7%	2	4%	1	64%	3,40
Divulgação da informação relativamente a resultados e controlo financeiro	11%	3	4%	1	18%	5	4%	1	4%	1	61%	2,64
Aquisição de bens e serviços	7%	2	7%	2	21%	6	7%	2	18%	5	39%	3,35
Instalações (manutenção e reparação)	4%	1	4%	1	41%	11	7%	2	15%	4	30%	3,37
Comunicações móveis (equipamentos e cartões)	0%	0	4%	1	19%	5	4%	1	15%	4	59%	3,73
Média de Respostas (%) por Índice de Satisfação	5,9%	16	4,4%	16	19,9%	55	14,9%	41	17,0%	47	38,2%	3,53
3. Assuntos Jurídicos e de Contencioso												
Elaboração de pareceres/Informações	0%	0	0%	0	17%	4	8%	2	13%	3	63%	3,89
Pedidos de Informação	0%	0	4%	1	12%	3	12%	3	12%	3	60%	3,80
Média de Respostas (%) por Índice de Satisfação	0%	0	2,0%	1	14,5%	7	10,0%	5	12,5%	6	61,5%	3,85
4. Áreas de Informação, Relações Públicas, Arquivo, Expediente e Sistemas de Informação												
Resposta a pedidos de informação e documentação	4%	1	7%	2	18%	5	11%	3	25%	7	36%	3,72
Utilidade e atualização da informação no Portal SNS	14%	4	4%	1	18%	5	18%	5	18%	5	29%	3,30
Utilidade e atualização da informação no site da SGMS	18%	5	7%	2	21%	6	18%	5	18%	5	18%	3,13
Tempo de resposta aos pedidos de informação	11%	3	0%	0	11%	3	22%	6	0%	0	56%	3,00
Divulgação de Informação sobre iniciativas internas e externas	18%	5	7%	2	18%	5	18%	5	14%	4	25%	3,05
Diversidade e eficácia dos suportes de divulgação da informação (correio eletrónico, portais de Internet, papel)	11%	3	4%	1	25%	7	18%	5	25%	7	18%	3,52
Atendimento e encaminhamento pela central telefónica	0%	0	4%	1	11%	3	22%	6	44%	12	19%	4,32
Organização e apoio a reuniões e eventos	7%	2	0%	0	18%	5	18%	5	21%	6	36%	3,72
Resposta aos pedidos de envio de documentação para arquivo	11%	3	0%	0	11%	3	25%	7	11%	3	43%	3,44
Disponibilização da documentação em arquivo	7%	2	0%	0	11%	3	39%	11	11%	3	32%	3,68



Encaminhamentos realizados pelo serviço de expediente	4%	1	4%	1	14%	4	21%	6	29%	8	29%	3,95
Sistema de gestão documental (SmartDocs)	4%	1	7%	2	21%	6	29%	8	11%	3	29%	3,50
Plano de classificação dos documentos	11%	3	4%	1	14%	4	18%	5	7%	2	46%	3,13
Gestão do <i>hardware</i> (computadores e impressoras)	0%	0	7%	2	29%	8	21%	6	18%	5	25%	3,67
<i>Software</i> disponibilizado para a execução das tarefas	0%	0	11%	3	36%	10	21%	6	18%	5	14%	3,54
Fiabilidade e segurança dos sistemas de Informação	0%	0	7%	2	36%	10	14%	4	18%	5	25%	3,57
Aplicação Informática e controlo da assiduidade (WinTime)	11%	3	14%	4	21%	6	32%	9	0%	0	21%	2,95
Apoio informático (<i>helpdesk</i>)	0%	0	0%	0	11%	3	46%	13	36%	10	7%	4,27
Gestão dos equipamentos de comunicações fixas (telefones VOIP)	0%	0	0%	0	21%	6	29%	8	21%	6	29%	4,00
Média de Respostas (%) por Índice de Satisfação	6,9%	36	4,6%	24	19,2%	102	23,2%	123	18,2%	96	28,3%	3,55

Relativamente à aplicabilidade dos serviços por parte dos colaboradores, as áreas de Modernização e Qualidade e de Informação, Relações Públicas, Arquivo, Expediente e Sistemas de Informação são as mais utilizadas, seguindo-se as áreas de Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais.

Não Aplicabilidade dos Serviços por Áreas/Serviços

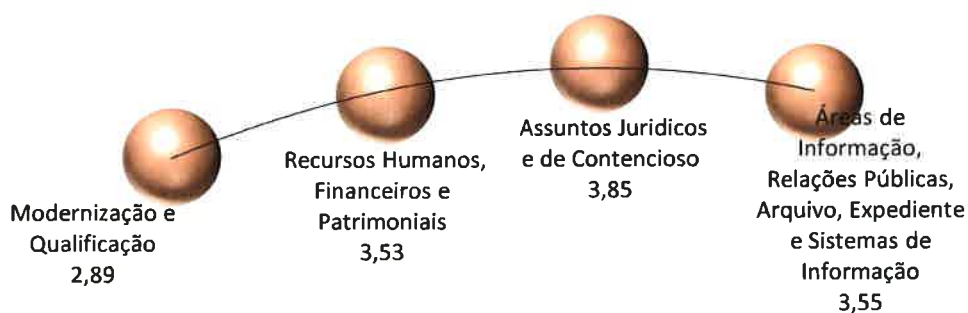
Não Aplicabilidade dos Serviços por Área	Não Aplicabilidade
Área da Modernização e Qualificação	22,0%
Não Aplicabilidade dos Serviços por Área	Não Aplicabilidade
Área Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais	38,2%
Não Aplicabilidade dos Serviços por Área	Não Aplicabilidade
Área de Assuntos Jurídicos e de Contencioso	61,5%
Não Aplicabilidade dos Serviços por Área	Não Aplicabilidade
Área de Informação, Relações Públicas, Arquivo, Expediente e Sistemas de Informação	28,3%

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

Áreas	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito Medianamente	Satisfeito	Muito Satisfeito	Não Aplicável
Modernização e Qualificação	12,5%	15,0%	29,5%	11,5%	10,0%	21,5%
Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais	5,9%	4,4%	19,9%	14,9%	17,0%	38,2%
Assuntos Jurídicos e de Contencioso	0,0%	2,0%	14,5%	10,0%	12,5%	61,5%
Informação, Relações Públicas, Arquivo, Expediente e Sistemas de Informação	6,9%	4,6%	19,2%	23,2%	18,2%	28,3%

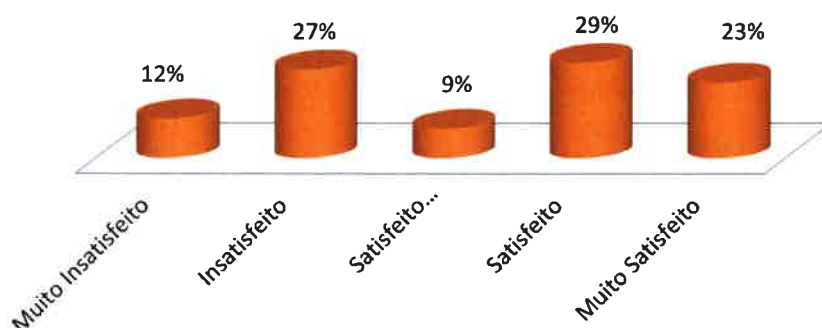
As médias globais de satisfação dos colaboradores por áreas de atuação estão explanadas no gráfico seguinte, sendo a área de Modernização e Qualificação a que apresenta menor média. Em nenhuma das áreas, a média atinge os quatro valores, ficando abaixo dos números obtidos nos inquéritos aos dirigentes intermédios e clientes externos. Logo, todos os indicadores são candidatos a ações de melhoria.

Média Global por Área de Atuação



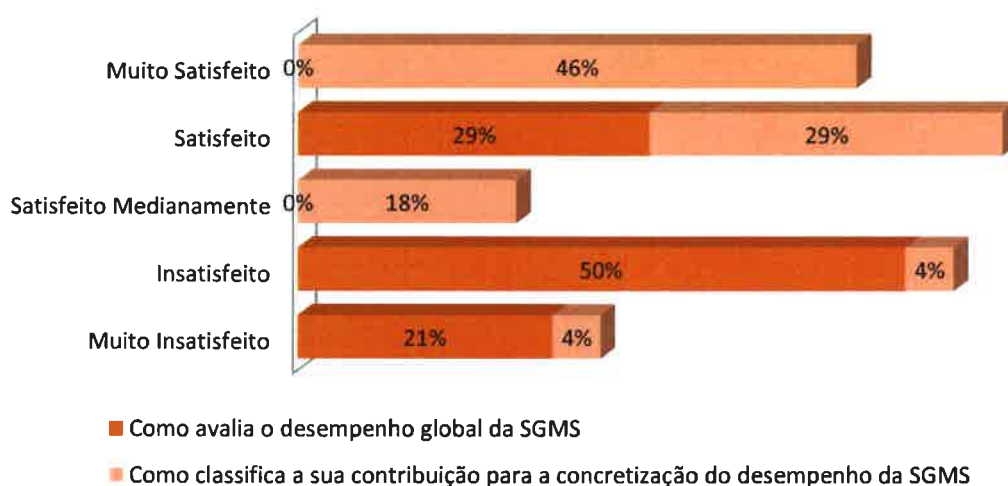
O índice médio de satisfação global foi de 3,25, superior ao atingido em 2015. Dos respondentes, 23% disseram estar muito satisfeitos, 29% satisfeitos e 9% medianamente satisfeitos, enquanto 27% se mostraram insatisfeitos e 12% muito insatisfeitos. Como nota positiva, salienta-se o facto de a taxa de participação ter aumentado para 50%, face aos 43% atingidos no ano transato.

Índice Global de Satisfação dos colaboradores



Quando questionados sobre a sua própria contribuição para a concretização do desempenho da SGMS, 46% dos colaboradores afirmaram estar muito satisfeitos e 29% satisfeitos. Dos colaboradores, 18% mostraram satisfação mediana e 4% dizem estar muito insatisfeitos e insatisfeitos. Tais dados poderão indicar que alguns dos colaboradores sentem que poderão contribuir mais para a organização. Já na avaliação relativamente ao desempenho global da organização, apenas 29% dos colaboradores estão satisfeitos, mas 50% estão insatisfeitos e 21% muito insatisfeitos.

Avaliação do desempenho global por parte dos colaboradores



No campo destinado a sugerir melhorias, foram apresentadas várias sugestões, identificando-se a necessidade de mais formação ajustada às funções de cada colaborador, contribuindo para a melhoria no desempenho das tarefas que lhes são atribuídas, e reforço dos mecanismos de diálogo entre dirigentes e colaboradores e de promoção da equidade entre trabalhadores.

Os trabalhadores sugerem o reforço da comunicação interna e das relações interpessoais entre colaboradores e dirigentes, visando a troca de experiências na organização.

Foi notado algum descontentamento com o serviço de Pessoal, revelando a necessidade de implementar procedimentos de apoio aos trabalhadores e ações de esclarecimento sobre o novo regulamento do horário de trabalho. Os inquiridos solicitam, ainda, maior celeridade no serviço de aprovisionamento e melhoria da qualidade dos produtos fornecidos.

Foi ainda referido que os trabalhadores gostariam de ser informados com maior antecedência sobre os eventos e as iniciativas organizadas pela Secretaria-Geral.

Também foi dito que a organização deve apostar na autoavaliação, na avaliação de desempenho dos colaboradores e na avaliação partilhada dos serviços, com enfoque nos objetivos contratualizados, para alavancar o processo de melhoria contínua.

Um inquirido referiu que seria possível otimizar o potencial existente, junto dos membros do Governo, por exemplo, ao nível dos serviços de apoio jurídico.

13.3. Avaliação pelos Clientes Internos - Dirigentes Intermédios

Enquadramento e objetivos

Atenta às boas práticas da nova gestão pública, mas tendo sempre presente a necessidade de contenção da despesa, a SGMS procura fazer o diagnóstico da organização, através do inquérito aplicado aos dirigentes intermédios, tendo como objetivo principal aferir de que forma estes se autoavaliam e avaliam a organização.

Metodologia adotada

Na primeira parte dos questionários, pretendeu-se mostrar como os dirigentes intermédios percecionam o posicionamento da organização, a gestão e liderança, a gestão das pessoas e a gestão dos processos de mudança e o planeamento e a estratégia, visando o diagnóstico da organização. A segunda parte destinou-se a diagnosticar o desempenho da organização, através da opinião sobre os serviços prestados pelas diferentes unidades orgânicas.

Foi adotado o procedimento amostral de uma amostra probabilística, sendo abrangidos todos os dirigentes intermédios da SGMS. O inquérito decorreu no período compreendido entre os dias 4 e 28 de março de 2017. As respostas foram recolhidas através de plataforma online (www.survs.com).

Relativamente à primeira parte — «Diagnóstico da Organização», a taxa de resposta foi de 100%, já que todos os dirigentes intermédios responderam ao questionário.

Nos cinco questionários respondidos, com um total de 175 perguntas, obtiveram-se as mesmas 175 respostas validadas.

Análise dos resultados do inquérito de avaliação da SGMS aos dirigentes intermédios

Foi utilizada a Escala de Lickert de cinco níveis, em que 1 corresponde a Muito Insatisfeito, 2 a Insatisfeito, 3 a Satisfeito Medianamente, 4 a Satisfeito e 5 a Muito Satisfeito, na elaboração do questionário, sendo também incluído um campo de resposta aberta para acolher sugestões.

A tabela e o gráfico seguinte mostram as médias globais dos níveis de satisfação dos dirigentes nos indicadores do diagnóstico da organização.

Médias Globais por Índices de Satisfação

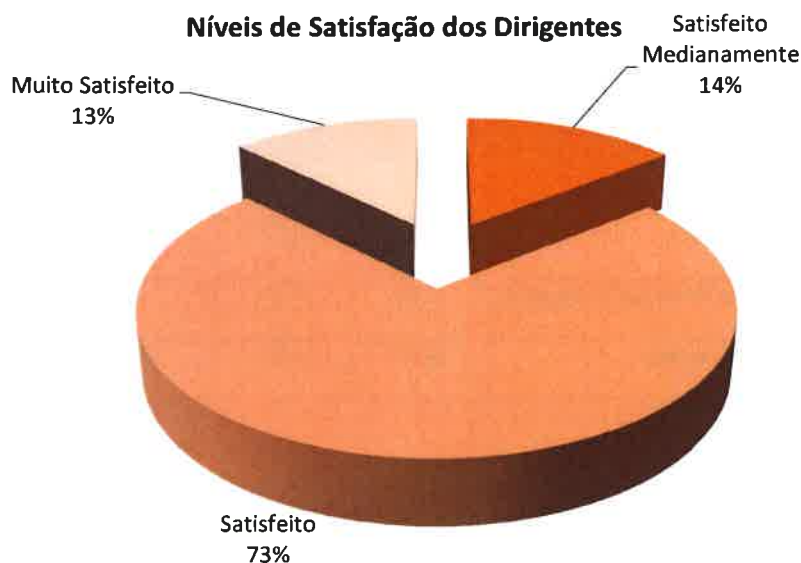
Dirigentes	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito Medianamente	Satisfeito	Muito Satisfeito
Posicionamento	0,0%	0,0%	10,0%	83,3%	6,7%
Gestão e Liderança	0,0%	0,0%	15,6%	75,6%	8,9%
Gestão das Pessoas e Gestão dos Processos de Mudança	0,0%	0,0%	12,0%	68,0%	20,0%
Planeamento e Estratégia	0,0%	0,0%	18,0%	70,0%	12,0%

O gráfico seguinte mostra que é na «Gestão das Pessoas e Gestão dos Processos de Mudança» que os dirigentes estão, em média, menos satisfeitos, seguindo-se os indicadores «Gestão e Liderança e Planeamento e Estratégia». É no indicador «Posicionamento», que os dirigentes demonstram maior satisfação.

Média Global por Dimensão de Análise



Em termos globais, 73% dos indicadores receberam uma avaliação de quatro valores (Satisfeito), 13% cinco valores (Muito Satisfeito) e 14% três valores (Medianamente Satisfeito). Os dirigentes não demonstraram qualquer insatisfação relativamente à primeira parte do questionário.



Desempenho da Organização

A segunda parte do inquérito destinou-se a avaliar a opinião dos dirigentes sobre os diversos serviços prestados por cada unidade orgânica da SGMS e recolher informação sobre potenciais melhorias, visando melhorar o desempenho e corresponder às necessidades e expectativas dos cidadãos/clientes.

O questionário aplicado estruturou-se da seguinte forma:

- Nível de satisfação percecionada pelos dirigentes relativamente às áreas de atuação da SGMS;
- Nível de aplicabilidade dos serviços por parte de cada dirigente e respetiva utilização;
- Quatro dimensões selecionadas, agrupadas por atributos das unidades orgânicas:
- Nível de satisfação global:
 - ✓ Modernização e Qualificação;
 - ✓ Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais;
 - ✓ Assuntos Jurídicos e de Contencioso;
 - ✓ Informação, Relações Públicas, Arquivo, Expediente e Sistemas de Informação.

No universo de cinco dirigentes, a taxa de resposta foi de 100%, já que todos responderam ao questionário. No total de 195 perguntas, foram validadas 148, já que a 47 não foi dada resposta.

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

Verificou-se alguma insatisfação, por parte dos dirigentes, nos subindicadores «Adequação dos planos de formação profissional para os colaboradores», «Divulgação de informação sobre iniciativas internas e externas», «Diversidade e eficácia dos suportes de divulgação da informação (correio eletrónico, portais da internet, papel)» e «Plano de classificação de documentos», estando um dirigente muito insatisfeito.

Resultados da Avaliação do Desempenho da Organização pelos Dirigentes

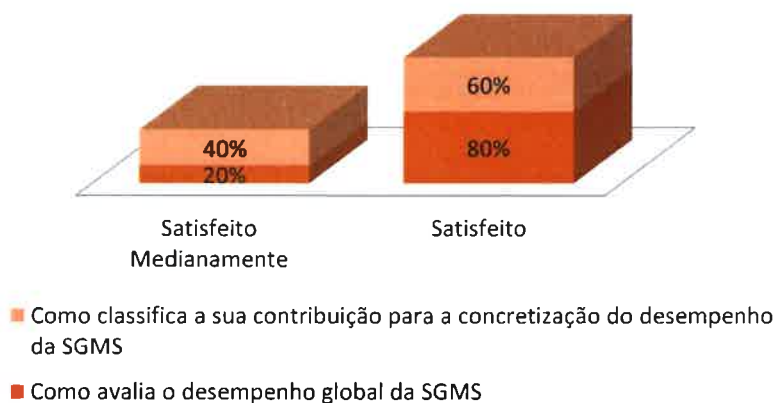
Dimensões de Análise	Avaliação											
	Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Satisfeito Medianamente		Satisfeito		Muito Satisfeito		Não Aplicável	
1. Modernização e Qualificação												
	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	NA	
Inovação sistemática de processos e procedimentos	0%	0	0%	0	20%	1	40%	2	20%	1	20%	4,00
Planeamento das mudanças conducentes à modernização e inovação	0%	0	0%	0	20%	1	40%	2	20%	1	20%	4,00
Monitorização e revisão das mudanças introduzidas nos processos	0%	0	0%	0	20%	1	60%	3	0%	0	20%	3,75
Eficácia na divulgação de iniciativas na área da organização e qualidade	0%	0	0%	0	20%	1	60%	3	0%	0	20%	3,75
Adequação dos planos de formação profissional para os colaboradores	20%	1	0%	0	20%	1	40%	2	20%	1	0%	3,40
Eficácia na divulgação do programa de formação	0%	0	0%	0	40%	2	40%	2	20%	1	0%	3,80
Avaliação dos programas de formação, através da análise custo-benefício	0%	0	0%	0	60%	3	20%	1	0%	0	20%	3,25
Eficácia dos programas de formação, tendo em conta o desenvolvimento de competências e taxas de participação e de sucesso	0%	0	0%	0	20%	1	60%	3	0%	0	20%	3,75
Média de Respostas (%) por Índice de Satisfação	2,5%	1	0,0%	0	27,5%	11	45,0%	18	10,0%	4	15,0%	3,71
2. Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais												
Processamento de abonos (vencimentos, ajudas de custo, horas extraordinárias)	0%	0	0%	0	0%	0	20%	1	80%	4	0%	4,80
Aposentação, licenças e contagem de tempo (CGA)	0%	0	0%	0	0%	0	20%	1	40%	2	40%	4,67
Pareceres/Informações	0%	0	0%	0	0%	0	40%	2	60%	3	0%	4,60
Rigor da Informação prestada	0%	0	0%	0	0%	0	40%	2	60%	3	0%	4,60
Eficiência na afetação dos recursos financeiros	0%	0	0%	0	0%	0	20%	1	40%	2	40%	4,67
Planeamento orçamental e de custos	0%	0	0%	0	0%	0	20%	1	40%	2	40%	4,67
Cumprimento do grau de realização dos objetivos financeiros e/ou orçamentais	0%	0	0%	0	0%	0	20%	1	40%	2	40%	4,67



Aquisição de bens e serviços	0%	0	0%	0	0%	0	40%	2	40%	2	20%	4,50
Comunicações móveis (equipamentos e cartões)	0%	0	0%	0	0%	0	20%	1	60%	3	20%	4,75
Instalações e equipamentos (manutenção e recuperação)	0%	0	0%	0	0%	0	40%	2	40%	2	20%	4,50
Média de Respostas (%) por Índice de Satisfação	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	28,0%	14	50,0%	25	22,0%	4,64
3. Assuntos Jurídicos e de Contencioso												
Intervenção em processos administrativos (elaboração de pareceres)	0%	0	0%	0	0%	0	20%	1	0%	0	80%	4,00
Intervenção em processos judiciais	0%	0	0%	0	0%	0	40%	2	0%	0	60%	4,00
Média de Respostas (%) por Índice de Satisfação	0%	0	0%	0	0%	0	30%	3	0%	0	70%	4,00
4. Áreas de Informação, Relações Públicas, Arquivo, Expediente e Sistemas de Informação												
Resposta aos pedidos de informação e documentação	0%	0	0%	0	0%	0	40%	2	40%	2	20%	4,50
Utilidade e atualização da informação no Portal SNS	0%	0	0%	0	20%	1	20%	1	40%	2	20%	4,25
Utilidade e atualização da informação no site da SGMS	0%	0	0%	0	25%	1	25%	1	25%	1	25%	4,00
Tempo de resposta aos pedidos de legislação	0%	0	0%	0	0%	0	20%	1	40%	2	40%	4,67
Divulgação de Informação sobre Iniciativas Internas e externas	20%	1	0%	0	0%	0	60%	3	0%	0	20%	3,25
Diversidade e eficácia dos suportes de divulgação da Informação (correio eletrónico, portais da Internet, papel)	20%	1	0%	0	20%	1	40%	2	0%	0	20%	3,00
Atendimento e encaminhamento pela central telefónica	0%	0	0%	0	20%	1	40%	2	40%	2	0%	4,20
Organização e apoio a reuniões e outros eventos	0%	0	0%	0	0%	0	20%	1	20%	1	60%	4,50
Resposta aos pedidos de envio de documentação para arquivo	0%	0	0%	0	20%	1	20%	1	40%	2	20%	4,25
Disponibilização da documentação em arquivo	0%	0	0%	0	20%	1	20%	1	40%	2	20%	4,25
Encaminhamentos realizados pelo serviço de Expediente	0%	0	0%	0	0%	0	80%	4	20%	1	0%	4,20
Sistema de gestão documental (SmartDocs)	0%	0	0%	0	40%	2	40%	2	20%	1	0%	3,80
Plano de classificação de documentos	20%	1	0%	0	20%	1	40%	2	0%	0	20%	3,00
Adequação da informação disponibilizada pelos sistemas de informação para a construção de indicadores e para apoio à tomada de decisão	0%	0	0%	0	40%	2	20%	1	20%	1	20%	3,75
Interoperabilidade entre aplicações	0%	0	0%	0	60%	3	0%	0	20%	1	20%	3,50
Apoio informático (helpdesk)	0%	0	0%	0	0%	0	40%	2	40%	2	20%	4,50
Gestão dos equipamentos de comunicações fixas (telefones VOIP)	0%	0	0%	0	0%	0	20%	1	40%	2	40%	4,67
Gestão do hardware (computadores e impressoras)	0%	0	0%	0	0%	0	20%	1	40%	2	40%	4,67
Fiabilidade e segurança dos sistemas de informação	0%	0	0%	0	0%	0	40%	2	20%	1	40%	4,33
Média de Respostas (%) por Índice de Satisfação	3,2%	3	0,0%	0	15,0%	14	31,8%	30	26,6%	25	23,4%	4,07

indicar que alguns dirigentes sentem que poderão contribuir mais para a organização. Já na avaliação relativamente ao desempenho global da organização, quatro dirigentes mostraram satisfação e um diz estar apenas satisfeito medianamente.

Avaliação do desempenho global por parte dos dirigentes



Dos resultados globais apurados, podemos concluir que a organização é percecionada de uma forma globalmente positiva por parte dos dirigentes. A insatisfação manifestada em vários indicadores abre, no entanto, oportunidades de melhoria e, tomando como referência as médias dos subindicadores com avaliação inferior a 4, apresentam-se, na tabela seguinte, os subindicadores candidatos a oportunidades de melhoria.

Oportunidades de Melhoria identificadas pelos Dirigentes

	Oportunidades de Melhoria – Parte I
	Indicador 1 - Posicionamento
Dirigentes da SG (Parte I - Diagnóstico da Organização)	Envolvimento e participação do cidadão/cliente.
	Indicador 2 - Gestão e Liderança
	Comunicação, às partes interessadas relevantes, das razões para as iniciativas de mudança e os seus efeitos expectáveis.
	Desenvolvimento da visão para a organização envolvendo as partes interessadas.
	Sistema de gestão para a monitorização do desempenho da organização.



	Indicador 3 - Gestão das Pessoas e Gestão dos Processos de Mudança
	Materialização dos objetivos estratégicos e operacionais em planos de atividades relevantes para as unidades orgânicas e pessoas da organização.
	Envolvimento das pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades.
	Avaliação dos impactos dos programas de formação .
	Indicador 4 - Planeamento e Estratégia
	Recolha e análise sistemática de informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas.
	Utilização das tecnologias de informação na gestão do conhecimento, no trabalho em rede e comunicação.
	Documentação das práticas existentes para melhorar a sua visibilidade e relevância na organização.
	Promoção de mecanismos de participação e partilha de conhecimento.
	Desenvolvimento e comunicação da estratégia.
	Planeamento e implementação da mudança.
	Oportunidades de Melhoria – Parte II
	Indicador 5 - Área da Modernização e Qualidade
	Monitorização e revisão das mudanças introduzidas nos processos.
Dirigentes da SG (Parte II - Desempenho da Organização)	Eficácia na divulgação de iniciativas na área da organização e qualidade.
	Adequação dos planos de formação profissional para os colaboradores.
	Eficácia na divulgação do programa de formação.
	Eficácia dos programas de formação, tendo em conta o desenvolvimento de competências e taxas de participação e de sucesso.
	Avaliação dos programas de formação, tendo em conta os impactos, através da análise custo-benefício.
	Indicador 8 – Áreas de Informação, Relações Públicas, Arquivo, Expediente e Sistemas de Informação
	Adequação da informação disponibilizada pelos sistemas de informação para a construção de indicadores e para apoio à tomada de decisão.
	Diversidade e eficácia dos suportes de divulgação da informação (correio eletrónico, portais da internet, papel).
	Divulgação de informação sobre iniciativas internas e externas.
	Sistema de gestão documental (SmartDocs).
	Plano de classificação de documentos.
	Interoperabilidade entre aplicações.

Relativamente à aplicabilidade e utilização dos serviços em cada área em avaliação, por parte dos dirigentes, os dados estão evidenciados na tabela seguinte.

Na área de Modernização e Qualificação, o índice de aplicabilidade é 85%. Quanto às áreas de Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais, o nível de utilização é de 78%, sendo que na área dos Assuntos Jurídicos e de Contencioso desce para 30%. As áreas de Informação, Relações Públicas, Arquivo, Expediente e Sistemas de Informação contabilizam 23,4% de não aplicabilidade.

Não Aplicabilidade dos Serviços por Áreas/Serviços

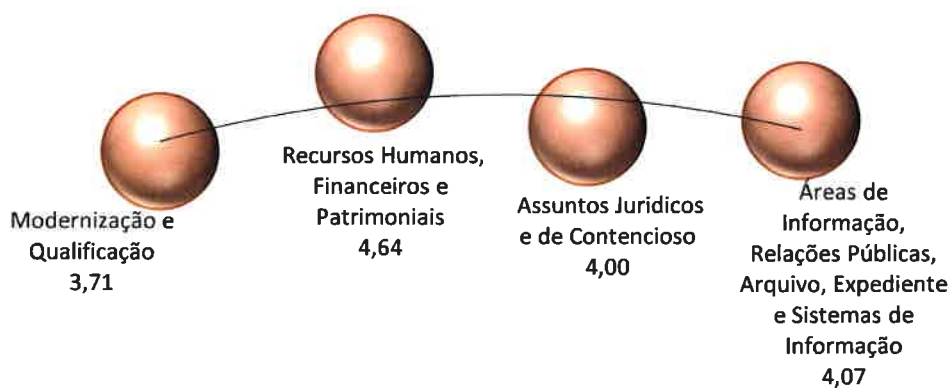
Não Aplicabilidade dos Serviços por Área	Não Aplicabilidade
Área da Modernização e Qualificação	15,0%
Não Aplicabilidade dos Serviços por Área	Não Aplicabilidade
Área Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais	22,0%
Não Aplicabilidade dos Serviços por Área	Não Aplicabilidade
Área de Assuntos Jurídicos e de Contencioso	70%
Não Aplicabilidade dos Serviços por Área	Não Aplicabilidade
Área de Informação, Relações Públicas, Arquivo, Expediente e Sistemas de Informação	23,4%

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

Áreas de Serviços	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito Medianamente	Satisfeito	Muito Satisfeito	Não Aplicável
Modernização e Qualificação	0,0%	0,0%	27,5,0%	45,0%	10,0%	15,0%
Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais	0,0%	0,0%	0,0%	28,0%	50,0%	22,0%
Assuntos Jurídicos e de Contencioso	0,0%	0,0%	0,0%	30,0%	0,0%	70,0%
Informação, Relações Públicas, Expediente, Arquivo e Sistemas de Informação	3,2%	0,0%	15,0%	31,8%	26,6%	23,4%

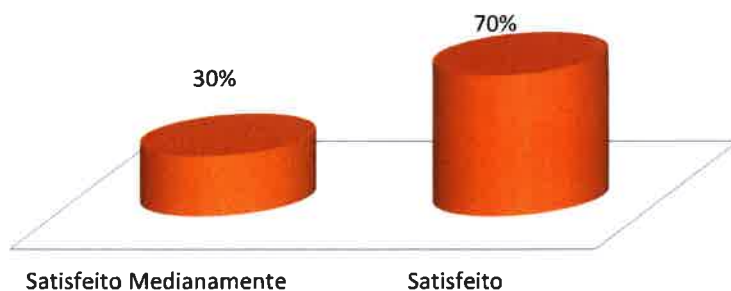
Globalmente, os dirigentes expressam maior satisfação com as áreas de Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais, seguindo-se as restantes áreas. É na área de Modernização e Qualificação que os dirigentes evidenciam menor satisfação.

Média Global por Área de Atuação



Em termos globais, 70% dos dirigentes estão satisfeitos e 30% dizem estar apenas medianamente satisfeitos. Nos outros índices de satisfação, não se registou qualquer valor. O índice de satisfação global médio foi de 3,70, recuando ligeiramente face aos valores do ano transato (4,00).

Índice Global de Satisfação dos Dirigentes



Quando questionados sobre a sua própria contribuição para a concretização do desempenho da SGMS, três dirigentes afirmaram estar satisfeitos e dois apenas medianamente satisfeitos. Tais dados poderão

Foram dadas várias sugestões, por parte de um dirigente, que visam a melhoria dos serviços:

1. Desenvolver matrizes de qualidade e atuação que permitam automatizar todos os procedimentos operacionais;
2. Utilizar os sistemas de informação disponíveis, como o Smartdocs, GeRFiP - Gestão de Recursos Financeiros em modo Partilhado e Wintime, abandonando as comunicações por *e-mail*;
3. Desenvolver a *intranet* da SGMS, de forma a se abandonar o sistema das pastas de rede e colocar toda a informação de *report* em estrutura de *site*, devendo aquelas pastas ter apenas conteúdo operacional de preparação de trabalhos;
4. Passar a dar conhecimento a todos os trabalhadores dos custos operacionais do seu centro de custo;
5. Obter os dados das comunicações fixas e de internet para que se possam imputar convenientemente aos respetivos centros de custo;
6. Mudar o *site* da SGMS para um aspeto gráfico mais sóbrio e *clean*, sugerindo o sistema WordPress para ser mais fácil de manipular e atualizar;
7. Promover junto dos organismos o trabalho da SGMS nas várias vertentes, designadamente através de reuniões e ações de trabalho, esclarecimento e sensibilização: UGP; SIADAP 1; GERFIP – POWER BI; Área Jurídica. Por exemplo, a SGMS pode promover um fórum entre as várias Secretarias-Gerais em torno de temas como a gestão de portais, comunicação e arquivo.

14. Análise Comparativa dos Resultados da Avaliação da SGMS 2010-2016

Comparando os resultados alcançados ao longo dos últimos sete anos, encontramos uma evolução positiva, embora pouco significativa, em relação à avaliação dos serviços por parte dos clientes externos, com a robustez dos resultados a mostrarem maturidade e que a organização evolui na sua abordagem à perceção das respetivas necessidades.

O resultado recuou ligeiramente em 2011, mas com tendência de crescimento a partir daí. O índice médio diminuiu ligeiramente em 2015, face a 2014, invertendo novamente a tendência de crescimento em 2016.

Relativamente à avaliação por parte dos dirigentes intermédios, atingiu o máximo em 2011, recuando ligeiramente em 2012, mas apresentou, novamente, tendência favorável em 2013, para recuar novamente a partir daí. A avaliação por parte dos colaboradores cresceu de 2010 para 2011, mas inverteu a tendência de crescimento positiva até 2014, para crescer timidamente em 2015 e 2016.

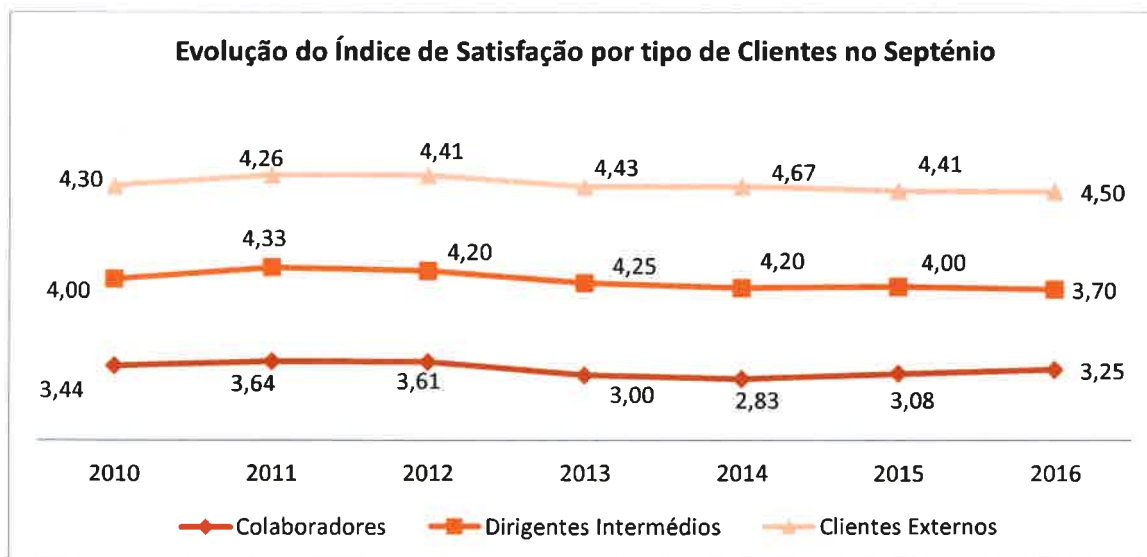
Análise comparativa dos Índices Médios de Satisfação por tipo de Cliente

Tipologia de Clientes	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Resultado Médio no Septénio por tipo de Clientes
Clientes Externos	4,30	4,26	4,41	4,43	4,67	4,41	4,50	4,43
Dirigentes Intermédios	4,00	4,33	4,20	4,25	4,20	4,00	3,70	4,10
Colaboradores	3,44	3,64	3,61	3,00	2,83	3,08	3,25	3,26
Índice Global Médio de Satisfação	3,91	4,08	4,07	3,89	3,90	3,83	3,82	3,93

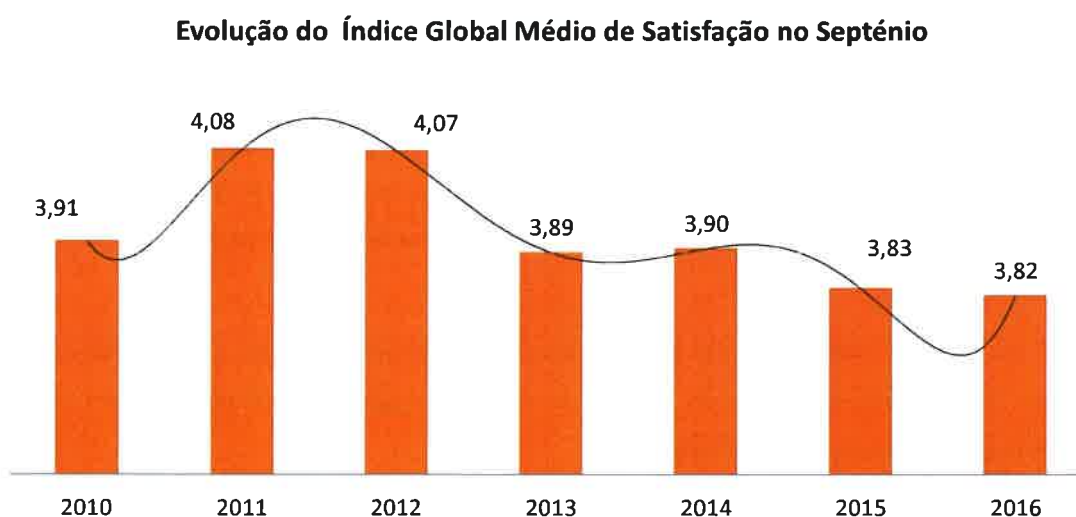
Dos resultados médios apurados, pode-se concluir que, apesar de existir algumas manifestações de insatisfação, a organização é percecionada de uma forma globalmente positiva por parte dos clientes externos e dirigentes, bem como pelos colaboradores, ainda que menos significativamente.

A evolução dos resultados de avaliação por todos os tipos de clientes (externos, dirigentes intermédios e colaboradores), ao longo dos sete anos, é mostrada no gráfico seguinte, verificando-se evolução positiva por parte dos clientes externos, embora os índices médios de satisfação dos dirigentes intermédios tenham recuado ligeiramente a partir de 2014. Quanto ao índice médio de satisfação dos colaboradores cresceram alternadamente até 2011, mas nos três anos seguintes verificou-se uma diminuição mas, pouco

significativa. Em 2015 houve inversão da tendência de crescimento nos índices, embora tímida, continuando esta tendência em 2016.



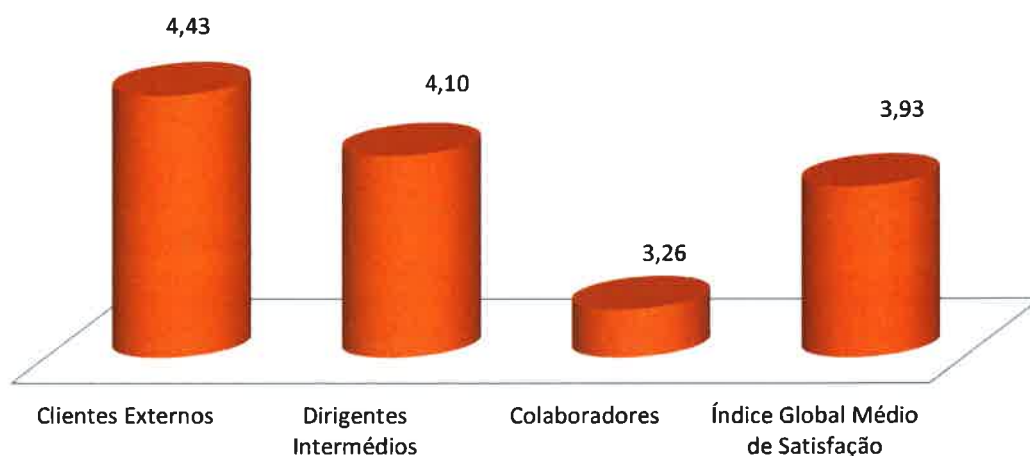
Quanto aos índices médios globais ao longo do período em análise de todos os inquiridos, evoluíram de 2010 para 2011, invertendo a tendência de crescimento ligeiramente até 2013, mas voltando a crescer em 2014 embora este crescimento seja pouco significativo, invertendo esta tendência ligeiramente a partir de 2015, também pouco significativa.



O gráfico seguinte dá-nos indicação de que a organização evolui na sua abordagem à perceção das necessidades dos seus clientes, já que apresenta um índice médio nos sete anos superior ao dos colaboradores e dirigentes. O índice médio de satisfação global mais baixo no septénio, é o dos

colaboradores, apresentando menos 1,17 pontos em relação aos clientes externos. No total o índice médio global, aproxima-se de quatro.

Resultado Médio por Tipo de Clientes (2010 - 2016)



Dos resultados médios globais apurados, pode-se concluir que, apesar de existir algumas manifestações de insatisfação, a organização é percecionada de uma forma globalmente positiva por parte dos clientes externos e dirigentes, bem como pelos colaboradores, ainda que menos significativamente.

Alguma degradação dos resultados, na avaliação realizada por dirigentes intermédios e por colaboradores, poderá estar relacionada com a consecutiva perda de competências, pela Secretaria-Geral do Ministério da Saúde, que, em 2016, deixou de exercer as funções de Unidade Ministerial de Compras e de responsável pela gestão do portal oficial do Ministério da Saúde. A introdução de um novo regulamento de trabalho, no último ano, poderá estar na origem de alguma da insatisfação manifestada pelos trabalhadores.

No entanto, tal não nos pode fazer perder de vista a ambição de melhorar a qualidade dos serviços prestados de forma contínua, com vista à concretização dos objetivos estratégicos, com enfoque nos clientes internos e externos e nos resultados.



15. Avaliação do Sistema de Controlo Interno

A avaliação do sistema de controlo interno (SCI) segue a metodologia constante no “Anexo A” do documento Avaliação dos Serviços - Linhas de Orientação Gerais do Conselho Coordenador de Avaliação dos Serviços.

Questões	Aplicado			Fundamentação
	S	N	NA	
1 – Ambiente e Controlo				
1.1 Estão claramente definidas as especificações técnicas do sistema de controlo interno?	X			- Valorização de valores éticos e de integridade, equidade e transparência no âmbito da Administração Pública. - Existência de reuniões periódicas de acompanhamento da atividade desenvolvida entre a Secretária-Geral e os dirigentes intermédios. - Existência de controlos externos, designadamente através do Coordenador do Programa Orçamental da Saúde (ACSS) e da Direção-Geral do Orçamento. - Plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas - Plano de Atividades, Plano de frequência de ações de Formação e SIADAP.
1.2 É efetuada internamente uma verificação efetiva sobre a legalidade, regularidade e boa gestão?	X			
1.3 Os elementos da equipa de controlo e auditoria possuem a habilitação necessária para o exercício da função?			X	
1.4 Estão claramente definidos valores éticos e de integridade que regem o serviço (ex. códigos de ética e de conduta, carta do utente, princípios de bom governo)?			X	
1.5 Existe uma política de formação do pessoal que garanta a adequação do mesmo às funções e complexidade das tarefas?	X			
1.6 Estão claramente definidos e estabelecidos contactos regulares entre a direção e os dirigentes das unidades orgânicas?	X			
1.7 O serviço foi objeto de ações de auditoria e controlo externo?	X			
2 – Estrutura Organizacional				
2.1 A estrutura organizacional estabelecida obedece às regras definidas legalmente?	X			- Legislação associada ao funcionamento da SGMS, a saber: Decreto-Regulamentar n.º 23/2012, de 9 de fevereiro, que aprova a orgânica da SGMS; Portaria n.º 160/2012, de 22 de maio, que fixa a estrutura nuclear da SGMS, e o Despacho n.º 7883/2012, de 8 de junho, que procede à criação das unidades orgânicas flexíveis da SGMS. - Avaliação dos colaboradores da SGMS foi efetuada no estrito cumprimento do SIADAP.
2.2 Qual a percentagem de colaboradores do serviço avaliados de acordo com o SIADAP 2 e 3?	100%			
2.3 Qual a percentagem de colaboradores do serviço que frequentaram pelo menos uma ação de formação?	45%			
3 – Atividades e Procedimentos de Controlo Administrativo Implementados no Serviço				
3.1 Existem manuais de procedimentos internos?	X			- Existência de manual de controlo interno da SGMS; - Reconhecimento e valorização dos fluxos de informação e comunicação; - Trabalho em <i>workflow</i> auditável, através da utilização de <i>software</i> de gestão; documental e <i>GeRFiP</i> , traduzindo-se numa definição clara das competências e circuito de toda a informação; - Em normas legais e despachos de delegações de competências; - Definição clara da competência para autorização da despesa decorrente da Lei Orgânica;
3.2 A competência para autorização da despesa está claramente definida e formalizada?	X			
3.3 É elaborado anualmente um plano de compras?	X			
3.4 Está implementado um sistema de rotação de funções entre trabalhadores?	X			
3.5 As responsabilidades funcionais pelas diferentes tarefas, conferências e controlos estão claramente definidas e formalizadas?	X			
3.6 Há descrição dos fluxos dos processos, centros de responsabilidade por cada etapa e dos padrões de qualidade mínimos?	X			



3.7 Os circuitos dos documentos estão claramente definidos de forma a evitar redundâncias?	X			- Existência de um plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas desde 2009, publicado na página da SGMS, sendo o mesmo monitorizado.
3.8 Existe um plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas?	X			
3.9 O plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas é executado e monitorizado?	X			
4 – Fiabilidade dos Sistemas de Informação				
4.1 Existem aplicações informáticas de suporte ao processamento de dados, nomeadamente, nas áreas de contabilidade, gestão documental e tesouraria?	X			<p>As aplicações de suporte são as seguintes:</p> <ul style="list-style-type: none">- <i>smartDOCS</i> – O sistema de gestão documental é transversal a toda a organização, sendo o suporte para todo o controlo administrativo;- <i>GeRFiP</i> – Gestão Patrimonial, Financeira e Contabilística;- <i>RHV</i> – Processamento de vencimentos da SGMS e dos Gabinetes Governamentais;- <i>Moodle</i> – Para a Unidade Ministerial de Compras;- <i>SIIE</i> – Sistema de Informação dos Imóveis do Estado;- Plataformas eletrónicas de contratação pública;- <i>WinTime</i> – Registo Biométrico de assiduidade e pontualidade dos trabalhadores;- Quanto à integração da informação, esta fixou-se entre o <i>GeRFiP</i>, o <i>SRH</i> e o <i>RHV</i>;- Todos os sistemas anteriormente descritos dão garantia de fiabilidade, oportunidade e utilidade dos outputs;- As informações extraídas das diversas operações geram resultados fidedignos e atempados que, por sua vez, são o ponto de análise para a tomada de decisão;- A SGMS tem implementada uma solução de <i>backups</i> da <i>Symantec</i> com sistema de tape library e rotinas de salvaguarda dos servidores da infraestrutura central e informação em espaço de colaboração e armazenamento pessoal;- Estão instituídos requisitos de segurança para entrada de terceiros no sistema de informação da SGMS, por software e hardware, e implementados vários mecanismos de segurança da informação. É garantido o acesso seguro aos sistemas internos a todos os trabalhadores da organização, através da criação de uma VPN segura.- Segurança na troca de informação e <i>software</i>, sendo a rede informática certificada.
4.2 As diferentes aplicações estão integradas permitindo o cruzamento de informação?	X			
4.3 Encontra-se instituído um mecanismo que garanta a fiabilidade, oportunidade e utilidade dos outputs dos sistemas?	X			
4.4 A informação extraída dos sistemas de informação é utilizada nos processos de decisão?	X			
4.5 Estão instituídos requisitos de segurança para o acesso de terceiros a informação ou ativos do serviço?	X			
4.6 A informação dos computadores de rede está devidamente salvaguardada (existência de backups)?	X			
4.7 A segurança na troca de informações e software está garantida?	X			
5 – Outros				

Conclusão: O SCI instituído na SGMS caracteriza-se pela abrangência, pela suficiência e pela complementaridade, garantindo a boa gestão de recursos e o acautelamento dos bens patrimoniais e financeiros. Quanto às respostas às questões do quadro do CSI, se se excetuarem os casos não aplicáveis, a SGMS tem desenvolvidas as restantes 24 ferramentas, tendo atingido 100% das ferramentas definidas.

16. Medidas para Reforço Positivo do Desempenho

A concretização da missão e atribuições da SGMS, pela sua complexidade e exigência, determinam um esforço individual e coletivo dos seus dirigentes, do conjunto dos trabalhadores e bem assim de quantos contribuem diretamente para a qualidade do seu desempenho.

Durante o ano de 2017 serão prosseguidas as seguintes medidas de melhoria:

- Continuar a assegurar formação técnica específica aos recursos humanos para aquisição e aperfeiçoamento das competências detidas pelos trabalhadores, pelo que em 2017 terá continuidade a atividade formativa, de modo a abranger um leque mais alargado de trabalhadores, agilizando-se procedimentos administrativos de inscrição e frequência de formação organizada externamente;
- Promover a melhoria contínua da qualidade da resposta aos nossos clientes e reforçar o trabalho no sentido de os dotar de informação relevante e manter níveis elevados de desempenho interno, promovendo novas medidas de simplificação;
- Desenvolvimento e aperfeiçoamento do *workflow* comunicacional e institucional da SGMS, através da elaboração e reformulação de procedimentos internos, bem como atualização de outros documentos estruturantes para a organização, os quais irão delimitar e diminuir focos de incerteza geradores de ansiedade institucional;
- Aferição junto dos trabalhadores da existência de fatores que possam contribuir para melhorar a sua satisfação.

17. Avaliação Final - Apreciação dos Resultados Alcançados

A SGMS afirmou-se como um polo aglutinador na relação com os Gabinetes Ministeriais e restantes entidades do MS. Neste exercício de prestação de contas sobre a atividade desenvolvida no ano de 2016, a SGMS demonstrou que, apesar das condicionantes e do contexto difícil em que a sua atividade se desenvolveu, os elementos qualitativos e os dados quantitativos reunidos expressam os bons resultados atingidos, pese embora a continuidade da redução de recursos humanos e financeiros.

A taxa de concretização global do Plano de Atividades de 2016 apresenta uma evolução muito positiva sustentada face aos dois anos precedentes, sendo de destacar, especificamente:

- a) O cumprimento de todos os objetivos inscritos no QUAR da SGMS para 2016, tendo sido superados 36% e atingidos 64% dos indicadores, com uma taxa global de execução de 113%.
- b) A realização ou superação de 100% dos objetivos das unidades orgânicas;
- c) O desenvolvimento a 100% das atividades correntes;
- d) E ainda a execução de algumas atividades não planeadas.

Este desempenho positivo, conjugado com o reconhecimento interno e externo favorável da atividade desenvolvida, só foi possível pela competência, compromisso com o serviço e profissionalismo dos colaboradores da SGMS, bem como pelo apoio e trabalho em parceria com diversas instituições e colaboradores externos, ultrapassando os constrangimentos e dificuldades e pondo em relevo o interesse e bem público na construção de uma SGMS eficiente, dinâmica, colaborativa e inovadora.

Também é de relevar que os resultados obtidos foram conseguidos com menor dotação de recursos humanos e financeiros.

18. Proposta de Menção Qualitativa

Em conformidade com o disposto pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, o “Desempenho Bom” deverá ser atribuído ao serviço que atinja todos os objetivos, superando alguns.

Assim, nos termos do n.º 1 do artigo 18.º da referida Lei, como resultado da autoavaliação, proponho a atribuição da menção qualitativa de desempenho “Bom”, uma vez que a SGMS atingiu todos os objetivos propostos em termos de QUAR e, simultaneamente, superou alguns dos mesmos.

A Secretária-Geral

Sandra Cavaca

19. Conclusões Prospetivas

Em 2017 projetam-se as seguintes medidas de melhoria na SGMS:

- Continuar a investir na formação técnica específica dos recursos humanos para aquisição e aperfeiçoamento das competências detidas pelos trabalhadores, com base nas necessidades identificadas pelas direções, pelo que em 2017 terá continuidade o investimento na formação de forma transversal a todos os trabalhadores da SGMS;
- Continuação do processo de melhoria contínua interna, com consolidação da redefinição dos processos internos, os quais permitirão o aumento da eficácia, eficiência e produtividade, bem como a uniformização dos processos, a otimização dos recursos e o aumento dos níveis de qualidade do serviço, visando-se a otimização da capacidade de resposta da SGMS;
- Modernização, simplificação e desmaterialização de procedimentos, com vista a potenciar a poupança e criação de valor público, conforme medidas SIMPLEX, nomeadamente, concretizar a interoperabilidade do sistema de gestão documental *SmartDocs* entre a SGMS e os Gabinetes Ministeriais, permitindo a total desmaterialização de documentos e de processos e contribuindo para uma maior eficiência na produção;
- Reforçar a comunicação interna da SGMS, redefinindo estratégias que permitam atingir padrões de desempenho cada vez mais elevados de forma a reforçar o clima organizacional, tais como:
 - Desenvolvimento de ações de *team building*, privilegiando as relacionadas com o património do SNS;
 - Desenvolvimento da área de protocolos com vista a benefícios para os colaboradores da SGMS;
 - Construção de um plano de ação no âmbito da responsabilidade social, fortalecendo o ambiente colaborativo e as relações entre trabalhadores e com clientes, parceiros, comunidade e o meio-ambiente.

Salienta-se a grande capacidade de resposta que a SGMS tem demonstrado quanto à mobilização de recursos humanos para reafecções temporárias a funções pontualmente críticas.

Preservar o *know-how* técnico existente na organização, investir no desenvolvimento da responsabilidade social, aumentar as práticas de gestão sustentável dos recursos existentes e reforçar o controlo de prazos e de tempos na execução dos procedimentos irão manter-se como prioridades para a SGMS.

ANEXO A - Ficha de Autoavaliação - QUAR 2016

ANEXO B - Análise Síntese do Balanço Social - 2016

ANEXO C - Exercício de Benchmarking - 2016

Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) - SIADAP 1 - Ministério da Saúde



ANO: 2016
Ministério da Saúde

NOME DO ORGANISMO : Secretária - Geral do Ministério da Saúde

MISSÃO DO ORGANISMO: 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

OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS

DESIGNAÇÃO

OE 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.
OE 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.
OE 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

OBJECTIVOS OPERACIONAIS

EFICÁCIA

OOpt1: Assegurar a atualização de conteúdos diários a disponibilizar no Portal do SNS (OE2 -PA OOp1.1) - R

INDICADORES	2011	2012	2013	2014	2015	Meta 2016	Tolerância	Valor crítico	Peso	Mês Análise	Resultado	Taxa de Realização	Classificação
1.1 N.º de conteúdos/ dias úteis	3.15	3.9	4.1	4	3.9	4	1	5.5	100%	Jan-00	4.9	100%	Atingiu

OOpt2: Elaborar peças processuais e informações relativas a processos judiciais(OE1-PA OOp1.4)

INDICADORES	2011	2012	2013	2014	2015	Meta 2016	Tolerância	Valor crítico	Peso	Mês Análise	Resultado	Taxa de Realização	Classificação
2.1 Data estipulada para entrega - Data de entrega	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	1	0.5	1.05	100%		5	135%	Superou

OOpt3: Apreciação de processos patrimoniais, relativos a regularizações jurídico-registrals do património imobiliário do MS, assegurando a devida articulação com a Direção-Geral do Tesouro e Finanças (OE1- PA OOp 4.2) - R

INDICADORES	2011	2012	2013	2014	2015	Meta 2016	Tolerância	Valor crítico	Peso	Mês Análise	Resultado	Taxa de Realização	Classificação
3.1 Data de saída do processo-Data de entrada do processo devidamente instruído (em dias)	9	11	10	5	0.1	4	1	2.5	100%	17	0.5	135%	Superou

EFICIÊNCIA

OOpt4: Emitir pareceres em processos de recursos administrativos. (OE1- PA Oop 1.2) - R

INDICADORES	2011	2012	2013	2014	2015	Meta 2016	Tolerância	Valor crítico	Peso	Mês Análise	Resultado	Taxa de Realização	Classificação
4.1 Data de resposta - data de entrada do pedido de pareceres e informações devidamente instruído	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	1	0.5	0.4	100%	12	3	100%	Atingiu

OOpt5: 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, imprensa)(OE1 -PA OOp5.1)

INDICADORES	2011	2012	2013	2014	2015	Meta 2016	Tolerância	Valor crítico	Peso	Mês Análise	Resultado	Taxa de Realização	Classificação
5.1 Data de resposta-data de entrada do pedido (resultado em horas)	12	12.5	12.05	10		14	2	11.5	100%	12	12	100%	Atingiu

OOpt6: Responder às exposições e aos pedidos de informação do cidadão (OE2 - PA Oop 10.1)

INDICADORES	2011	2012	2013	2014	2015	Meta 2016	Tolerância	Valor crítico	Peso	Mês Análise	Resultado	Taxa de Realização	Classificação
6.1 Data de resposta à exposição-data de entrada da exposição por carta (em dias)	15	13.2	13	13.9	13.27	15	7	7.5	50%	12	15	100%	Atingiu

Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) - SIADAP 1 - Ministério da Saúde



ANO: 2016													
Ministério da Saúde													
NOME DO ORGANISMO : Secretaria - Geral do Ministério da Saúde													
6.2	Data de resposta à exposição-data de entrada da exposição por e-mail (resultado em horas)												
	72	112.6	87.1	144	118.75	120	24	95.5	50%	12	119.2	100%	Atingiu
QUALIDADE													
OOp7: Avaliar a prática de gestão dos arquivos correntes, semi-ativos e inativos de instituições do MS (OE3- PA OOp12.1) - R													
INDICADORES	2011	2012	2013	2014	2015	Meta 2016	Tolerância	Valor crítico	Peso	Mês Análise	Resultado	Taxa de Realização	Classificação
7.1	Nº de visitas técnicas realizadas	n.a	n.a	3	4	2	1	4	100%	12	5	135%	Superou
OOp8: Promover ações de formação sobre avaliação documental (OE3 - PA OOp 12.3) - R													
INDICADORES	2011	2012	2013	2014	2015	Meta 2016	Tolerância	Valor crítico	Peso	Mês Análise	Resultado	Taxa de Realização	Classificação
8.1	Nº de ações realizadas	n.a	4	9	5	4	1	6	100%	12	5	100%	Atingiu
OOp9: Planificar, organizar e ministrar ações de formação com base no diagnóstico de necessidades de formação dos trabalhadores(as) da SGMS (OE3- PA OOp15) - R													
INDICADORES	2011	2012	2013	2014	2015	Meta 2016	Tolerância	Valor crítico	Peso	Mês Análise	Resultado	Taxa de Realização	Classificação
9.1	N.º de trabalhadores formados da SG/N.º total de trabalhadores da SG	96,43%	59,32%	48%	48%	50%	5%	55,50%	100%	12	45,00%	100%	Atingiu
OOp10: Gerir o Programa de Gestão do Património Imobiliário afeto a todo o Ministério da Saúde, no âmbito da UGP (OE1 - PA OOp 4.1) - R													
INDICADORES	2011	2012	2013	2014	2015	Meta 2016	Tolerância	Valor crítico	Peso	Mês Análise	Resultado	Taxa de Realização	Classificação
10.1	N.º total de imóveis com registo completo no SII/N.º total de imóveis registados	85%	85%	86%	95%	96%	2%	98,50%	100%	12	98,60%	126%	Superou
NOTA EXPLICATIVA													
OE = Objetivo Estratégico; OOp = Objetivo Operacional; R = Relevante; E = Estimativa; NA = Não Aplicável; ND = Não Disponível; F = Apuramento Final.													
JUSTIFICAÇÃO DE DESVIOS													
A preencher nas fases de monitorização e avaliação anual final.													

TAXA DE REALIZAÇÃO DOS OBJECTIVOS													
EFICÁCIA													
OOp1:	N.º de conteúdos/ dias úteis											PLANEADO %	EXECUTADO %
OOp2	Elaborar peças processuais e informações relativas a processos judiciais(OE1-PA OOp1.4)											30%	30%
OOp 3:	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 (OE1- PA OOp 4.2) - R											30%	41%
												40%	54%

Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) - SIADAP 1 - Ministério da Saúde



ANO: 2016

Ministério da Saúde

NOME DO ORGANISMO : **Secretaria - Geral do Ministério da Saúde**

EFICIÊNCIA

OOp4:	Emitir pareceres em processos de recursos administrativos. (OE1- PA Oop 1.2) - R	30%	30%
OOp5:	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, presença) (OE1 -PA OOp8.1)	40%	40%
OOp6:	Responder às exposições e aos pedidos de informação do cidadão (OE2 - PA Oop 10.1)	30%	30%

QUALIDADE

OOp7:	Avaliar a prática de gestão dos arquivos correntes, semi-ativos e inativos de instituições do MS (OE3- PA OOp12.1) - R	40%	46%
OOp8:	Promover ações de formação sobre avaliação documental (OE3 - PA Oop 12.3) - R	25%	34%
OOp9:	Planificar, organizar e ministrar ações de formação com base no diagnóstico de necessidades de formação dos trabalhadores(as) da SGMS (OE3- PA Oop15) - R	25%	25%
OOp10:	Gerir o Programa de Gestão do Património Imobiliário afeto a todo o Ministério da Saúde, no âmbito da UGP (OE1 - PA Dop 4.1) - R	25%	32%
Taxa de Realização Global		100%	113%

RECURSOS HUMANOS - 2016

DESIGNAÇÃO	EFETIVOS (E) 31-12-2016	EFETIVOS (F) 31-12-2016	PONTUAÇÃO	RH PLANEADOS	RH REALIZADOS	DESVIO	DESVIO EM %
Dirigentes - Direção Superior	1	1	20	20	20	0	0%
Dirigentes - Direção Intermédia (1ª e 2ª)	5	5	16	80	80	0	0%
Técnicos Superiores (inclui Especialistas de Informática)	25	21	12	300	252	-48	-16%
Técnicos de Informática	2	1	8	16	8	-8	-50%
Assistentes Técnicos	20	11	8	160	88	-72	-45%
Assistentes Operacionais	16	12	5	80	60	-20	-25%
Totais	69	54		556	508	-148	-23%

EFETIVOS no Organismo

Nº de efetivos a exercer funções	31-12-2011	31-12-2012	31-12-2013	31-12-2014	31-12-2015	31-12-2016 (E)
	91	76	73	69	66	67

RECURSOS FINANCEIROS - 2016 (Euros)

DESIGNAÇÃO	ORÇAMENTO INICIAL	ORÇAMENTO CORRIGIDO	ORÇAMENTO EXECUTADO	DESVIO	DESVIO EM %
Orçamento de Funcionamento	3.140.765,00 €	2.814.843,00 €	2.807.038,30 €	7.804,70 €	0,28%
Despesas com Pessoal	1.800.601,00 €	1.735.556,00 €	1.735.032,09 €	523,91 €	0,03%
Aquisições de Bens e Serviços Correntes	1.235.164,00 €	960.142,00 €	952.862,58	7.279,42 €	0,76%
Outras Despesas Correntes e de Capital	105.000,00 €	119.145,00 €	119.143,63	1,37 €	0,00%
PIDDAC					
Outros Valores					
TOTAL (OF+PIDDAC+Outros)	3.140.765,00 €	2.814.843,00 €	2.807.038,30 €	7.804,70 €	0,28%

Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) - SIADAP 1 - Ministério da Saúde



ANO: 2016

Ministério da Saúde

NOME DO ORGANISMO : Secretaria - Geral do Ministério da Saúde

INDICADORES		FONTES DE VERIFICAÇÃO	
1.1	N.º de conteúdos/ dias úteis	Portal do SNS	
2.1	Data estipulada para entrega	SmartDocs	
3.1	Data de saída do processo-Data de entrada do processo devidamente instruído (em dias)	SmartDocs	
4.1	Data de resposta - data de entrada do pedido de pareceres e informações devidamente instruído	SmartDocs	
5.1	Data de resposta-data de entrada do pedido (resultado em horas)	Portal do SNS, sítio da SGMS e e-mail	
6.1	Data de resposta à exposição-data de entrada exposição por carta (em dias)	SmartDocs	
6.2	Data de resposta à exposição-data de entrada exposição por e-mail (resultado em horas)	Registo próprio/Outlook	
7.1	Nº de visitas técnicas realizadas	SmartDocs	
8.1	Nº de ações realizadas	SmartDocs	
9.1	N.º de trabalhadores formados da SG/N.º total de trabalhadores da SG	SmartDocs	
10.1	N.º total de imóveis com registo completo no SIE/N.º total de imóveis registados	SIE	