

RELATÓRIO DE ACTIVIDADES DE 2009



Março 2010

SECRETARIA-GERAL DO MINISTÉRIO DA SAÚDE

Índice

Sumário Executivo.....	4
I - Introdução	6
II - Avaliação de resultados	7
1. Resultados por Objectivo Estratégico	8
2. Actividades não previstas no Plano de Actividades	13
III – Avaliação global do grau de utilização dos meios disponíveis	15
1. Recursos Humanos da Secretaria-Geral.....	15
1.1. Caracterização	16
1.2. Formação profissional	17
1.3. Nível de utilização	19
2. Grau de execução dos Recursos Financeiros.....	20
3. Total de actividades desenvolvidas.....	21
3.1. Documentos recebidos e expedidos.....	21
3.2. Movimento das actividades desenvolvidas em cada UO.....	22
IV – Conclusão	26

ANEXO: Auto-Avaliação QUAR

I – Ficha de Auto-Avaliação – QUAR	29
II – Apreciação dos clientes	36
III – Avaliação do sistema de controlo interno	43
IV – Medidas para reforço positivo de desempenho	48
V – Audição de dirigentes intermédios e trabalhadores	49

Siglas e Acrónimos

AP	Administração Pública
ASST	Autoridade para os Serviços de Sangue e da Transplantação
DI	Divisão de Informática
DOI	Divisão de Organização e Informação
DRH	Divisão de Recursos Humanos
DRFP	Divisão de Recursos Financeiros e Patrimoniais
DSGR	Direcção de Serviços de Gestão de Recursos
DSID	Direcção de Serviços de Informação e Documentação
DSJC	Direcção de Serviços Jurídicos e de Contencioso
MS	Ministério da Saúde
PIDDAC	Programa de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central
PRACE	Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado
QUAR	Quadro de Avaliação e Responsabilização
SG	Secretaria-Geral
SIADAP	Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública
SNS	Serviço Nacional de Saúde
GAJER/DGS	Gabinete de Assuntos Jurídicos, Ética e Responsabilidade da Direcção-Geral da Saúde
DOMUS	Regularização das Dívidas da Administração Central aos Municípios
REDE	Execução do Programa de Regularização Extraordinária de Dívidas ao Estado
SIIE	Sistema de Informação dos Imóveis do Estado

Sumário Executivo

O relatório de actividades da Secretaria-Geral (SG) tem como objectivo explicitar a concretização dos objectivos estratégicos e resultados de eficácia, eficiência e qualidade obtidos face aos compromissos fixados no Plano de Actividades de 2009, e implícitos no QUAR de acordo com a sua missão.

No sentido de evidenciar uma cultura de avaliação e responsabilização, este relatório inclui a auto-avaliação do serviço. Para esse efeito, foram aplicados três tipos de questionários dirigidos aos Dirigentes Intermédios, Entidades/Clientes a quem a Secretaria-Geral presta apoio directamente e aos seus Colaboradores.

Apresentam-se os objectivos estratégicos, específicos e operacionais, respectivos indicadores e metas quantificadas, permitindo a medição da sua concretização, visando o cumprimento e as exigências legais para os vários níveis do SIADAP.

Registam-se como resultados mais significativos os que se prendem com o grau de execução dos objectivos operacionais, sendo 42 realizados a 100% e apenas dois inferiores a 100%. Quanto aos resultados obtidos no QUAR, verifica-se que todos os objectivos foram superados com uma taxa de realização superior a 100%, à excepção de apenas dois que foram concretizados a 100% (um de qualidade e um de eficácia). Nos desvios referentes aos Custos/Eficácia/Eficiência, houve necessidade de corrigir o estimado, verificando-se em todas as rubricas desvios positivos, à excepção da rubrica “Reservas de Transferências”. Relativamente ao PIDDDAC não se realizou a totalidade face ao orçamento corrigido.

No que respeita à auto-avalição, foi aplicado um inquérito aos dirigentes intermédios, sobre a percepção da organização. Da análise dos resultados e em termos globais, 43% dos dirigentes intermédios estão satisfeitos, 32% estão muito satisfeitos e 23% satisfeitos medianamente, sendo que apenas 2% estão insatisfeitos. Quanto aos níveis de motivação, 40% estão

motivados, 51% muito motivados, 6% motivados medianamente e apenas 3% desmotivados. No índice muito desmotivado não se registou qualquer resposta.

Do inquérito aplicado a Entidades/Clientes a quem a SG presta apoio e presta serviços comuns, é de referenciar que 35% estão muito satisfeitos, 43% satisfeitos e 22% dizem estar satisfeitos medianamente, não tendo sido apresentadas respostas para os índices muito insatisfeito e insatisfeito.

Quanto aos resultados globais do inquérito aplicado aos colaboradores, podemos observar que 23% estão muito satisfeitos, 36% satisfeitos e 33% satisfeitos medianamente, sendo que apenas 1% está muito insatisfeito e 7% insatisfeitos. Relativamente aos níveis de motivação, 36% dizem estar muito motivados, 31% motivados e 25% motivados medianamente, sendo que apenas 2% estão muito desmotivados e 36% desmotivados.

Na generalidade, conclui-se que a organização é percepcionada de uma forma globalmente positiva por parte das Entidades/Clientes, verificando-se algumas oportunidades de melhoria nomeadamente no tempo de resposta às solicitações, no horário de atendimento e no esclarecimento de dúvidas via correio electrónico. De igual modo, foi sugerida a aplicação de inquéritos com regularidade, para conhecer as necessidades e expectativas dos potenciais clientes e dar-lhes possibilidades de sugerir melhorias.

Quanto à opinião dos seus dirigentes e colaboradores, a percepção que têm da organização também é positiva, sendo as áreas mais criticadas as que se prendem com processos de modernização e inovação e a resistência à mudança por parte das chefias intermédias. É sugerido maior envolvimento dos colaboradores e participação activa no desenvolvimento de propostas de melhorias e partilha de informação entre os funcionários das UO. Foi identificada insuficiência na formação dos funcionários da SG em áreas específicas relacionadas com as funções que desempenham.

I - Introdução

Dando cumprimento aos Artigos 15.º e 31.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, e de acordo com as linhas de orientação determinadas para o SIADAP1- Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública, apresenta-se o Relatório de Actividades da Secretaria-Geral, em que se dá conta de todo o trabalho realizado durante o ano de 2009.

Este relatório procura explicitar a concretização dos objectivos estratégicos e resultados de eficácia, eficiência e qualidade obtidos face aos compromissos fixados no Plano de Actividades de 2009, na carta de missão do dirigente de topo para o ano em apreço, implícitos no QUAR e de acordo com a missão da SG. De acordo com a sua missão, a SG assegura o apoio técnico e administrativo aos gabinetes dos membros do Governo integrados no MS e aos demais órgãos, serviços e organismos que não integram o SNS, nos domínios da gestão de recursos internos, do apoio técnico, jurídico e contencioso, da documentação e informação e da comunicação e relações públicas, procurando inserir-se num contexto de modernização administrativa, visando a promoção da cidadania, do desenvolvimento económico e da qualidade dos serviços que presta.

Numa perspectiva sectorial, a actuação da SG pauta-se pelas orientações estratégicas, prioridades e metas definidas pelo Plano Nacional de Saúde para as instituições ligadas ao MS, no período 2004-2010, bem como pelo Programa dos XVII e XVIII Governos Constitucionais, que consagram a aposta nos cuidados de saúde primários e nos cuidados continuados integrados, cobrindo o primeiro acesso dos cidadãos aos cuidados de saúde e a alteração da tendência da procura de serviços de saúde decorrente do envelhecimento da população.

O relatório apresenta a avaliação dos resultados por objectivo, as actividades não previstas, a avaliação global do grau de utilização dos meios disponíveis e indicadores de actividade, os objectivos concretizados no QUAR e desvios encontrados, assim como a comparação dos resultados obtidos em 2009 face aos de 2008.

É ainda incluída a auto-avaliação do serviço, através da aplicação de três tipos de questionários de satisfação, aplicados aos Colaboradores, Dirigentes Intermédios e a Entidades/Clientes a quem a SG presta apoio directo.

II – Avaliação de resultados

Na globalidade e relativamente aos objectivos estratégicos definidos no Plano de Acção para 2009, podemos inferir da avaliação efectuada junto de todas as UO que foram integralmente realizados 95% dos objectivos operacionais previstos com um grau de execução de 100% (42), à excepção de dois, que foram executados a menos de 100%, sendo um a 30% e outro a 97%, conforme referenciado na tabela 1.

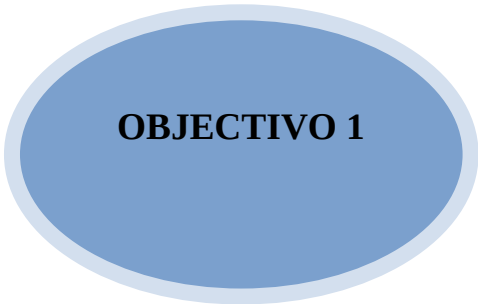
Tabela 1 – Objectivos Operacionais realizados por Objectivo Estratégico e UO

Perspectiva	Objectivo Estratégico	Objectivo Específico	Unidades Orgânicas Envolvidas	O.O/Previsto /Realizado	Grau de Execução	
					30% e 97%	100%
Cliente/Financeira	1	1,2,3,4	Todas U.O	22	1 a 97%	21
Cliente	2	4	DSID/DOI	3		3
Apre/Conh/Pro/Fin.	3	3,4.5,6,7,8	Todas UO	18		18
Apre/Conhecimento	3	6	DRH	1	1 a 30%	
Total				44	2	42

O nível de execução está explanado no gráfico seguinte.



RESULTADOS POR OBJECTIVO ESTRATÉGICO



OBJECTIVO 1

Garantir e aperfeiçoar o apoio técnico e administrativo aos gabinetes dos membros do Governo e aos organismos, serviços, estruturas, comissões e grupos de trabalho no âmbito do MS, nos termos legalmente fixados

- Objectivo Específico 1.1 –** Prestar assessoria jurídica e legislativa aos gabinetes dos membros do Governo e outras estruturas.
- Objectivo Específico 1.2 –** Assegurar a representação do MS em contencioso administrativo.
- Objectivo Específico 1.3 –** Assegurar a definição das políticas do Governo na área legislativa.
- Objectivo Específico 1.4 –** Assegurar a gestão e o apoio técnico e administrativo nos termos legalmente estabelecidos.
- Objectivo Específico 1.5 –** Promover a aplicação das medidas de política de organização e de recursos humanos definidas na AP.
- Objectivo Específico 1.6 –** Elaborar e acompanhar os orçamentos dos Serviços não pertencentes ao SNS.
- Objectivo Específico 1.7 –** Optimizar a prestação da informação aos membros do Governo e outras estruturas.
- Objectivo Específico 1.8 –** Garantir a qualidade dos serviços prestados na divulgação de orientações, comunicação e relações públicas.
- Objectivo Específico 1.9 –** Melhorar a adequação das infra-estruturas tecnológicas de informação e comunicação .

Dos nove objectivos específicos enquadrados neste objectivo estratégico, foram desenvolvidos 22 objectivos operacionais, que envolveram todas as UO.

Tabela 2 - Taxa de realização dos Objectivos Operacionais previstos

Perspectiva	Unidades Orgânicas	Objectivos Específicos	O.O Previsto/ Realizado	Grau de Execução		Fonte de Verificação
				97%	100%	
Cliente/ Financeira	DSJC	1,2,3	6	1	5	SmartDocs
	DRH	1,2,3,4	5		5	SmartDocs/WINTIME
	DRFP	1,3,4	4		4	SmartDocs
	DOI	1,2	6		6	SmartDocs/E-mail/WEB/Pasta Pública/Registo próprio
	DI	3	1		1	Datas divulgação/E-mail
Total			22	1	21	

Do total dos 22 objectivos operacionais previstos, apenas um foi executado a 97%, sendo os restantes realizados a 100%.



OBJECTIVO 2

Fomentar a qualidade da relação com os cidadãos numa perspectiva de serviço público aberto, promovendo a cidadania e parcerias com outras entidades públicas e privadas

Objectivo Específico 2. 1 – Incrementar a qualidade da informação prestada ao cidadão

Existem três objectivos operacionais previstos no Plano de Acção, cuja operacionalização foi desenvolvida apenas por uma UO, a DSID, sendo a sua execução de 100%, ou seja, foram realizados integralmente dentro dos limites de tolerância.

Tabela 3 – Taxa de realização dos Objectivos Operacionais previstos

Perspectiva	Unidades Orgânicas	OO Previsto/ Realizado	Grau de Execução	Fonte de Verificação
			100%	
Cliente	DOI	3	3	SmartDocs/E-mail/Portal da Saúde

OBJECTIVO 3

Melhorar a qualidade da gestão interna da SG, promovendo a modernização administrativa, otimizando recursos e desenvolvendo o know-how do potencial humano

- Objectivo Específico 3. 1 –** Promover a racionalização de processos, tendo em vista a redução de custos de funcionamento, bem como o desenvolvimento dos recursos humanos.
- Objectivo Específico 3. 2 –** Elaborar e acompanhar a execução dos orçamentos da SG e Gabinetes.
- Objectivo Específico 3. 3 –** Incrementar o sistema de gestão documental.
- Objectivo Específico 3. 4 –** Incrementar a utilização de informação partilhada.
- Objectivo Específico 3. 5 –** Gerir os recursos informáticos e otimizar os sistemas de comunicação e informação da SG.
- Objectivo Específico 3. 6 –** Assegurar o desenvolvimento e formação dos profissionais da SG nas suas áreas de competências.

Para os seis objectivos específicos referentes ao Objectivo Estratégico 3, foram programados 19 objectivos operacionais, cuja realização foi de 100% para 18 destes objectivos e de 30% para apenas um.

Tabela 4 – Taxa de realização dos Objectivos Operacionais previstos

Perspectiva	Unidades Orgânicas	Objectivos Específicos	O.O Previsto/ Realizado	Grau de Execução		Fonte de Verificação
				30%	100%	
Aprendizagem/ Cliente/ Financeira/ Processos	DSJC	4	1		1	SmartDocs
	DRH	3,5,6	4	1	3	SmartDocs
	DRFP	3,5,6	4		4	SmartDocs
	DOI	5,6,7,8	8		8	SmartDocs/SIC/Registo Próprio/Manual/Pastas Públicas/Boletins
	DI	7	2		2	Registo/F/Excel de Pedidos
Total			19	1	18	

Dos 19 objectivos operacionais previstos e integrados no objectivo estratégico 3, apenas um foi realizado a 30%, sendo a taxa de execução dos restantes de 100%.



1. ACTIVIDADES NÃO PREVISTAS NO PLANO DE ACTIVIDADES

Enquadrados no objectivo estratégico 1 e específico 1 – Assegurar a gestão e o apoio técnico e administrativo nos termos legalmente estabelecidos, emergiram os seguintes objectivos operacionais, da responsabilidade da DSGR:

1 – Execução do Programa de Regularização Extraordinária de Dívidas ao Estado (REDE).

Onde a DRFP desenvolveu esta actividade, solicitando através do balcão único do Ministério das Finanças e da Administração Pública o pagamento de dívidas certas, líquidas e vencidas.

2 – Regularização das Dívidas da Administração Central aos Municípios (DOMUS),

executado pela DRFP, onde foi coordenado o processo de regularização e registo na Plataforma DOMUS.

3 – Programa de Gestão do Património Imobiliário do Estado, também executado pela DRFP, onde foi assegurado o pleno conhecimento dos bens imóveis, tendo-se procedido à actualização permanente da informação sobre os imóveis no SIIE.

4 – Implementação da Plataforma Electrónica de Compras Públicas, de acordo com a Portaria n.º 701-G/2008, de 29 de Julho, através da DRFP, procedeu-se à desmaterialização dos procedimentos de contratação e à consequente utilização de meios electrónicos, na elaboração de contratos públicos.

Enquadrado no objectivo estratégico 3, específico e operacional 6 – Assegurar o desenvolvimento e formação dos profissionais da SG nas suas áreas de competências, houve necessidade de desenvolver em 2009 esta actividade institucional no âmbito da formação, na sequência de aprovação da certificação da SG como entidade formadora acreditada pela Administração Central do Sistema de Saúde, IP, entidade responsável pela coordenação da formação no MS, sendo esta actividade desenvolvida pelas unidades orgânicas DRFP/DRH.

Foram ainda concretizados mais dois objectivos operacionais, incluídos no objectivo estratégico 3 e específico 5 - **Incrementar o sistema de gestão documental**, da responsabilidade da DSID/DOI:

1 – Coordenação da remodelação e instalação do depósito documental da Casa-Forte.

2 – Inventariação dos processos do fundo documental do GAJER/DGS.

A tabela 4 resume os objectivos operacionais não previstos no plano e realizados a 100%, bem como a intervenção das UO.

Tabela 5 - Objectivos Operacionais realizados e não planeadas por Objectivo Estratégico e UO

Perspectiva	Unidades Orgânicas	Objectivos Estratégicos	Objectivos Específicos	O.O Previsto/ Realizado	Grau de execução	Fonte de Verificação
					100%	
Cliente	DRFP	1	1	4	4	SMARTDOCS/plataforma REDE/DOMUS/CONSTRULINK /SIIE/E-mail/Relatório Final
Aprendizagem / Crescimento	DRFP/DRH	3	6	1	1	SMARTDOCS
Processos	DSID/DOI	3	5	2	2	SMARTDOCS/Registo
Total				7	7	

O gráfico seguinte mostra o total dos objectivos operacionais planeados e não planeados, realizados a 100% por UO.



III – Avaliação global do grau de utilização dos meios disponíveis

1. RECURSOS HUMANOS

No planeamento das suas actividades para 2009, a Secretaria-Geral contou com 91 profissionais, 20 dos quais a desempenhar funções directamente junto dos Gabinetes Ministeriais. Todavia, durante o ano, verificou-se a redução de 4 elementos.

Tabela 6 – Recursos humanos por U.O

UNIDADES ORGANICAS/GRUPO DE PESSOAL	Dirigente	T. Superior	Informático	A. Técnico	A. Operacional	Total
	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	
DIRECÇÃO	3 *	1	0	2	0	6
DSJC	1	8	0	3	0	12
DSGR	1	0	0	0	0	1
DRH	1	3	0	4	0	8
DRFP	1	4	0	5	1	11
DSID	1	4	0	1	0	8
DOI	1	3	0	4	11	17
DI	1	0	2	1	0	4
AFFECTO A GABINETES	0	0	0	7	13	20
TOTAL	10	23	2	27	25	87

* Inclui o Controlador Financeiro do Ministério da Saúde

Esta diferença reflectiu-se na diminuição de um elemento em cada um dos grupos profissionais de técnico superior, informática, assistente técnico e assistente operacional.

Tabela 7 – Recursos humanos no início e no final de 2009

Efectivos /Grupo Pessoal	Dir*	T. Superior	Inf.	A. Técnico	A. Operacional	Total
Efectivos no início do ano	10	24	3	28	26	91
Efectivos no final do ano	10	23	2	27	25	87
Variação (%)	0	-4,17	-33,33	-3,57	-3,85	-4,40

* Inclui o Controlador Financeiro do Ministério da Saúde

1.1. CARACTERIZAÇÃO

Com base no Balanço Social da Secretaria-Geral, procedeu-se à análise de alguns indicadores que se apresentam na tabela seguinte. Em 2009, a média etária dos profissionais da SG era de 46,85 anos, sendo o grupo etário dos]55-59[anos aquele onde se localiza o maior número de profissionais, o que implica um índice de envelhecimento de 29,89%. A antiguidade média na função pública dos profissionais da SG é de 20,63 anos.

A maioria dos efectivos é do sexo feminino (71,26%), contra 28,74% do sexo masculino, encontrando-se 88,50% em situação de nomeação e apenas 11,50% a exercer funções em regime de contrato de prestação de serviço. A taxa de enquadramento do pessoal dirigente aproximou-se dos 11,50%.

O fluxo de saídas (10,34%) foi menor que o das entradas (8,05%), contribuindo para uma taxa de cobertura de 233,33%.

No ano de 2009, a SG reposicionou 33 funcionários, com uma taxa de 37,93% do total dos funcionários. A taxa geral de absentismo foi de 4,33%, constituindo a situação de doença o seu principal motivo.

A maior contribuição proveio do pessoal Assistente Técnico com 423 dias de ausência, dos quais 67 são por maternidade, seguido do grupo Assistente Operacional. No que diz respeito ao nível habilitacional dos profissionais da SG, verifica-se que 39,08% são detentores de habilitação superior e 18,39% de habilitação secundária, predominando a habilitação básica, com 42,53%. O potencial de trabalho foi de 20.445 dias.

Tabela 8 - Indicadores Sociais da SG no ano de 2009

Grupo Pessoal	SG/Global
Nível médio etário	46,85
Nível de antiguidade média	20,63
Taxa enquadramento (pés. dirigente) (%)	11,49
Taxa Feminização (%)	71,26
Taxa emprego jovem (%)	0
Taxa pessoal quadro (%)	88,50
Taxa pessoal contratado %	11,50
Taxa de tecnicidade (sentido lato) (%)	26,44
Taxa pes. c/ habilitação básica (%)	42,53
Taxa pes. c/ habilitação secundária (%)	18,39
Taxa pes. c/ habilitação superior (%)	39,08
Taxa de Reposicionamentos remuneratórios	37,93
Taxa admissões (%)	8,05
Taxa de saídas (%)	10,34
Taxa de cobertura (%)	233,33
Taxa geral de absentismo (%)	4,33
Taxa geral de absentismo por doença (%)	3,07
Taxa geral de greve (%)	16,09
Potencial de Trabalho (TADT)	20.445

1.2. FORMAÇÃO PROFISSIONAL

A participação de funcionários em acções de formação, detalhada na tabela seguinte, corresponde a uma taxa de participação na formação de 41,37%, tendo sido envolvidos um total de 61 formandos. O investimento em formação no ano de 2009 foi de 17.484,00 €.

Tabela 9 – Número de formandos por UO e grupo profissional em 2009

Cursos	DIR	T. Superior	A. Técnico	A. Operacional	Unidade Orgânica	Custos
Atendimento Telefónico	0	1	2	2	5 - DOI	3.130,00 €
Contratação Publica	0	2	2	0	4 - DRFP	1.120,00 €
Contratação Publica	0	1	0	0	1 - DSJC	280,00 €
Contratação Publica	0	1	3	0	4 - Outros Organismos	1.120,00 €
Liderança TIC	2	0	0	0	2 - DRFP	630,00 €
Liderança TIC	1	0	0	0	1 - DRH	315,00 €
Liderança TIC	0	1	0	0	1 - DOI	315,00 €
Liderança TIC	0	2	0	0	2 - DSID	630,00 €
Liderança TIC	1	0	0	0	1 - DI	315,00 €
Liderança TIC	1	0	0	0	1 - DIRECÇÃO	315,00 €
Novo Contrato de Trabalho	0	1	2	0	3 - DRH	1.103,00 €
Novo Contrato de Trabalho	1	0	0	0	1 - DSJC	368,00 €
Novo Contrato de Trabalho	0	1	3	0	4 - Outros Organismos	1.470,00 €
Processo disciplinar	0	1	1	0	2 - DRH	483,00 €
Processo disciplinar	0	7	0	0	7 - DSJC	1.690,00 €
Responsabilidade Civil Extracontratual	0	2	0	0	2 - DRH	506,00 €
Responsabilidade Civil Extracontratual	0	7	0	0	7 - DSJC	1.772,00 €
Responsabilidade Civil Extracontratual	0	1	0	0	1 - DRFP	253,00 €
SIADAP	1	1	0	0	2 - DRFP	278,00 €
SIADAP	1	0	0	0	1 - DRH	139,00 €
SIADAP	0	2	0	1	3 - DSID	417,00 €
SIADAP	1	4	1	0	6 - Outros Organismos	835,00 €
Total	9	35	14	3	61	17.484,00 €

O total de custos por curso frequentado pode visualizar-se na tabela seguinte.

Tabela 10 – Total de custos por acção de formação

Acção de Formação	Custos
Atendimento Telefónico	3.130,00 €
Contratação Pública	2.520,00 €
Liderança TIC	2.520,00 €
Novo Contrato de Trabalho	2.940,00 €
Processo disciplinar	2.173,00 €
Responsabilidade Civil Extracontratual	2.532,00 €
SIADAP	1.669,00 €
Total	17.484,00 €

1.3. NÍVEL DE UTILIZAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Da análise da tabela seguinte conclui-se que, embora estivessem previstas 0,51 actividades por efectivo, os resultados apurados registaram valores mais baixos - 0,49 actividades realizadas a 100%/efectivo.

Tabela 11 – N.º de actividades previstas e realizadas por efectivo

N.º de Actividades Previstas por Efectivo	
Previstas	Realizadas
44	44
42 a 100%	2 <100%
0,51	0,49

2. GRAU DE EXECUÇÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS

Na tabela 12 está distribuído o orçamento inicial previsto (5.812.261 euros) pelos vários agrupamentos económicos e despesa paga. Os resultados apurados permitem constatar um desvio global de -4,82%, obtido à custa dos agrupamentos “Aquisição de Bens” (-53,10%) e Pessoal (-1,28%).

À excepção do agrupamento “Reservas e Transferências”, é de referenciar a variação negativa em todos os agrupamentos.

Tabela 12 – Recursos financeiros previstos e executados

Agrupamento Económico	Orçamentado	Corrigido	Despesa paga	Grau de execução	Desvio
PESSOAL	2.023.564	2.185.110	2.157.220	98,72%	-1,28%
AQUISIÇÃO DE BENS	78.129	197.839	92.792	46,90%	-53,10%
AQUISIÇÃO DE SERVIÇOS	1.366.908	1.391.343	1.379.905	99,18%	-0,82%
RESERVAS E TRANSFERENCIAS	92.124	15.659	16.050	102,50%	2,50%
AQUISIÇÃO DE BENS DE CAPITAL	4.250	179.556	175.170	97,56%	-2,44%
PIDDAC	64.750	136.052	135.969	99,94%	-0,06%
DESPEAS C/PESSOAL SME	2.182.536	2.706.403	2.526.230	93,34%	-6,66%
Total	5.812.261	6.811.962	6.483.336	95,18%	-4,82%

As despesas com o pessoal estão agrupadas na tabela seguinte, distribuídas pelas unidades orgânicas da Secretaria-Geral e relativas ao pessoal afecto aos Gabinetes.

Tabela 13 – Recursos financeiros por grupo de pessoal

UNIDADES ORGANICAS/ GRUPO DE PESSOAL	DIRIGENTES		T. SUPERIOR		INFORMATICO		A. TECNICO			A OPERACIONAL		TOTAL
	Montante	N.º	Montante	N.º	Montante	N.º	Montante	N.º	Montante	N.º	Montante	N.º
DIRECÇÃO	184.940 €	2	0 €	0	0 €	0	40.874 €	2	0 €	0	225.814 €	4
DSJC	51.114 €	1	273.612 €	8	0 €	0	61.310 €	3	0 €	0	386.037 €	12
DSGR	49.829 €	1	0 €	0	0 €	0	0 €	0	0 €	0	49.829 €	1
DRH	42.537 €	1	158.056 €	4	0 €	0	81.747 €	4	0 €	0	282.341 €	9
DRFP	42.537 €	1	75.459 €	2	0 €	0	122.621 €	6	0 €	0	240.617 €	9
DSID	49.829 €	1	42.945 €	4	0 €	0	61.310 €	3	96.412 €	10	250.497 €	15
DOI	42.537 €	1	210.084 €	3	0 €	0	0 €	0	0 €	0	252.621 €	7
DI	42.537 €	1	0 €	0	61.416 €	3	20.437 €	1	0 €	0	124.390 €	5
AFFECTO A GABINETES	0 €	0	0 €	0	0 €	0	143.058 €	7	202.016 €	21	345.074 €	28
TOTAL	505.861 €	9	760.157 €	21	61.416 €	3	531.357 €	26	298.428 €	31	2.157.220 €	90

3. TOTAL DE ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS

Todas as actividades que a seguir se descrevem contribuíram para a concretização dos objectivos da SG, que, definidos em cascata, decorrem das opções estratégicas adoptadas.

3.1. DOCUMENTOS RECEBIDOS E EXPEDIDOS

De acordo com os registos extraídos do SmartDocs, no Sector de Expediente da SG entraram 13.251 documentos, registando-se a saída de 7.784. Registaram-se ainda 1.163 entradas de documentos da ASST e 1.314 saídas. Foram digitalizados 75.675 documentos, recebidos pelo correio 14.406 e 9.123 documentos expedidos por registo com aviso de recepção.

Para além destes, foram recebidos directamente dos gabinetes ministeriais 70.206 documentos que dizem respeito a reclamações/respostas/sugestões/elogios que os utentes efectuaram no Livro Amarelo nos serviços do SNS. Estes documentos foram objecto de tratamento estatístico.

Tabela 14 – Documentos recebidos e expedidos por UO

Unidade Orgânica	Entradas		Saídas	
	N.º Total	%	N.º Total	%
DIRECÇÃO	118	0,9%	0	0,0%
DSJC	2.106	15,9%	1.754	22,5%
DSGR	2.483	18,7%	126	1,6%
DRH	398	3,0%	1.638	21,0%
DRFP	5.393	40,7%	2.661	34,2%
DSID	2.627	19,8%	1.255	16,1%
DOI	75	0,6%	293	3,8%
DI	51	0,4%	57	0,7%
Total	13.251	100,0%	7.784	100,0%

3.2. MOVIMENTO DAS ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS EM CADA UO

O total de acções desenvolvidas nas UO da Direcção de Serviços de Gestão de Recursos está representado na tabela abaixo, sendo de realçar os valores relativos ao correio electrónico, atendimento presencial e telefónico e número de ofícios.

Tabela 15 – Total de acções desenvolvidas por UO

UO	Circulares (elaboração)	Ofícios	Informações Pareceres	Peças Processuais	Despachos/ Projectos Diploma	E-mails recebidos/re metidos	Estudos	Documentos Fornecidos	Certidões Declarações	Atendimento Presencial e Telefónico	Total
DRH	9	2.625	521	5	37	8.400		2.600	1.600	4.720	20.517
DRFP	1	1.958	942	235	1	16.800	3		27	3.120	23.087
Total	10	4.583	1.463	240	38	25.200	3	2.600	1.627	7.840	43.604

Na Direcção de Serviços de Informação e Documentação, optou-se por apresentar de forma autónoma as acções directamente relacionadas com o cidadão.

Tabela 16 – Total de acções desenvolvidas por U.O.

U O	Circulares	Ofícios	Informações Pareceres	PS - Newsletter	SG - Comunicação Interna	PS - Apoio utilizadores do SIIP	Portal da Saúde Notícias publicadas	Processos de Greve	Apoio a Reuniões	E-mails recebidos/remet idos	Estudos	Doc. Fornecidos	Certidões Declarações	Processos Medalhas Louvores	Processos Publicações Diplomas	Atendimento Presencial e Telefónico	Total
DSID		41	3	1.477	5	673	1.433			3.525		30			531	810	8.528
DOI	26	38	13					11	149	2.377	7	240	54	31			2.946
Total	26	79	16	1.477	5	673	1.433	11	149	5.902	7	270	54	31	531	810	11.474

A estes totais acrescem os que estão relacionados directamente com o cidadão e que se apresentam na tabela seguinte. Ressalta o número de mensagens recebidas através do correio electrónico e o atendimento telefónico.

Tabela 17 – Total de acções desenvolvidas na DSID direccionadas para o cidadão

Relações Públicas	DSID	DOI	Total
Ofícios recebidos	1.190		1.190
Ofícios remetidos	896	253	1.149
Mensagens Correio Electrónico	3.096	1.916	5.012
Atendimento presencial	22	41	63
Atendimento Telefónico	747		747
Total	5.951	2.210	8.161

Nas actividades relacionadas com a gestão dos arquivos intermédios, também desenvolvidas nesta UO, foram incorporadas 1077 unidades de instalação, correspondendo a 104 metros, provenientes das diversas unidades orgânicas da SG e dos serviços a quem se presta apoio directo, acompanhadas 60 consultas e satisfeitas 192 requisições de documentos em suporte papel. Foram eliminados 180 metros lineares de documentação acumulada.

Foram avaliados documentos do ACS provenientes do desmantelamento de dois armazéns localizados no exterior, de que resultaram diversas acções de incorporação e eliminação.

Tabela 18 – Total de incorporações

Incorporações Depósitos Arquivo 2009		
Proveniência	N.º UI	Metragem (MI)
ACS	232	21,7
G. Apoio	25	2,5
SG-DSGR	81	6,5
SG-DSID	739	73,3
TOTAL	1.077	104

A dimensão dos arquivos intermédios da Secretaria-Geral é, actualmente, de 5.664 unidades de instalação na Casa Forte e de 10.700 no Parque de Saúde de Lisboa.

A DI prestou os seguintes serviços de helpdesk, os quais foram solicitados primordialmente através de e-mail, seguidos de solicitações presenciais e telefónicas.

Tabela 19 – Total de acções desenvolvidas na UO

Unidade Orgânica	Ofícios	Informações Pareceres	E-mails	Atendimento Presencial e Telefónico	Proposta de Aquisição	Processos de atribuição de comunicações móveis (Voz e dados)	Total
DI	5	72	2.500	2.000	201	72	4.848

De entre as matérias tratadas e analisadas, o Gabinete Jurídico e de Contencioso elaborou 319 Informações/Pareceres e 673 Peças Processuais. É de destacar, também, o atendimento presencial e telefónico.

Tabela 20 – Total de acções desenvolvidas na UO

Unidade Orgânica	Ofícios	Informações Pareceres	E-mails	Atendimento Presencial e Telefónico	Peças processuais	Despachos/ Projectos de diploma	Total
DSJC	2.046	319	120	1.300	673	2	4.150

IV – CONCLUSÃO

A fim de operacionalizar os objectivos estratégicos da SG para 2009 foram traçados, no Plano de Actividades, 18 objectivos específicos e 51 operacionais, tendo sido executados entre 1 e 12 meses. Assim, no ano de 2009 realizaram-se 51 objectivos operacionais, dos quais 44 estavam incluídos no Plano de Actividades, sendo 7 não previstos. Dos objectivos operacionais previstos e não previstos, 49 foram executados a 100% e apenas 2 tiveram uma taxa de execução inferior a 100%, já que um foi realizado a 30% e outro a 97%.

Verificou-se que nem sempre foi possível contornar o impacto de alguns pontos fracos e constrangimentos, designadamente os relacionados com a insuficiência de recursos humanos e com restrições orçamentais. Contudo, apenas tiveram reflexo relevante em dois objectivos operacionais que foram executados aquém dos 100%. O facto do principal objectivo estratégico da SG ser o apoio aos gabinetes ministeriais (como aliás consta da sua missão) dificulta uma actividade integralmente programada, uma vez que nem sempre é possível prever o âmbito das solicitações de carácter urgente, que são frequentes e requerem respostas imediatas.

Quanto à análise do QUAR, verifica-se que todos os objectivos foram superados com uma taxa de realização superior a 100%, à excepção de dois que foram concretizados a 100% (um de qualidade e outro de eficácia). Os desvios referentes aos Custos/Eficácia/Eficiência foram positivos, à excepção da rubrica " Reservas de Transferência", que teve desvio negativo, conseguindo-se realizar todos os objectivos que contribuíram para o cumprimento da missão da organização. Comparando os resultados com os do ano anterior, verifica-se que o desempenho da SG apresenta melhorias consideráveis.

No que respeita à auto-avaliação foi aplicado um inquérito aos dirigentes intermédios, sobre a percepção da organização, no período compreendido entre 18-02-2010 e 23-02-2010. O questionário teve por base a escala de Likert de avaliação comum, de forma a permitir respostas com ordenação. Da análise dos resultados, e em termos globais, conclui-se que existem: 43% satisfeitos, 32% muito satisfeitos, 23% satisfeitos medianamente e apenas 2% insatisfeitos. No índice muito insatisfeito não se registou nenhuma resposta. Quanto aos níveis de motivação, os resultados são: 40% motivados, 51% muito motivados, 6% motivados medianamente e apenas 3% desmotivados.

Do inquérito aplicado a Entidades/Clientes a quem a SG presta apoio e presta serviços comuns, obtiveram-se 78 respostas dos questionários recebidos. É de referenciar que nos índices muito insatisfeito e insatisfeito não se obteve qualquer resposta, enquanto 35% se revelaram muito satisfeitos, 43% satisfeitos e 22% satisfeitos medianamente.

Quanto aos resultados globais do inquérito aplicado aos colaboradores, podemos observar que 23% estão muito satisfeitos, 36% satisfeitos e 33% satisfeitos medianamente, sendo que apenas 1% está muito insatisfeito e 7% insatisfeitos. Relativamente aos níveis de motivação, 36% dizem estar muito motivados, 31% motivados, 25% motivados medianamente, apenas 2% estão muito desmotivados e 6% desmotivados. É de referir que, no total do universo dos colaboradores, apenas cerca de metade respondeu ao inquérito de auscultação.

Na generalidade, conclui-se que a organização é percebida de uma forma globalmente positiva por parte das Entidades/Clientes, verificando-se algumas oportunidades de melhoria, nomeadamente no tempo de resposta às solicitações, no horário de atendimento e esclarecimento de dúvidas via correio electrónico.

Também por parte dos dirigentes, a organização é percebida de uma forma globalmente positiva, sendo as áreas mais criticadas as que se prendem com processos de modernização e inovação. Continua a notar-se resistência à mudança, tornando-se fundamental, por isso, o empenhamento das chefias de topo e intermédias na modernização de metodologias de trabalho.

No que respeita à opinião dos seus colaboradores, a percepção da organização também é positiva, sendo as áreas mais criticadas as que se prendem com processos de modernização e inovação e a resistência à mudança por parte das chefias intermédias.

Sugere-se maior envolvimento dos colaboradores na organização e respectiva missão, participação activa no desenvolvimento de propostas de melhorias e partilha de informação entre os funcionários das UO. Foi identificada insuficiência na formação dos funcionários da SG em áreas específicas relacionadas com as funções que desempenham e desenvolvimento de novas competências, devido à escassez de recursos financeiros e de tempo disponível.

ANEXO

AUTO-AVALIAÇÃO

I- Ficha de Auto-avaliação – QUAR

Anexo I (ao Plano de Actividades)
(A que se refere o artigo 15º da lei nº 66-B/2007)

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

SERVIÇOS (SIADAP 1)

FICHA DE AUTO-AVALIAÇÃO

MINISTÉRIO DA SAÚDE

ORGANISMO SECRETARIA-GERAL DO MINISTÉRIO DA SAÚDE

(A preencher pelo responsável do organismo)

Presidente/Director	João Manuel Nabais da Tereza		
Responsável pela preparação da auto-avaliação	João Manuel Nabais da Tereza		
Cargo do responsável pela auto – avaliação	Secretário-Geral		
Período de avaliação	1.01.2009	a	31.12.2009

1 RESULTADOS

1.1 GRAU DE REALIZAÇÃO DOS OBJECTIVOS OPERACIONAIS FIXADOS NO QUAR

Para cada objectivo operacional fixado, em que nível considera que se situou o desempenho do seu organismo?

	Objectivos Operacionais:	Classificação (S/A/NA)	Meta	Resultado	Desvio	Proposta de Reformulação (Sim/Não)
1	Elaborar a totalidade dos estudos, pareceres e informações solicitadas pela SG e pelos membros do Governo (OE1) Indicador: N.º processos saídos / N.º processos jurídicos entrados devidamente instruídos	S	90%	100%	+10%	
2	Elaborar a totalidade das peças processuais e informações relativas a processos judiciais (OE 1) Indicador: N.º peças processuais exigíveis e informações elaboradas sobre processos judiciais /N.º solicitações do tribunal após entrada da SG	S	90%	100%	+10%	
3	Executar os procedimentos inerentes à gestão e a administração dos recursos humanos da SG e dos organismos aos quais presta apoio (OE1) Indicador: N.º de procedimentos executados/N.º de procedimentos exigíveis	A	90%	90%	0%	
4	Prestar apoio aos utilizadores nas aplicações informáticas utilizadas nos serviços da SG (OE3) Indicador: N.º de respostas/N.º de pedidos dos utilizadores	S	95%	100%	+5%	
5	Desenvolver procedimentos de aquisição de bens e serviços no âmbito da UMC, com vista a redução de custos (OE 3) Indicador: Taxa de poupança gerada face aos valores de mercado	S	3%	33,5%	+31%	
6	Assegurar e acompanhar a execução do orçamento de investimento dos serviços e organismos não integrados no SNS (OE 1) Indicador: Data de saída do parecer para o coordenador de programa - Data de entrada do pedido	S	15	9	-6	
7	Validar o novo plano de classificação implementado no Gabinete de Apoio (OE 1) Indicador: N.º de falhas detectadas no classificador	S	<20	5	+15	
8	Assegurar a actualização de conteúdos e o desenvolvimento de novas funcionalidades a disponibilizar via Web (OE 2) Indicador:N.º de conteúdos a disponibilizar via Web / dia	S	>2	5	+3	
9	Avaliar editorialmente o projecto dos microsites (OE 2) Indicador: Relatórios de avaliação dos microsites em produção	S	60%	100%	+40%	
10	Assegurar a organização e acessibilidade das pastas publicas (OE3)	A	31-12-2009	31-12-2009	0	

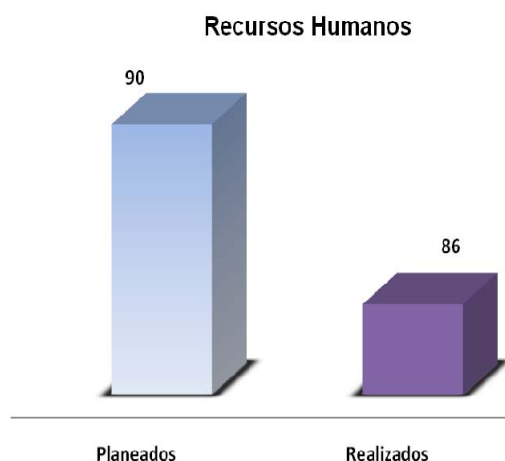
ANÁLISE DOS OBJECTIVOS CONCRETIZADOS E DESVIOS ENCONTRADOS

Para cada unidade orgânica, foram definidos objectivos em cascata, decorrentes da estratégia da SG. É igualmente de realçar que os objectivos estratégicos, específicos e operacionais foram construídos tendo em vista o cumprimento e as exigências legais dos vários níveis do SIADAP. A concretização de todos os objectivos envolve a actividade de 90 recursos humanos, que foram reduzidos para 86. O maior contributo para esta diminuição proveio do pessoal Assistente Técnico.

Total de Recursos Humanos planeados e realizados por grupo pessoal

Grupo Profissional	Planeados	Realizados	Desvio
Dirigentes - Direcção	2	2	0
Dir. Direcção Intermédia	7	7	0
Técnico Superior	24	23	-1
Informáticos	2	2	0
A. Técnico	30	27	-3
A. Operacional	25	25	0
TOTAL	90	86	-4

No total do pessoal planeado, o realizado sofreu um desvio de -4 funcionários, conforme evidencia o gráfico seguinte.

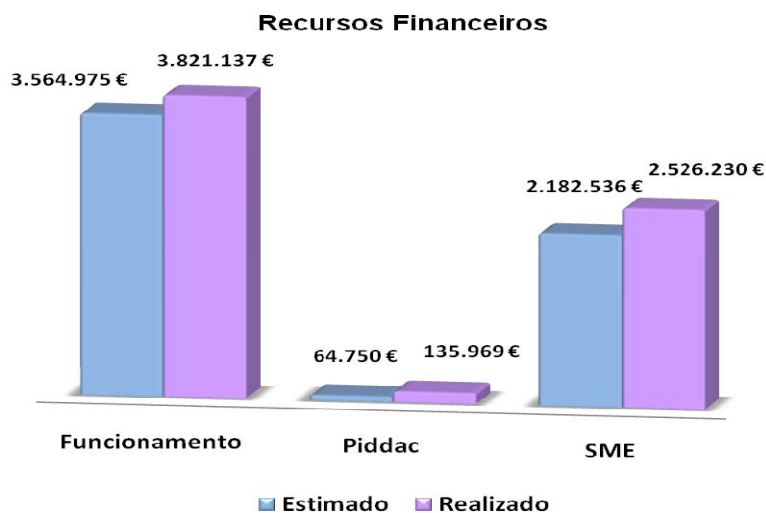


Quanto à análise do custo/eficácia/eficiência, os resultados estão representados na tabela seguinte, conseguindo-se cumprir todos os objectivos previstos. Em todas as rubricas se verificou aumento entre o estimado e o realizado, à excepção das reservas de transferências que teve um decréscimo de (-76.074€). Relativamente ao PIDDAC, houve necessidade de corrigir o estimado, não se realizando apenas 71.219€.

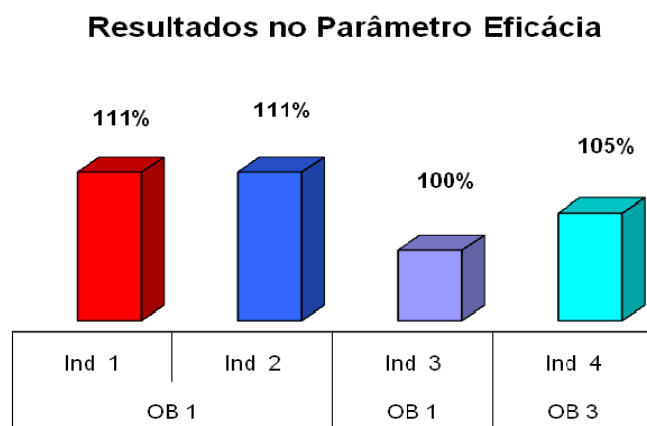
Total de Recursos Financeiros planeados e realizados em cada rubrica

Recursos Financeiros	Estimado	Corrigido	Realizado	Desvio
PESSOAL	2.023.564,0 €	2.185.110,0 €	2.157.220,0 €	133.656,0 €
AQUISIÇÃO DE BENS	78.129,0 €	197.839,0 €	92.792,0 €	14.663,0 €
AQUISIÇÃO DE SERVIÇOS	1.366.908,0 €	1.391.343,0 €	1.379.905,0 €	12.997,0 €
RESERVAS E TRANSFERENCIAS	92.124,0 €	15.659,0 €	16.050,0 €	-76.074,0 €
AQUISIÇÃO DE BENS DE CAPITAL	4.250,0 €	179.556,0 €	175.170,0 €	170.920,0 €
Funcionamento	3.564.975,0 €	3.969.507,0 €	3.821.137,0 €	256.162,0 €
PIDDAC	64.750,0 €	136.052,0 €	135.969,0 €	71.219,0 €
DESPESAS C/PESSOAL SME	2.182.536,0 €	2.706.403,0 €	2.526.230,0 €	343.694,0 €
Total	5.812.261,0 €	6.811.962,0 €	6.483.336,0 €	671.075,0 €

O diferencial dos recursos financeiros entre o planejado e realizado é de (256.162€).

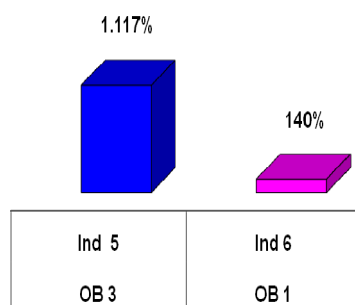


Dos quatro indicadores apenas um foi realizado a 100% e três ultrapassaram os 100% no parâmetro da Eficácia.



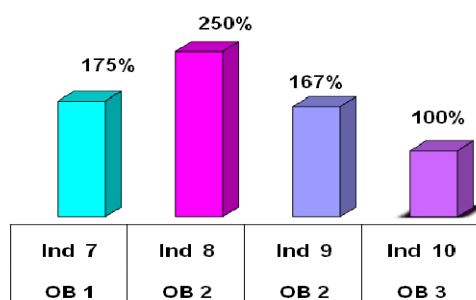
A taxa de realização dos indicadores relativamente ao parâmetro de Eficiência foi superior a 100%.

Resultados no Parâmetro Eficiência



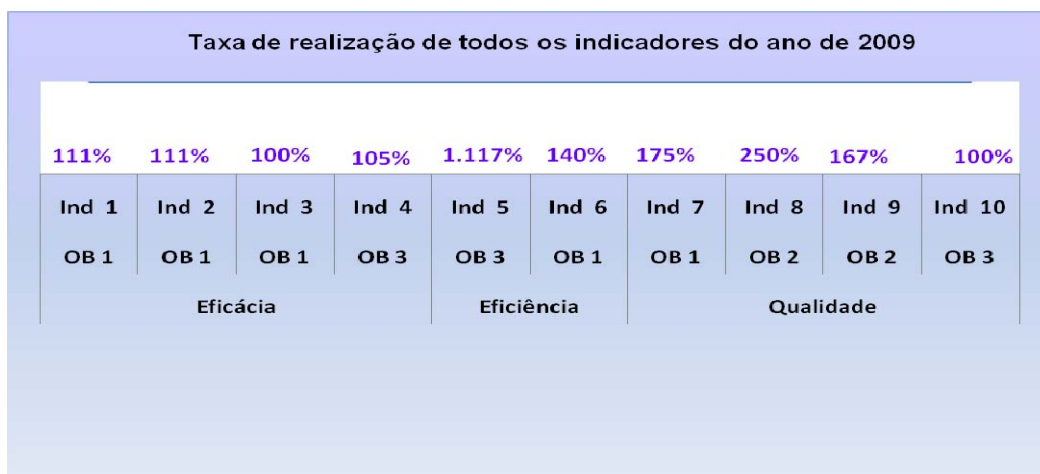
Quanto ao parâmetro “Qualidade”, os três indicadores ultrapassaram os 100%, sendo que apenas um foi concretizado a 100%.

Resultados no Parâmetro Qualidade

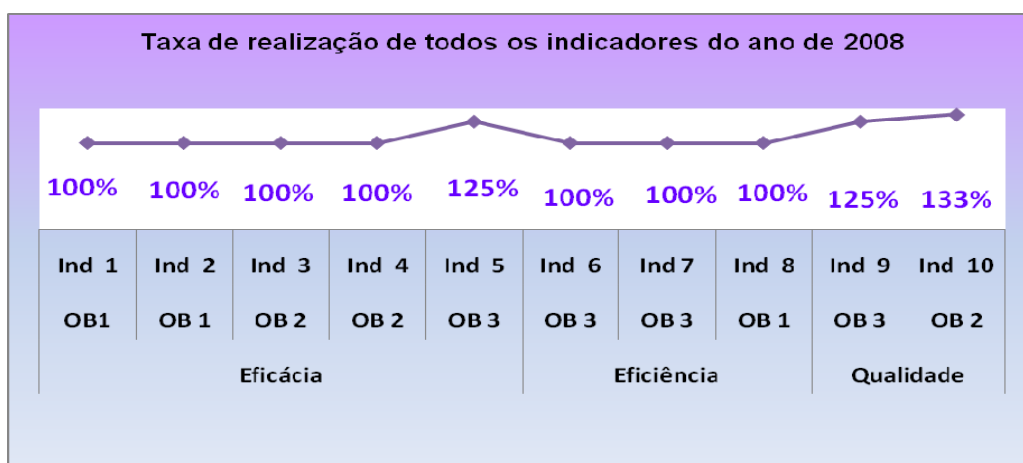


COMPARAÇÃO DOS OBJECTIVOS CONCRETIZADOS E DESVIOS ENCONTRADOS NO QUAR RELATIVAMENTE AO ANO DE 2008

Relativamente ao ano de 2009, verifica-se que apenas dois indicadores, um incluído no parâmetro Eficácia e outro no parâmetro Qualidade se concretizaram a 100%, sendo que os restantes ultrapassaram significativamente os 100%.



Em 2008 a taxa de realização ultrapassou os 100% apenas em três indicadores, sendo dois incluídos no parâmetro Qualidade e outro no de Eficácia. Comparando estes indicadores, verifica-se que o desempenho da Organização melhorou em 2009, significativamente, em relação a 2008.



II - APRECIACÃO DOS CLIENTES

(Alínea a) do n.º 2 do art.º 15º da Lei 66-B/2007, de 28 de Dezembro)

A Secretaria-Geral do Ministério da Saúde (SGMS) tem como principais utilizadores os Gabinetes dos membros do Governo em funções na Saúde e as entidades às quais presta apoio directo, a saber Alto Comissariado da Saúde (ACS), Autoridade para os Serviços de Sangue e da Transplantação (ASST), Missão para os Cuidados de Saúde Primários (MCSP) e Unidade de Missão para os Cuidados Continuados Integrados (UMCCI).

Foram realizados inquéritos de satisfação às referidas entidades, tendo-se concluído que globalmente se encontram satisfeitas com o desempenho da SGMS.

INQUÉRITO APLICADO A ENTIDADES E CLIENTES

Metodologia

No período de entre os dias 18-02-2010 e 23-02-2010 do corrente ano, foi aplicado o questionário de avaliação da satisfação dos Clientes da SG, enviado por correio electrónico, sendo as respostas também recolhidas por essa via. Este questionário teve por base uma escala de avaliação comum (tipo Likert) para cada indicador subdividido em vários indicadores, tendo-se optado pelo recurso a procedimentos de construção da amostra baseada em métodos amostrais não aleatórios intencionais. A utilização deste método teve como objectivo a obtenção de uma amostra de dimensões reduzidas mas fiável e representativa do universo em análise.

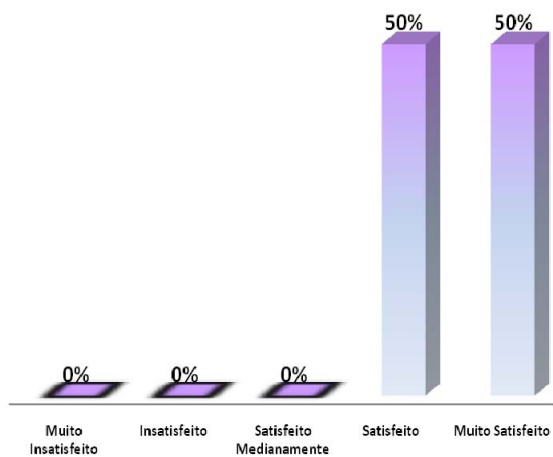
Análise dos resultados

Dos questionários, com um total de 80 perguntas, obtiveram-se 78 respostas validadas, já que duas não foram respondidas.

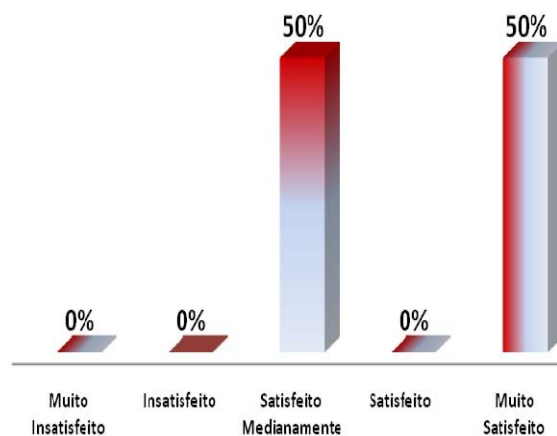
A análise por Indicador e sub-indicador é mostrada nos gráficos seguintes, verificando-se algumas oportunidades de melhoria.

1. Imagem da Organização

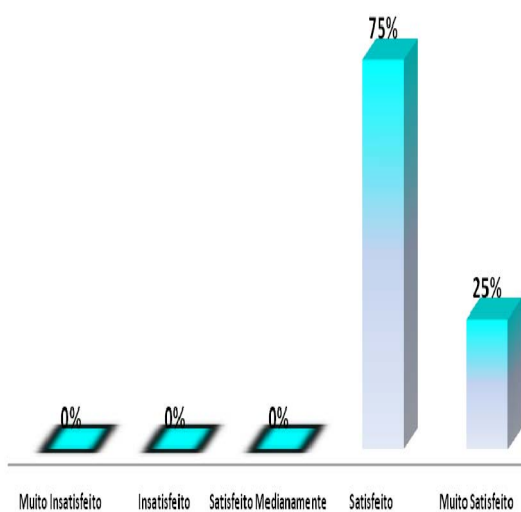
Cortesia dos colaboradores que atendem as suas solicitações



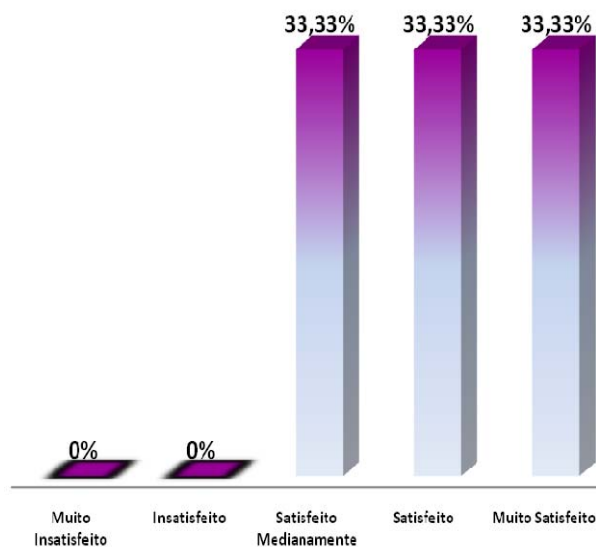
Flexibilidade e Autonomia que os colaboradores têm para resolver as situações



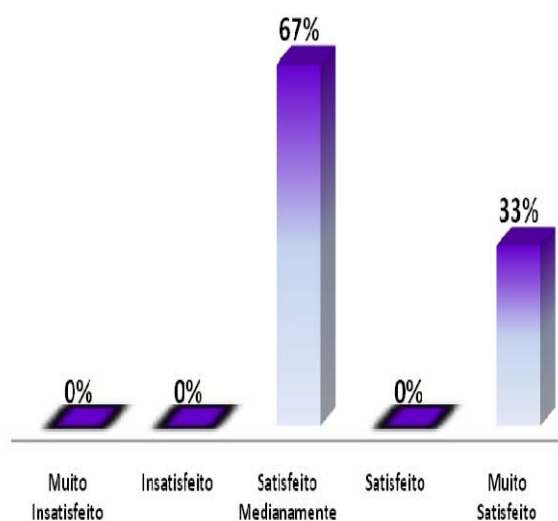
Desempenho da Organização



Igualdade de tratamento praticada na Organização

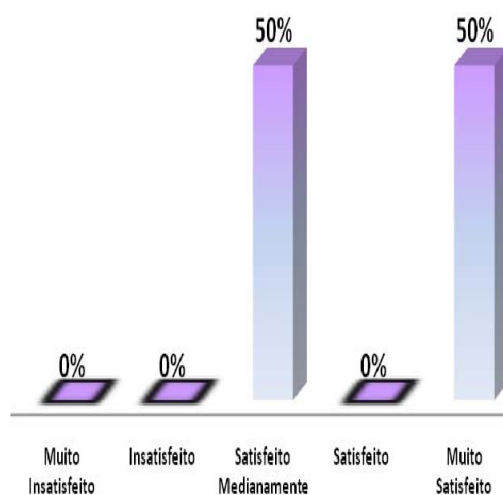


Melhorias Implementadas recentemente na Organização



Neste Item não foi dada uma resposta

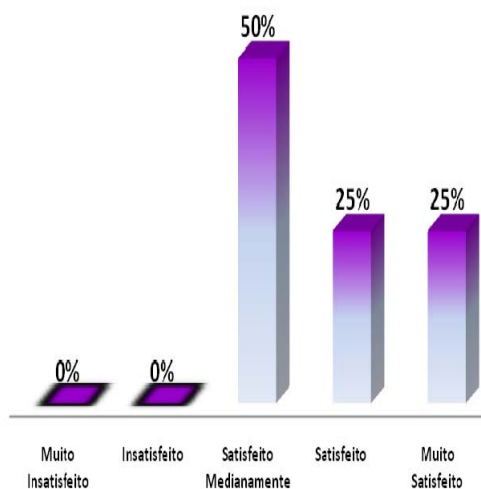
Impacto do Desempenho da SG na qualidade do serviço dessa entidade



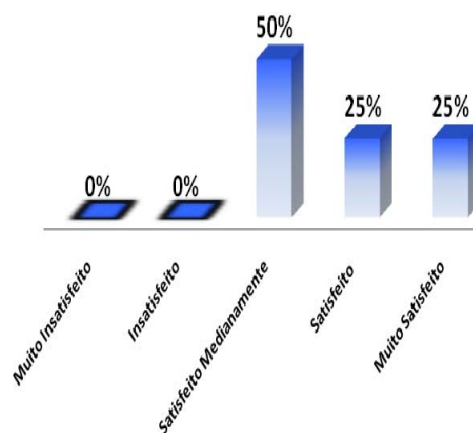
Neste Item não foi dada uma resposta

2. Envolvimento e participação

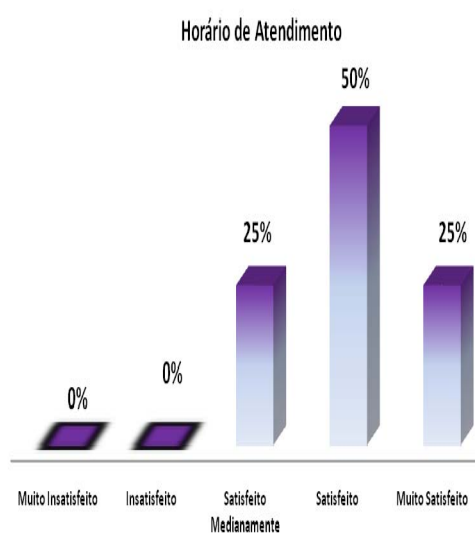
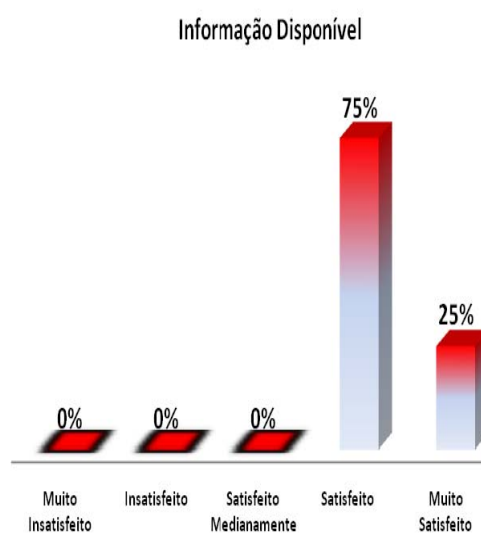
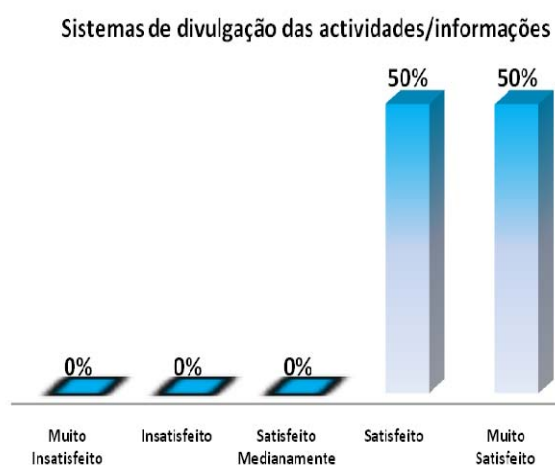
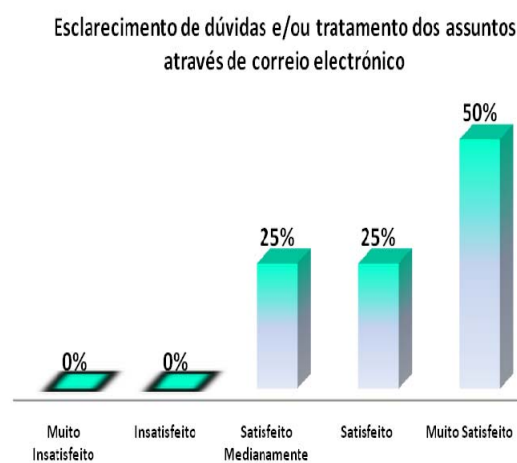
Possibilidade de sugerir melhorias

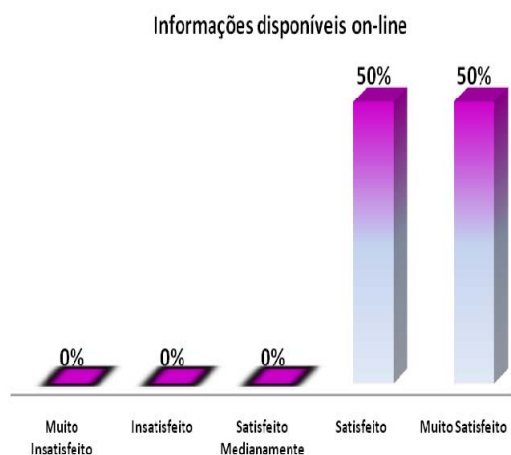


Aplicação de inquéritos para conhecer as necessidades e expectativas das entidades/clientes no desenvolvimento de novos produtos/serviços

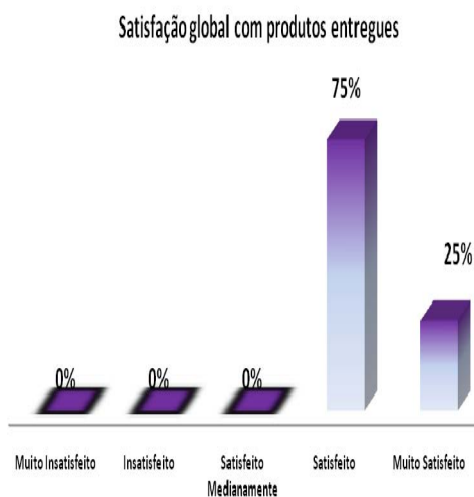
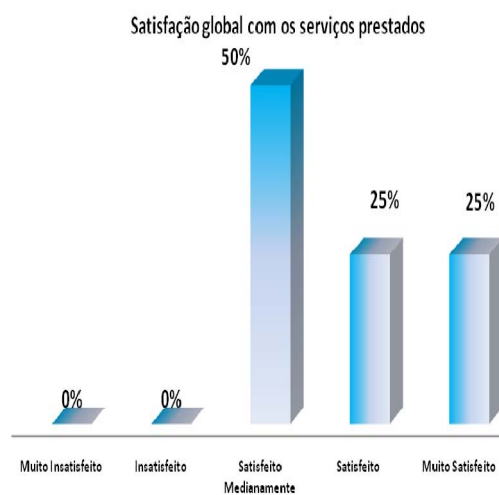


3- Acessibilidade

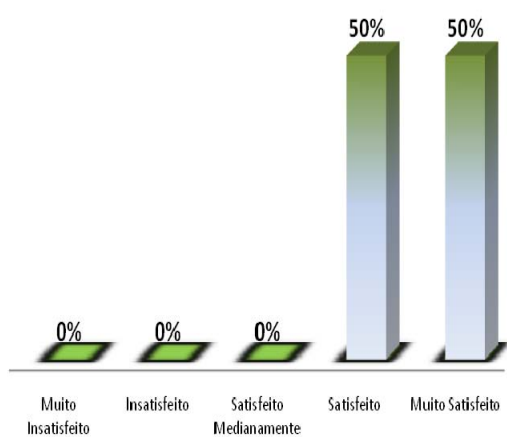




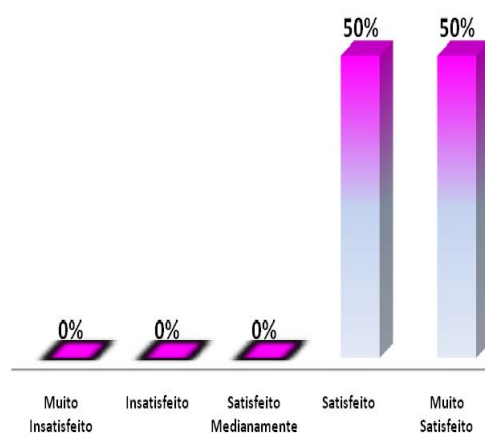
4- Produtos e Serviços



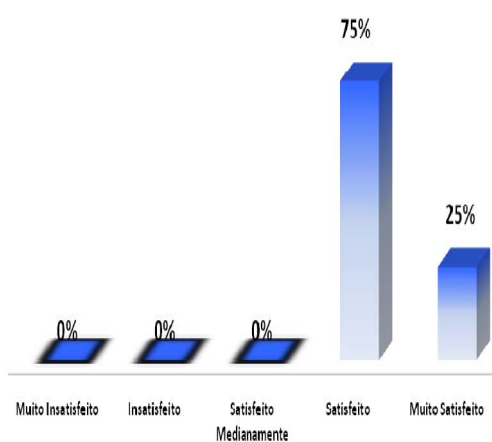
Clareza da informação



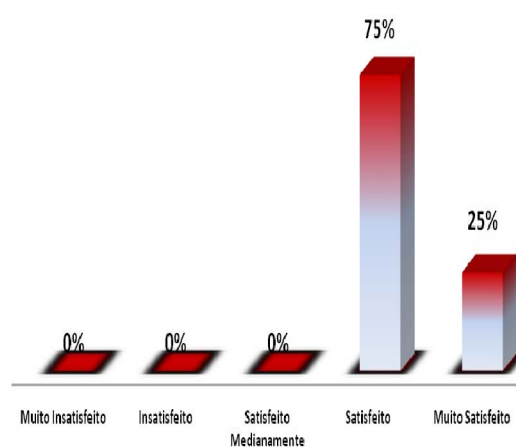
Legislação

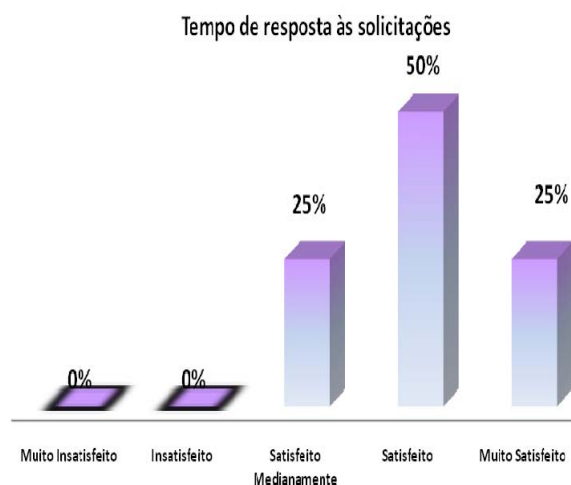


Qualidade dos esclarecimentos prestados por telefone (informações)

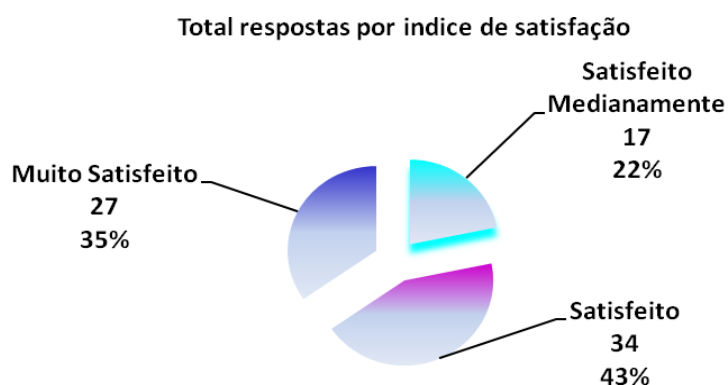


Qualidade dos produtos/serviços (correspondência com o esperado)





Na globalidade, verifica-se que 43% dos inquiridos estão satisfeitos, 35% muito satisfeitos e 22% apenas medianamente satisfeitos.



No cômputo geral, a percepção dos clientes externos em relação à organização é positiva, pois todas as respostas se localizam a partir da mediana, não se registando qualquer resposta abaixo desta.

Da análise dos dados, podem-se extrair oportunidades de melhoria, como sejam a aplicação de inquéritos para conhecer as necessidades e expectativas dos potenciais clientes e dar-lhes possibilidades de sugestão e participação e, em matéria de acessibilidade, melhorar o horário de atendimento e possibilidade de esclarecer dúvidas e/ou tratamento de assuntos através do correio electrónico.

III – AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO

(Alínea b) do n.º 2 do art.º 15º da Lei 66-B/2007, de 28 de Dezembro)

Durante o ano de 2009 a Secretaria-Geral não foi sujeita a qualquer acção de auditoria ou de inspecção, pelo que se optou por efectuar uma análise do ambiente de controlo interno.

1 - Estrutura organizacional:

- A organização interna dos serviços da SG obedece ao seguinte modelo estrutural misto:
  - a) Nas áreas de actividade de apoio administrativo, técnico, jurídico e de gestão de recursos, é adoptado o modelo de estrutura hierarquizada, claramente fixada nos diplomas orgânicos, operando-se a informação de cima para baixo, seguindo a cadeia hierárquica de chefias para colaboradores.
  - Estão distintamente definidas as responsabilidades de cada unidade orgânica, bem como a cadeia de comando instituída na SG.
  - A tomada de decisão encontra-se centralizada no topo da hierarquia, ou seja, no Secretário-Geral.
  - b) Foram criadas no ano 2009 duas equipas multidisciplinares de acordo com o modelo de estrutura matricial previsto na lei orgânica da SGMS (Equipa do Portal da Saúde e Equipa da Unidade de Gestão Patrimonial).
- O pessoal afecto à SG é avaliado de acordo com o SIADAP, tendo-lhe sido fixados os respectivos objectivos e competências, de acordo com o plano de actividades aprovado

pela tutela, a estratégia definida pela Direcção e em concordância com as chefias intermédias.

- A SGMS foi acreditada como entidade formadora em Setembro, o que possibilitou a realização parcial do plano de formação para o ano de 2009, estando as acções realizadas descritas no relatório de actividades.

2 - Ambiente de controlo

- Os sistemas de informação de registo biométrico de presenças e o sistema de gestão documental SmartDocs permitem agilizar a monitorização dos recursos humanos e gerir toda a informação documental que circula na SG, o que nos garante um nível de fiabilidade e transparência da actividade da SGMS.

A consolidação do Smartdocs permitiu o registo integral de todos os processos, potenciando a eliminação dos riscos relacionados com a perda ou não tratamento dos mesmos.

- Verifica-se um salto qualitativo e um novo conceito de modernização administrativa, uma vez que os processos são abordados numa óptica integrada e transversal a toda a SG e também à ASST, obviando-se à redundância de arquivos, facilitando-se a consulta, controlando-se os tempos de execução e a circulação dos documentos, não apenas de um sector, mas de toda a organização, o que se traduz numa mais eficiente e eficaz resposta. Está também facilitada a monitorização em tempo real e a consequente responsabilização de cada um pela actividade desenvolvida.
- Na área de Recursos Humanos, encontra-se consolidado o sistema de gestão de apoio à mobilidade especial (SIGAME), que proporciona um controlo efectivo do pessoal colocado em SME e licença extraordinária, no Ministério da Saúde. Também a área financeira tem um sistema de controlo que visa assegurar as transferências dos montantes por parte dos vários serviços do MS que colocaram pessoal em SME.

- A concepção do orçamento da SG para 2010 baseou-se na exactidão e fidedignidade da informação financeira e no cumprimento das leis e normas contabilísticas.
- Existe uma cultura organizacional que privilegia o contacto permanente entre a direcção de topo e os dirigentes intermédios, com transmissão de orientações sobre aspectos essenciais da actividade da SG, bem como destes para os seus colaboradores.

3 - Actividades e procedimentos de controlo administrativo implementados no serviço

- A SG é um organismo com autonomia administrativa, que se rege por um conjunto de regras que se encontram claramente definidas em vários diplomas legais em matéria de contratação e autorização de despesa.
- Os trabalhadores desenvolvem a sua actividade em áreas específicas, estando assegurada a rotatividade de funções, sempre que se justifica (ex: no período de férias ou em aumento de fluxos de trabalho). O controlo das actividades é efectuado num primeiro nível pelos serviços respectivos e pelos dirigentes intermédios e num segundo nível pelo gestor de topo.
- As ausências ao serviço e as férias são sempre validadas pelos superiores hierárquicos respectivos. Esta validação é feita electronicamente através do Smartdocs e do Wintime.
- As chefias directas controlam os fluxos de trabalho fundamentalmente através do SmartDocs, que possibilita vários tipos de pesquisas. Utilizam também a consulta ao Portal da Saúde, sítio da SGMS, e-mails e mapas de registo elaborados para o efeito.
- Neste aspecto há a destacar o Gabinete Jurídico, uma vez que foram desenvolvidos, à medida, no SmartDocs, perfis específicos que permitem àquele Gabinete extrair listagens com dados pormenorizados de todas as peças processuais e tempos dispendidos nas diferentes actividades.
- Existem pastas partilhadas com níveis de acesso diferenciados, que possibilitam às chefias das diferentes Unidades Orgânicas partilhar a informação.
- Para assegurar o controlo do processo das compras públicas, a SGMS tem como suporte diversas plataformas electrónicas, a saber: a plataforma da Construlink para o

processo de aquisição, a plataforma da Vortal para a unidade ministerial de compras e a FAN para a agregação de compras.

- O controlo do inventário dos imóveis do MS é efectuado com recurso à plataforma electrónica Sistema de Inventário dos Imóveis do Estado (SIIE).
- O controlo dos prestadores de Saúde é feito através do Sistema de Informação Integrada de Prestadores (SIIP) e o controlo da informação sobre farmácias é efectuado pelo Sistema de Informação Integrada de Farmácias (SIIF), ambos residentes na plataforma do Portal da Saúde.

4 - Fiabilidade dos sistemas de informação

- A SG é um dos vários serviços do Ministério da Saúde que se encontra interligado na Rede de Informação da Saúde (RIS). Esta rede informática, com carácter privado (intranet), facilita a partilha e troca de informação e tem como objectivo assegurar a interligação, com qualidade, fiabilidade e segurança, das instituições de saúde. A presença da SG na RIS garante o acesso a um conjunto de serviços basilares, que uma rede baseada nos protocolos da internet possui, nomeadamente o correio electrónico, a gestão de domínios e tradução de endereços, a transferência electrónica de ficheiros e a sessão remota. Outra garantia inerente a esta solução é a existência de mecanismos de segurança relativos à protecção contra intrusões que tenham origem na internet.
- No que respeita à sua estrutura local, os sistemas de informação da Secretaria-Geral (SG) baseiam-se numa arquitectura de sistemas Windows, suportada por um parque de servidores, com funções e papéis específicos na infra-estrutura de rede e comunicações.
- Encontram-se implementadas soluções que permitem a disponibilização de um conjunto variado de serviços de rede, aos utilizadores desta infra-estrutura, em simultâneo com soluções que garantem a segurança da rede local, o controlo de acesso aos vários sistemas e a sua fiabilidade.
- No que concerne a serviços disponibilizados, identificam-se:
  - Correio electrónico

- Acesso internet ao mail (*Webmail*)
- Acesso móvel ao mail (*Mobile ActiveSync*)
- Partilha de ficheiros e impressoras
- Telefonia IP
- Quanto a mecanismos de segurança:
  - Anti-vírus (*CA e-Trust*)
  - Plataforma de acesso à internet (*ISA*)
  - Actualização automática dos sistemas Windows (*WSUS*)
  - Filtragem de anti-vírus e anti-SPAM do mail (*Antigen, IMF*)
  - Infra-estrutura de salvaguarda da informação (*Symantec*)
  - Dispositivo de protecção da rede local da SG (*Firewall*)
- É ainda de salientar que a infra-estrutura de rede e comunicações da SG, para além de fornecer serviços à própria SG, fornece-os, igualmente, às entidades que funcionam sobre esta mesma infra-estrutura, algumas até com localização física distinta da SG, nomeadamente: ASST, ACS, CNSM, UMCCI e MCSP.

Aplicações informáticas destinadas a servirem os clientes

- Bases de dados de legislação: Legix e DocBase

Aplicações informáticas de apoio aos processos da organização

- Gestão documental, Smartdocs
- Gestão da assiduidade e controlo dos funcionários, Wintime
- Gestão de stocks, GEMA

- Inventário, software Primavera
- RHV - Recursos Humanos e Vencimentos

Aplicações Web disponibilizadas por outros organismos (que centralizam a informação evitando redundâncias e permitem a introdução directa de dados ou a obtenção de informação)

- Backoffice SIGAme Sistema integrado de gestão e apoio à mobilidade especial
- SIC SME e SRH SME (mobilidade especial)
- Aplicações da CGD e da Segurança Social;
- DR e DIGESTO;
- Gestão das Greves;
- SIPIDDAC;
- SIPVE (SISTEMA DE INFORMAÇÃO PARQUE VIATURAS DO ESTADO);
- GALP FROTA (SISTEMA DE GESTÃO DE ABASTECIMENTOS);
- SIPIDDAC (SISTEMA DE INFORMAÇÃO PIDDAC);
- SIC contabilidade (SISTEMA DE INFORMAÇÃO CONTABILISTICO);

IV - MEDIDAS PARA REFORÇO POSITIVO DO DESEMPENHO

(Alínea d) do n.º 2 do art.º 15º da Lei 66-B/2007, de 28 de Dezembro)

No ano 2009 foi utilizada a prerrogativa legal prevista na Lei n.º 12-A/2008, que possibilitou o reposicionamento dos trabalhadores na carreira por opção gestionária do dirigente máximo, tendo por base a avaliação de desempenho obtida em anos anteriores. Estas medidas foram recebidas junto dos trabalhadores como um reforço positivo e um incentivo à melhoria do desempenho.

Também o facto da SGMS ter sido acreditada como entidade formadora contribuiu para a eliminação dos constrangimentos orçamentais, na medida em que foi possível a realização de um maior número de acções de formação a um menor custo, sendo este factor fundamental para a realização e satisfação dos trabalhadores.

A existência de reuniões periódicas entre os dirigentes e trabalhadores, onde são comunicadas as performances de cada sector, estimulam a produtividade, o espírito de equipa e a coesão interna.

A criação do Boletim Informativo da SGMS divulgado electronicamente a todos os trabalhadores, que contém, para além de informação institucional, informação de carácter genérico e de lazer, também contribui para uma forte cultura organizacional.

Em termos de instalações físicas foi remodelado o bar do Ministério da Saúde, que também serve os trabalhadores da SGMS, e criado um espaço social no nosso edifício, onde os trabalhadores podem tomar um café e aquecer uma refeição. Estes espaços contribuíram definitivamente para a criação de um bom ambiente na SGMS.

V - AUDIÇÃO DOS DIRIGENTES INTERMÉDIOS E TRABALHADORES

(Alínea f) do art.º 15º da Lei 66-B/2007, de 28 de Dezembro)

1. INQUÉRITO APLICADO AOS DIRIGENTES INTERMÉDIOS

Metodologia

No período entre os dias 18-02-2010 e 23-02-2010 do corrente ano, foi aplicado o questionário de avaliação da satisfação aos Dirigentes Intermédios da SG.

Trata-se de um modelo de questionário disponibilizado, para o efeito, pela DGAEP, que foi adaptado à realidade da Secretaria-Geral. A sua elaboração tem por base uma escala ordinal, com cinco categorias, vulgarmente conhecida como escala de Likert, em que 1 corresponde a Muito Insatisfeito, 2 corresponde a Insatisfeito, 3 corresponde a Satisfeito Medianamente, 4

corresponde a Satisfeito e 5 corresponde a Muito Satisfeito. O tratamento dos dados foi efectuado numa folha de cálculo Excel, utilizando o método descritivo.

Análise dos resultados

De um total de sete questionários, a que correspondem 455 perguntas, obtiveram-se 452 respostas validadas, sendo que três não foram respondidas.

Da análise dos resultados e relativamente ao indicador “Satisfação global da organização” 80% responderam estar satisfeitos com a imagem da organização e 57% com o seu desempenho global. No que respeita ao “Relacionamento com os cidadãos e sociedade, e mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores”, também 57% estão satisfeitos. Ao nível de “Envolvimento dos colaboradores na organização e respectiva missão, 57% dizem estar apenas medianamente satisfeitos. Como oportunidade de melhoria podemos indicar o “Envolvimento dos colaboradores na tomada de decisão”, já que uma resposta se traduziu numa insatisfação.

No indicador “Satisfação com a gestão e sistemas de gestão”, 57% estão satisfeitos, principalmente com a forma como os objectivos são fixados, 43% estão satisfeitos medianamente em relação à forma como o sistema de avaliação do desempenho em vigor foi implementado e na “Aptidão da gestão para comunicar “ 57% estão muito satisfeitos.

Quanto à forma como a “Organização recompensa os esforços individuais e de grupo”, apenas 57% estão satisfeitos, enquanto 43% estão satisfeitos e satisfeitos medianamente relativamente à “Postura da organização face à mudança e à modernização”.

Relativamente à articulação da gestão das tecnologias com os objectivos estratégicos da organização, 57% estão satisfeitos medianamente.

Os pontos fracos que podem ser transformados em oportunidades de melhoria seriam: “Ferramentas de gestão para os projectos e equipas de trabalho” e “Sistemas de gestão, com

efeitos na qualidade (outputs) em relação aos recursos usados (eficiência e eficácia)” com duas respostas negativas. Neste indicador houve três questões que não foram respondidas. No indicador “Satisfação com as condições de trabalho”, 43% dos inquiridos manifestam estar satisfeitos com o ambiente de trabalho e 57% com o horário de trabalho, 57% estão satisfeitos com a forma como a “Organização lida com os conflitos, queixas ou problemas pessoais”. Na “Igualdade no tratamento dos processos de promoção e na organização”, 43% estão muito satisfeitos. De destacar que 57% estão muito satisfeitos com a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e 71% com os assuntos relacionados com a saúde.

No que concerne ao indicador “Satisfação com o desenvolvimento da carreira”, 57% estão muito satisfeitos com a “Política de gestão e recursos humanos existentes na organização”, 57% estão satisfeitos com os “Mecanismos de consulta e diálogo existentes na organização” e 57% muito satisfeitos relativamente ao item “nível de conhecimento que tem dos objectivos da organização”.

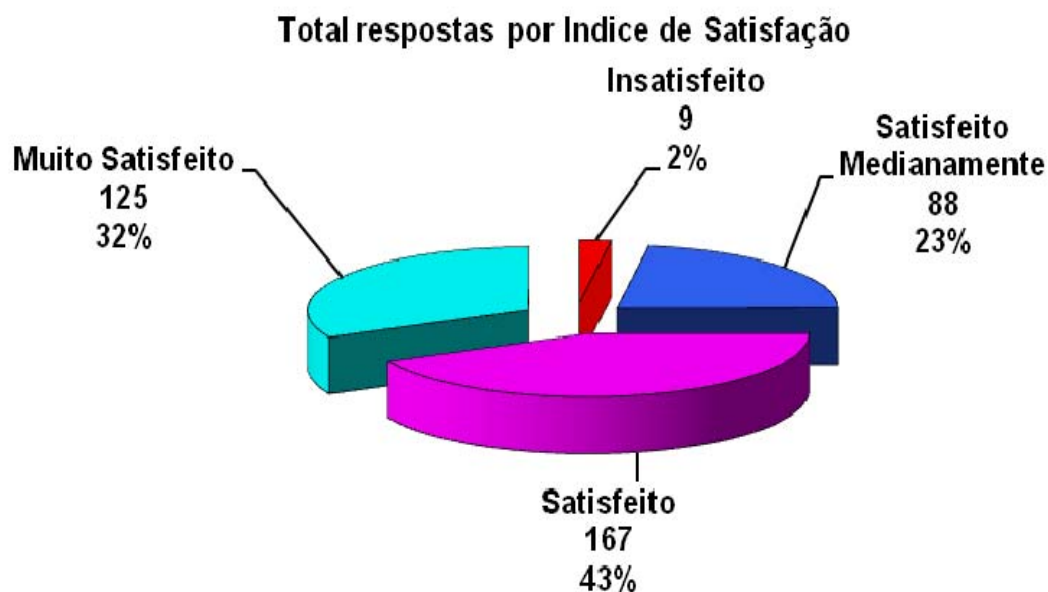
No item “Oportunidades criadas pela organização para desenvolver novas competências”, 71% responderam estar satisfeitos, enquanto no item “Acções de formação que realizou até ao presente” 14% estão satisfeitos e insatisfeitos, surgindo aqui também um constrangimento que poderá ser melhorado.

No indicador “Satisfação com o estilo de liderança do gestor de topo”, 57% dizem estar muito satisfeitos nos itens “Aceita sugestões de melhoria”, “Críticas construtivas” e “Demonstra empenho na mudança”, “Delega competências e responsabilidades”, “Reconhece e premeia os esforços individuais e de equipa”, “Adequa o tratamento dado às pessoas”, “Promove o dialogo interno” e “Aplica mecanismos de audição das partes interessadas” e “Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas”.

Nos itens “Promove acções de formação” e “Encoraja a confiança mútua e o respeito”, 71% dizem estar muito satisfeitos. Em “Estimula a iniciativa das pessoas” e “Lidera através do exemplo” 43% estão muito satisfeitos. É de referenciar que dois dirigentes mostraram insatisfação nos itens “Promove acções de formação” e “Assegura desenvolvimento de uma cultura de mudança”, ocorrendo aqui oportunidades de melhoria.

Na “Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços”, 50% estão muito satisfeitos em todos os itens, sendo que igualmente 50% estão satisfeitos com “Condições de higiene e segurança” e 71% estão satisfeitos com os “Equipamentos informáticos disponíveis” e “Condições de higiene e segurança”. Relativamente aos “Equipamentos de comunicações disponíveis” 86% também estão satisfeitos, enquanto apenas 14% estão insatisfeitos nos itens “Serviços sociais” e nas “Actividades desenvolvidas na organização para preservação dos recursos”, surgindo aqui também oportunidades de melhoria. Relativamente ao serviço de “Refeitório”, 43% estão satisfeitos e a mesma percentagem está apenas satisfeita medianamente.

Em termos globais 43% dos gestores intermédios estão satisfeitos, 32% estão muito satisfeitos e 23% satisfeitos medianamente, sendo que apenas 2% estão insatisfeitos. No índice muito insatisfeito não se registou qualquer resposta.

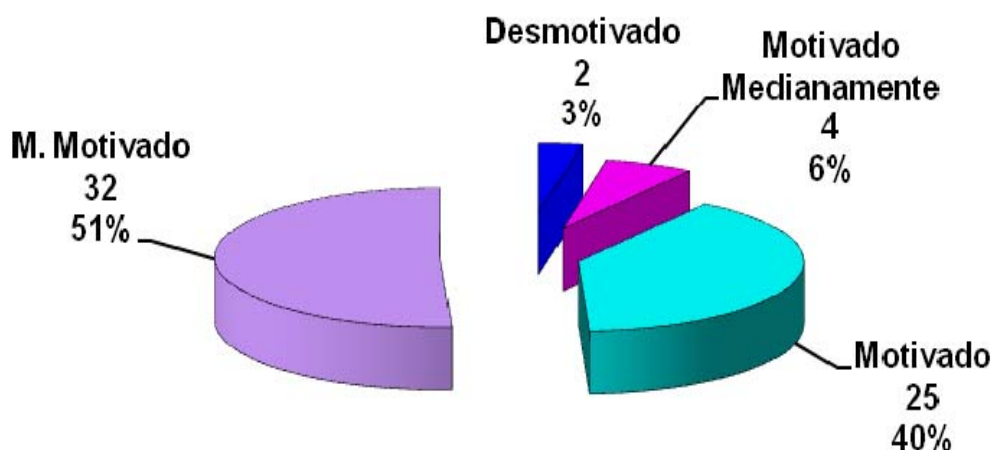


Quanto aos níveis de motivação, 43% estão motivados para “Sugerir melhorias, desenvolver trabalho em equipa”, “Participar em projectos de mudança”, “Respeito pelos direitos individuais” e “existirem objectivos mensuráveis nos vários departamentos”.

De acordo com a análise, 43% estão muito motivados para “Aprender novos métodos de trabalho”, “Participar em acções de formação” e “Participar em projectos de mudança na organização”. Uma percentagem de 57% está muito satisfeita com o “Desenvolvimento de trabalho em equipa”, “Respeito pelos direitos individuais”, “Envolvimento directo nas actividades de execução da política”, nos “Objectivos mensuráveis” e na “Clara definição das responsabilidades e autonomia dos diversos níveis de gestão”.

Em termos globais, nos níveis de motivação, podemos inferir que no universo em estudo 40% da população estão motivados e 51% muito motivados. Já 6% estão motivados medianamente e apenas 3% estão desmotivados. No índice muito desmotivado não se registaram respostas.

Total respostas por Índice de Motivação



Foram apresentadas várias sugestões, nomeadamente no que diz respeito à formação e à aprendizagem de novos métodos de trabalho, implementação de procedimentos de audição e de participação dos colaboradores nos processos de tomada de decisão. Relativamente à imagem da organização, foi sugerida a necessidade de elaborar e implementar uma estratégia de marketing.

Na rubrica “Satisfação global com a organização”, no que respeita à “Satisfação com a gestão de sistemas de gestão”, é sugerida a implementação de um sistema de gestão global que permita ao gestor de topo acompanhar o grau de cumprimento dos objectivos.

No indicador “Satisfação com o estilo de liderança”, foi identificada falta de comunicação entre os funcionários das diferentes UO, devendo ser promovidos mecanismos de diálogo de forma a melhorar a divulgação das actividades desenvolvidas e dos resultados atingidos.

Na generalidade, conclui-se que a organização é percepcionada de uma forma globalmente positiva por parte dos seus dirigentes, sendo as áreas apontadas as que se prendem com processos de modernização e inovação, resistência à mudança e a falta de envolvimento dos colaboradores numa cultura de mudança e nos processos de tomada de decisão, tornando-se, por isso, fundamental o empenhamento das chefias de topo e intermédias na modernização de metodologias de trabalho.

Foi identificada insuficiência na formação dos funcionários da SG, devido à escassez de recursos financeiros e de tempo disponível.

2. INQUÉRITO APLICADO AOS COLABORADORES DA SG

O procedimento amostral adoptado foi o da amostra probabilística, por forma a assegurar que todos os colaboradores da SG eram abrangidos. Assim, a amostra dos clientes internos foi composta por todos os colaboradores da SG.

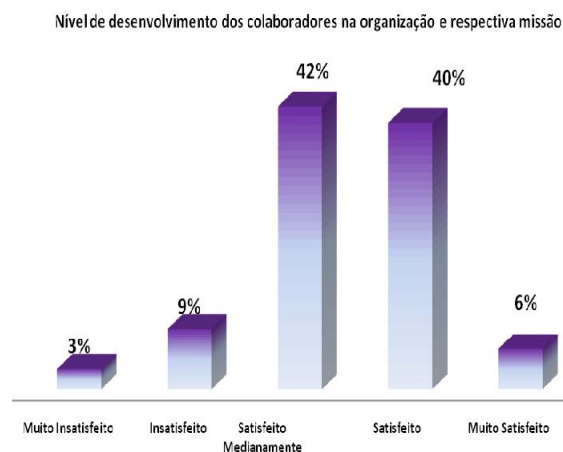
Utilizando a mesma metodologia dos questionários anteriores, estes foram enviados por correio electrónico, sendo que as respostas dos clientes internos também foram recolhidas por correio electrónico, no período compreendido entre os dias 18-02-2010 e 23-02-2010. A taxa de resposta foi de 40% no total de todos os colaboradores, obtendo-se resposta a 34 questionários. Destes apenas foram validadas as respostas a 33, já que um questionário que foi recolhido tinha as respostas todas em branco.

Assim, para a análise dos resultados neste universo vai considerar-se o total de respostas dos 33 questionários, que contabilizavam 2.574 perguntas, das quais foram validadas 2.461, já que 113 não foram respondidas.

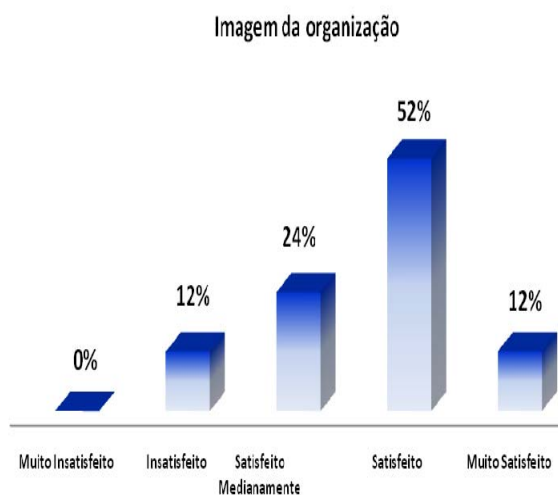
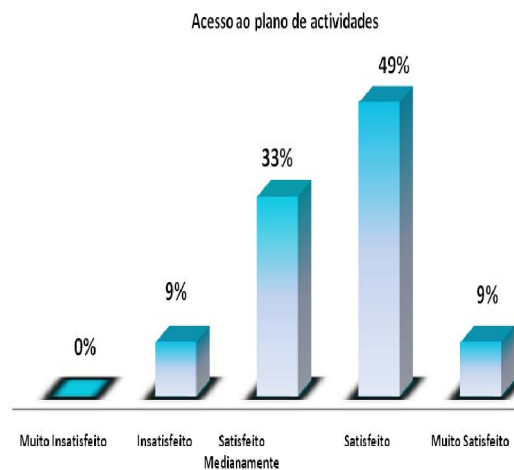
Análise dos resultados

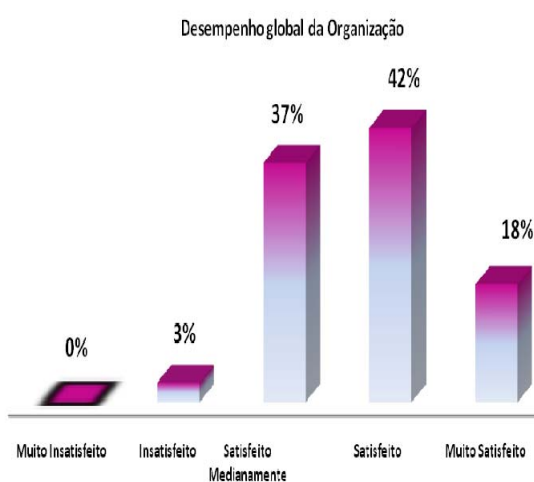
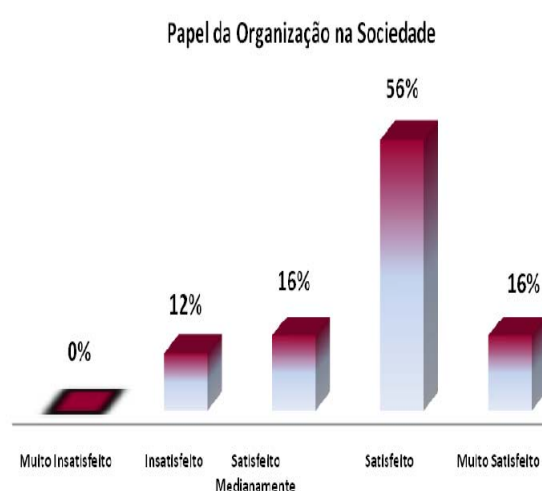
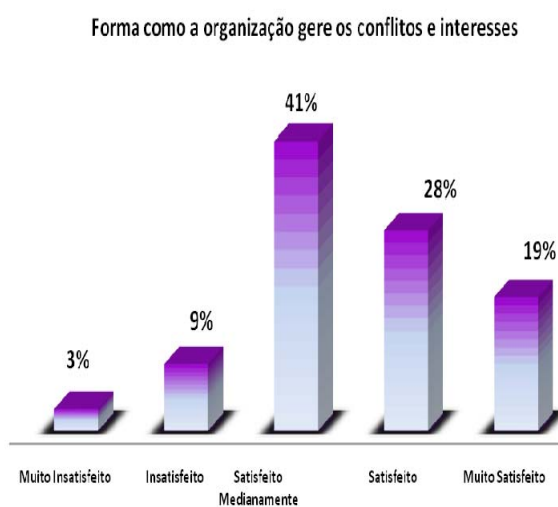
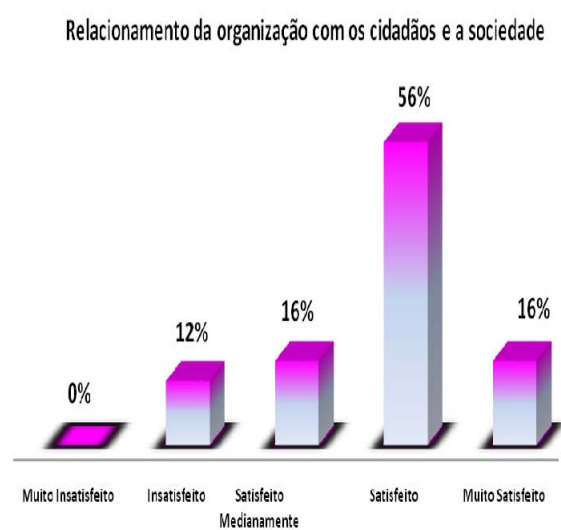
Da análise dos dados, que a seguir se apresenta, podem extrair-se algumas oportunidades de melhoria por indicador e sub-indicador:

1. Satisfação global dos colaboradores com a organização:

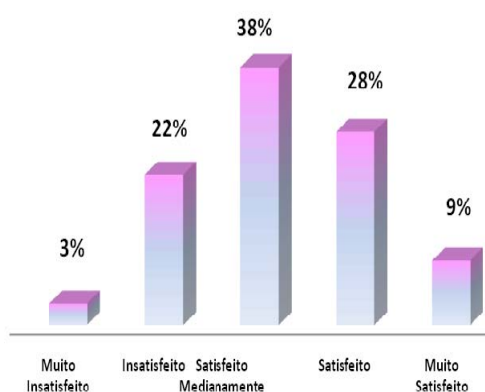


Neste indicador 8 dos itens não obtiveram resposta

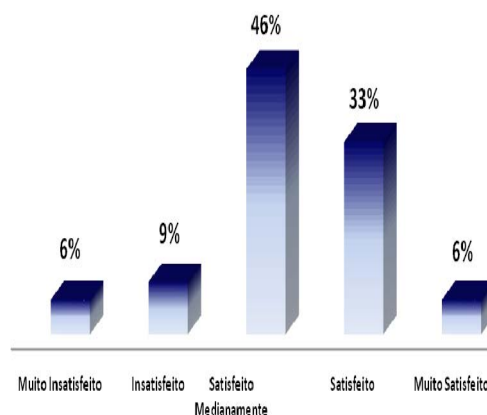




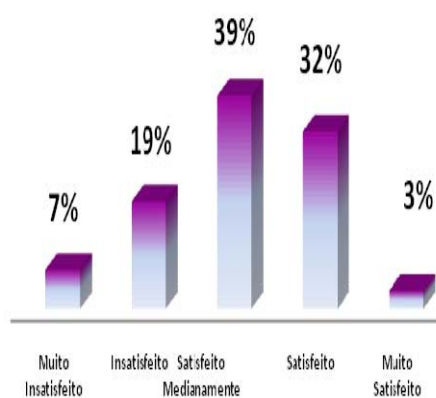
Envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão



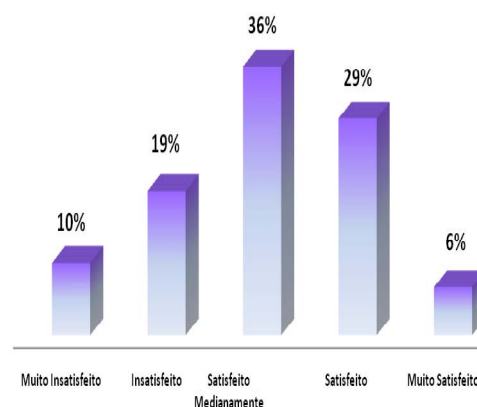
Existem mecanismos de audição dos colaboradores para conhecer as suas necessidades e expectativas



Envolvimento dos colaboradores em actividades de melhoria



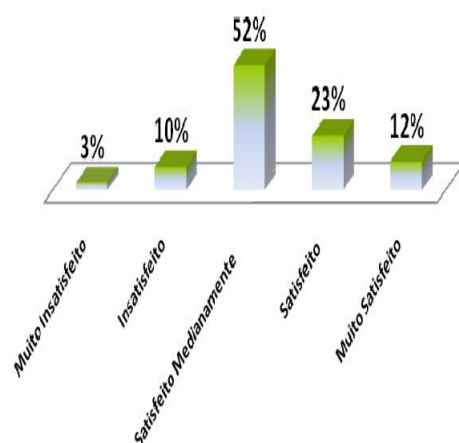
Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores



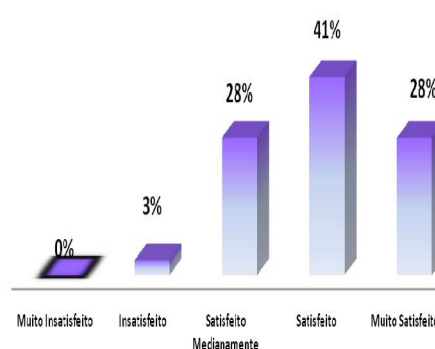
2. Satisfação com a gestão e sistemas de gestão

(não foram dadas 13 respostas)

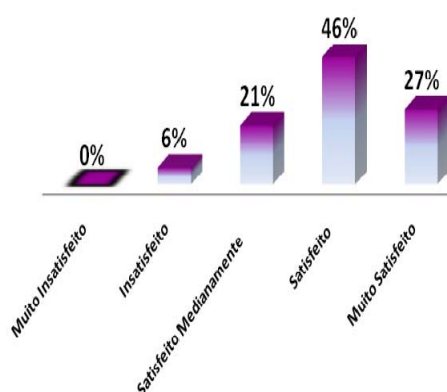
Forma como a organização recompensa os esforços de grupo



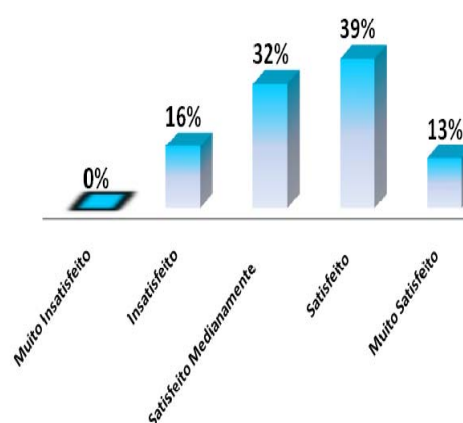
Aptidão da liderança para conduzir a organização (estabelecer objectivos, afectar recursos, monitorizar o andamento dos projectos...)



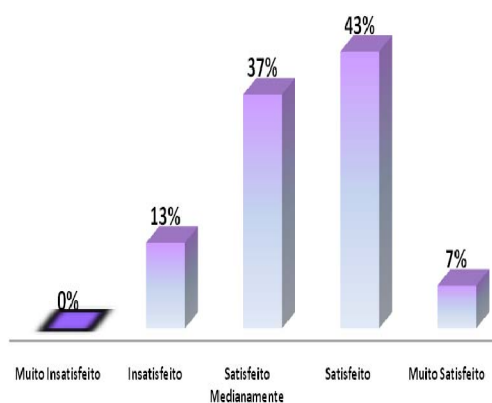
Aptidão da gestão para comunicar



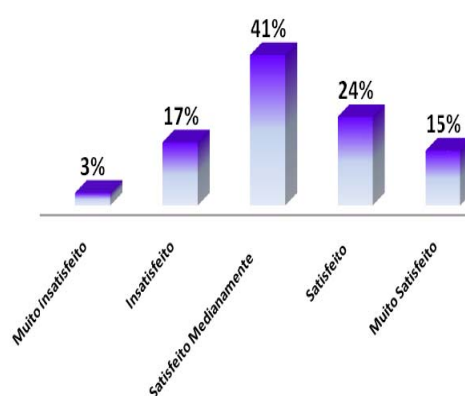
Forma como o sistema de avaliação do desempenho em vigor foi implementado



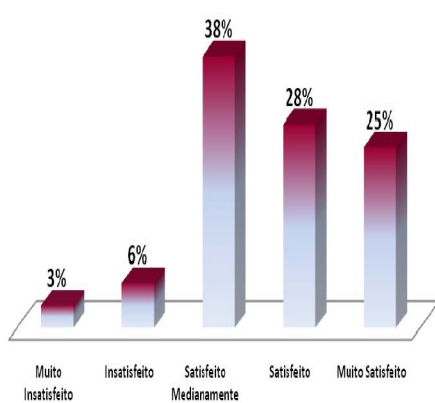
Forma como os objectivos individuais e partilhados são fixados



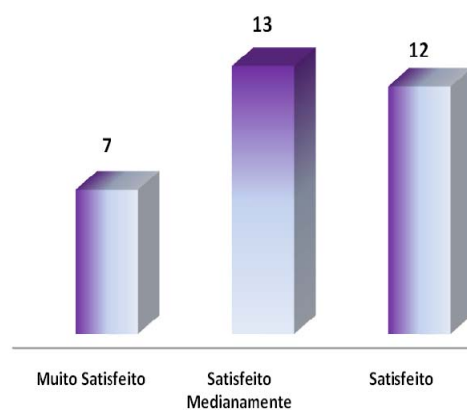
Forma como a organização recompensa os esforços individuais



Postura na organização face à mudança e à modernização

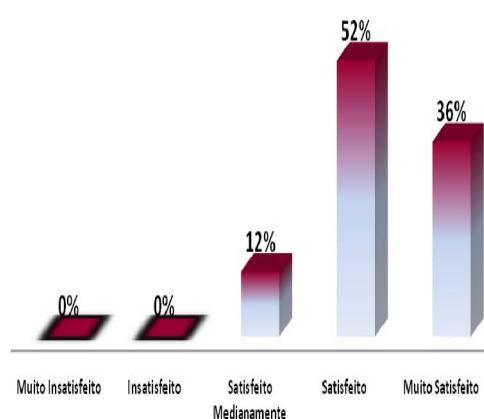


Aptidão da liderança para conduzir a organização (estabelecer objectivos, afectar recursos, monitorizar o andamento dos projectos...) do gestor intermédio

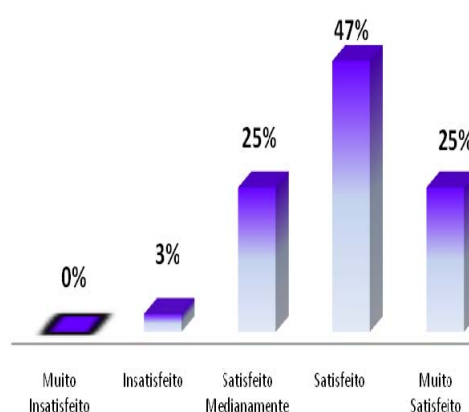


2 Satisfação com as condições de trabalho

Ambiente de trabalho

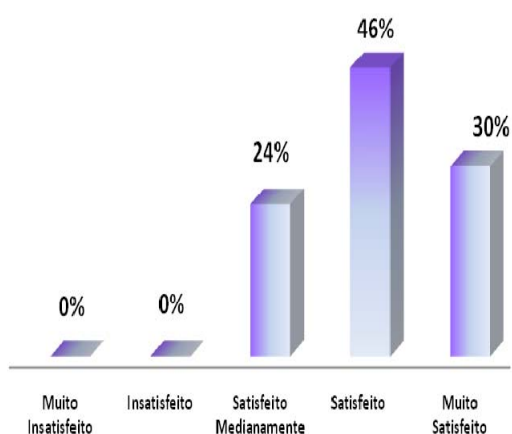


Modo como a organização lida os conflitos, queixas ou problemas pessoais

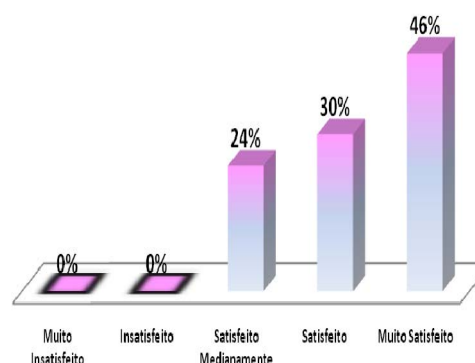


Neste item não foi dada uma resposta

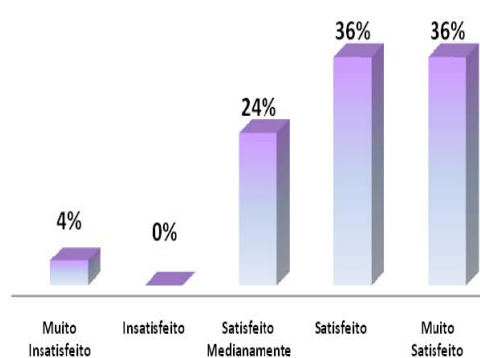
Horário de trabalho



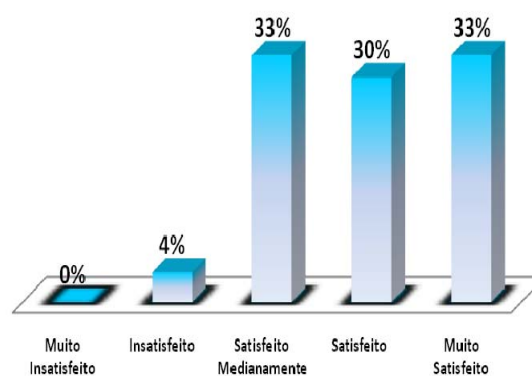
Possibilidade conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde



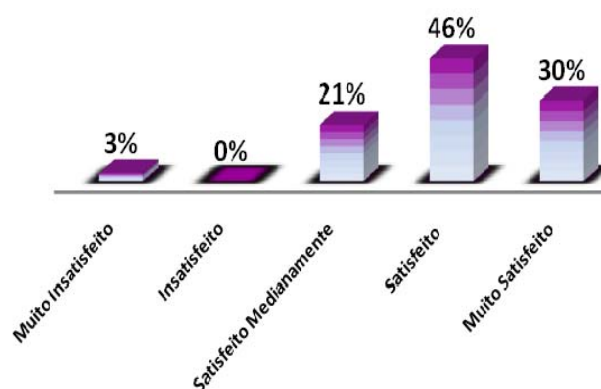
Possibilidade conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais



Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais



Flexibilidade do horário de trabalho e a possibilidade conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais

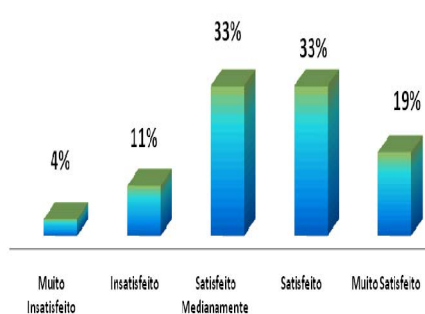


3 Satisfação com o desenvolvimento da carreira.

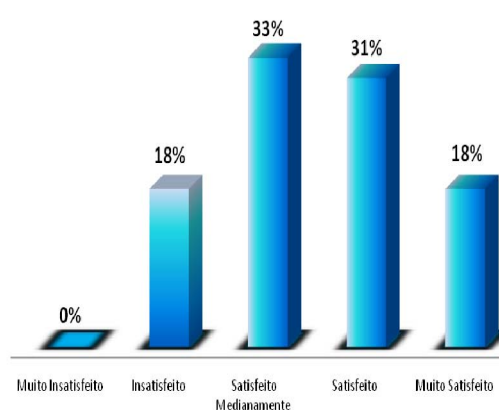
(No total dos itens não foram dadas nove respostas)

Política de gestão de recursos humanos existentes na organização
(Mobilidade Interna/Externa) e que permita o desenvolvimento das

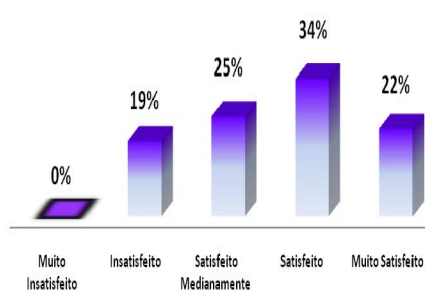
peçoas



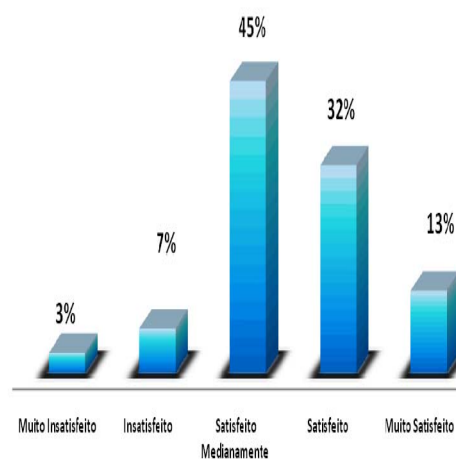
Formação complementar para actualização de novas competências



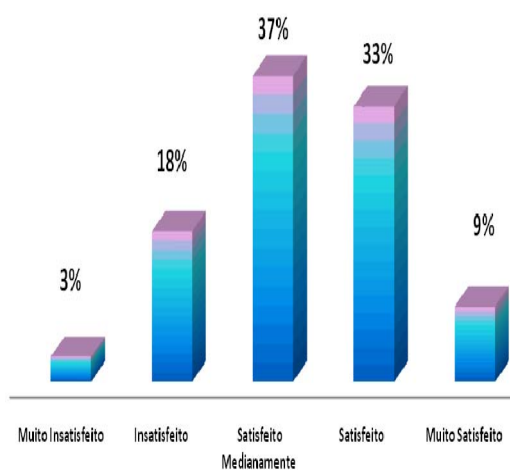
Oportunidades criadas pela organização para desenvolver novas competências



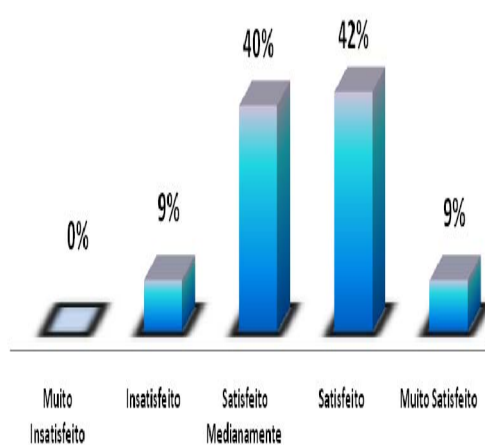
Mecanismos de consulta e diálogo existentes na organização



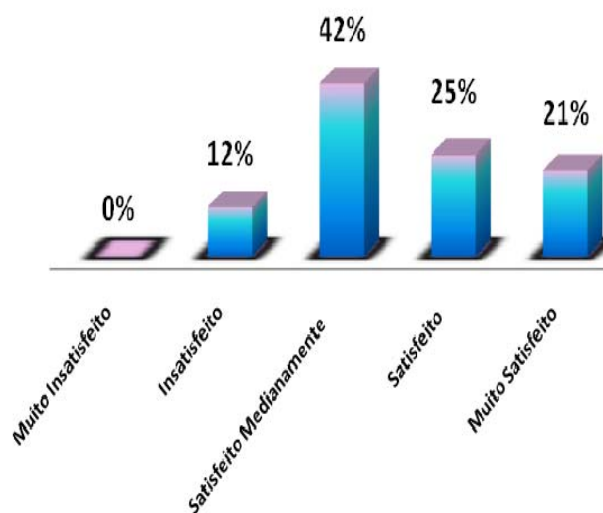
Documentação técnica das actividades dos dirigentes divulgada aos colaboradores



Nível de conhecimento que tem dos objectivos da organização

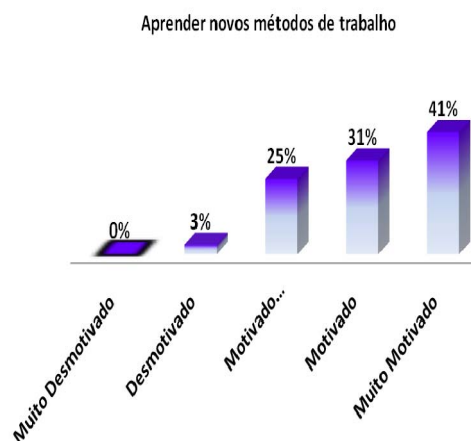
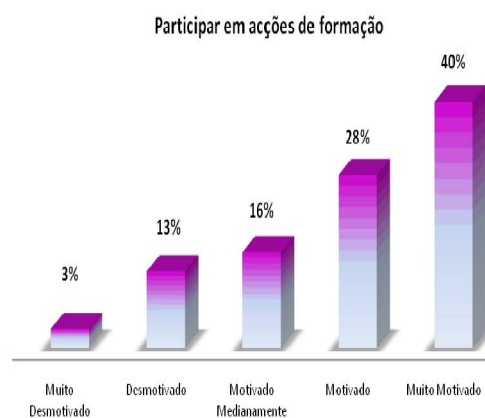
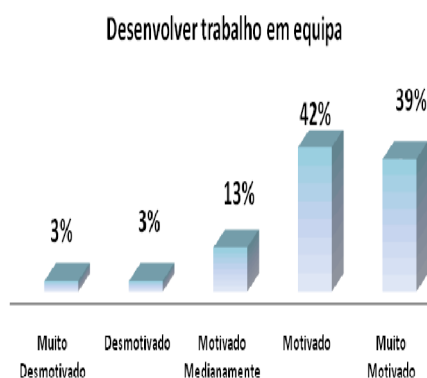


Desenvolvimento de aptidões e capacidades interpessoais para lidar com os cidadãos/clientes

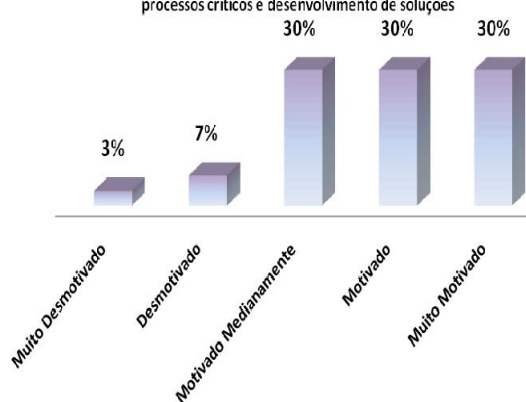


4 Níveis de Motivação

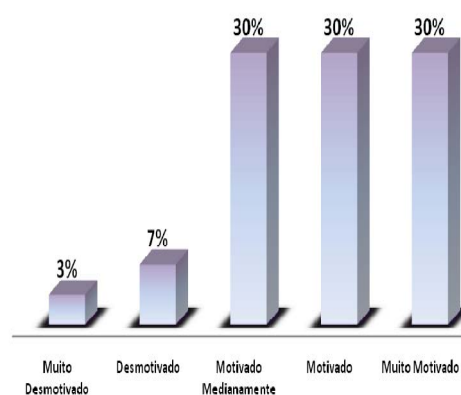
(no total dos itens não foram dadas onze respostas)



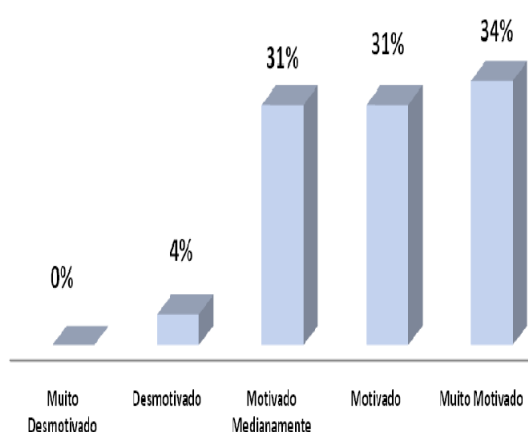
Participação activa das pessoas através de instrumentos de comunicação interna (ex: e-mail sobre temas profissionais) e seu desenvolvimento na identificação de processos críticos e desenvolvimento de soluções



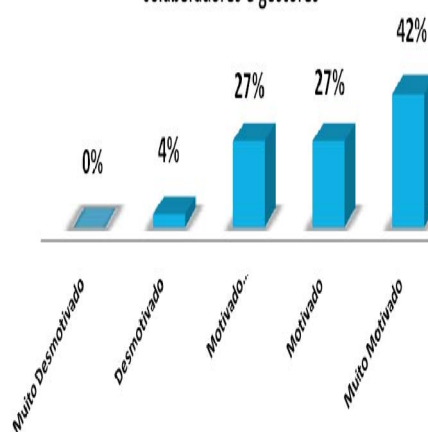
Sistemas de sugestões ou participação para recolha de contributos para os processos de melhoria



Negociação e consenso entre colaboradores e responsável sobre os objectivos a atingir em cada unidade orgânica

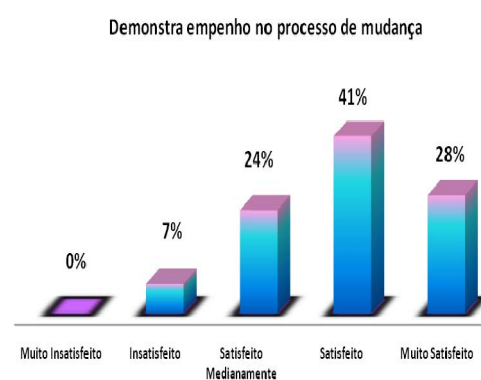
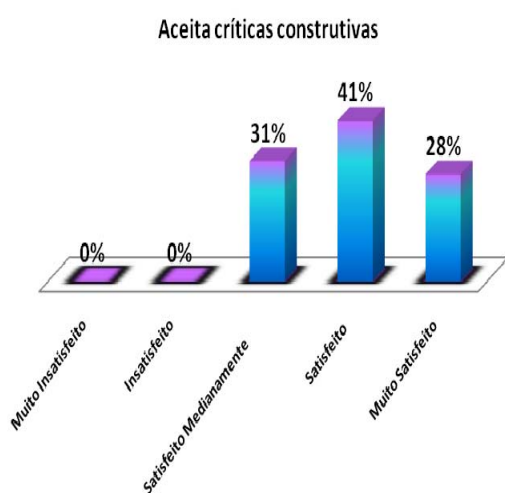
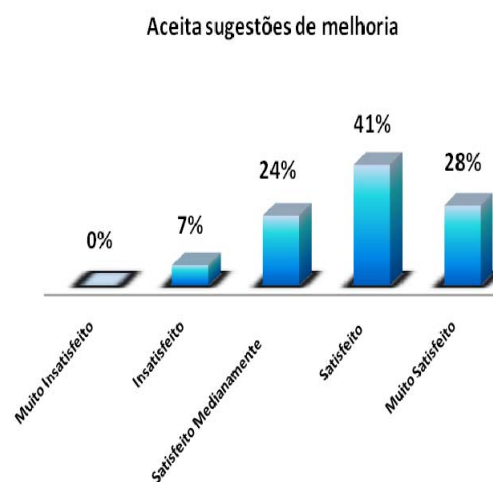


Cultura de abertura, não hierarquica, de comunicação e diálogo entre colaboradores e gestores

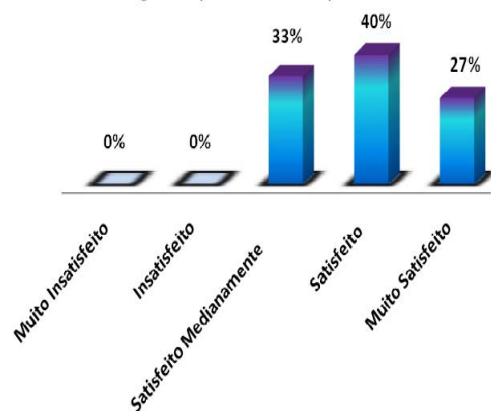


5 Satisfação com o estilo de Liderança (Gestor topo).

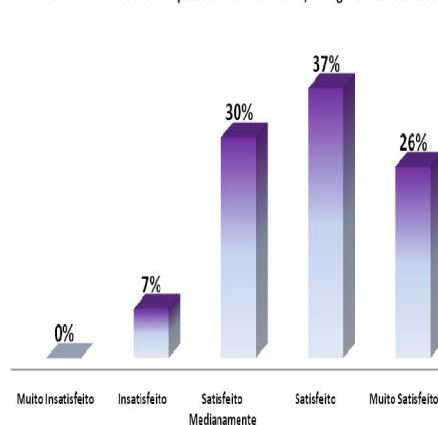
(No total dos itens não foram dadas 45 respostas)



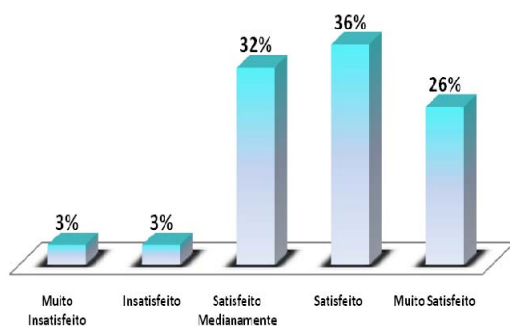
Delega competências e responsabilidades



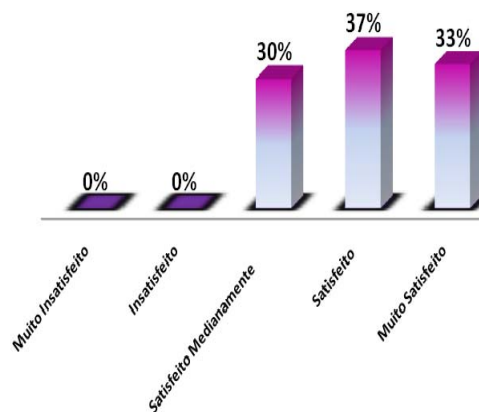
Estimula a iniciativa das pessoas e a criatividade, divulgando os resultados



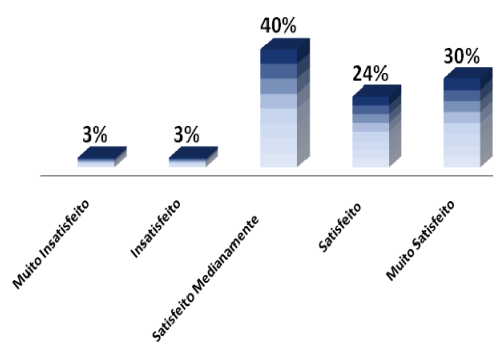
Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança



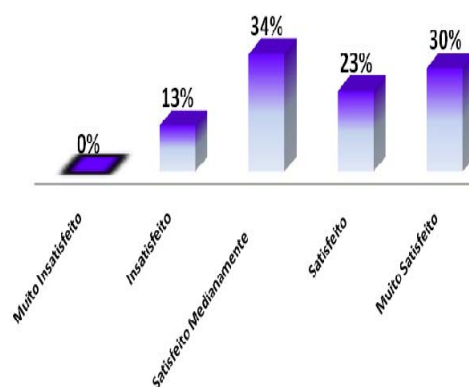
Encoraja a confiança mútua e o respeito



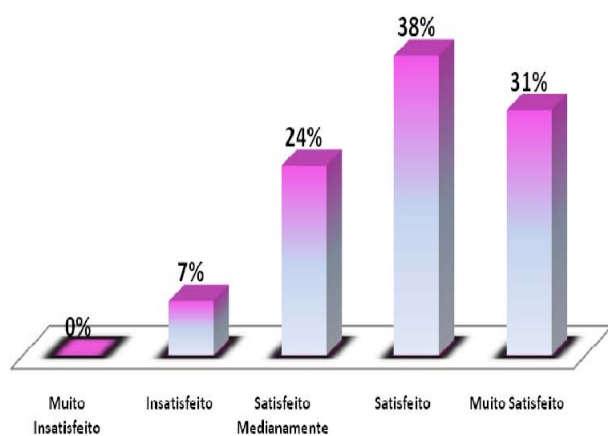
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas



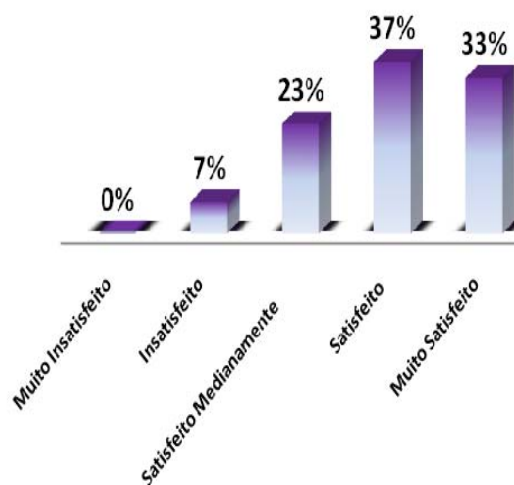
Promove acções de formação

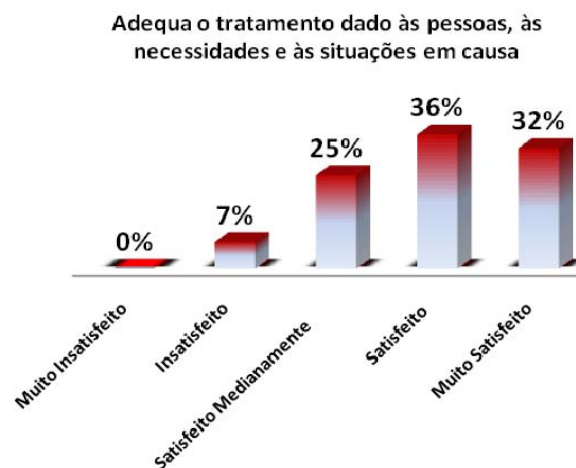


Aplica mecanismos de audição das partes interessadas



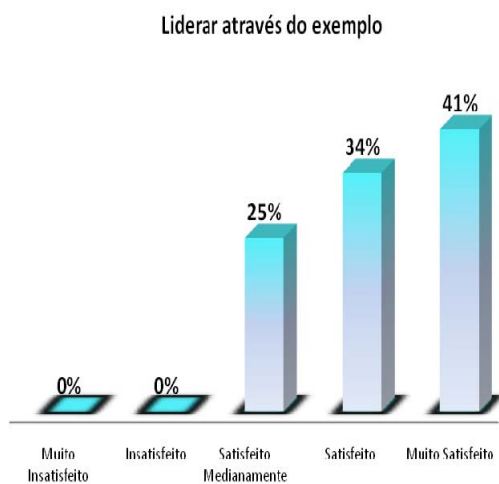
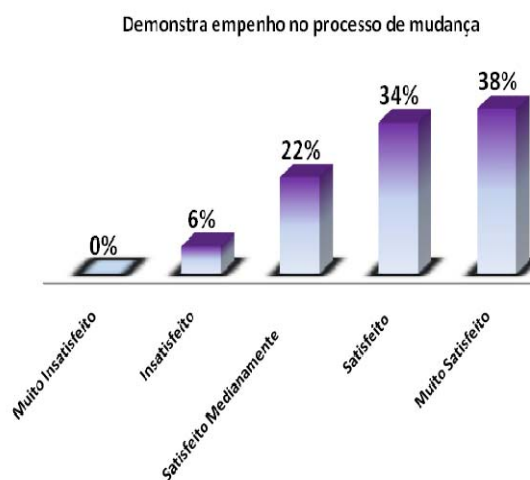
Dialogo interno (proximidade com os colaboradores; porta aberta; contactos informais)



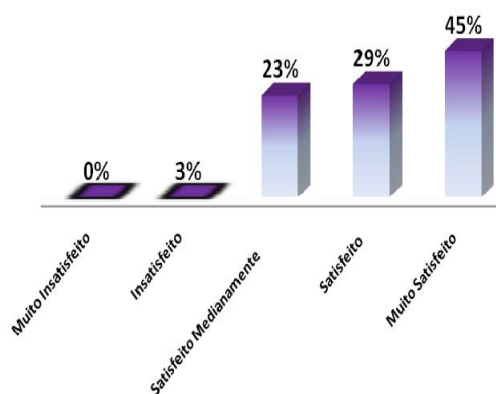


5.1 Satisfação com o estilo de Liderança (Gestor Intermédio).

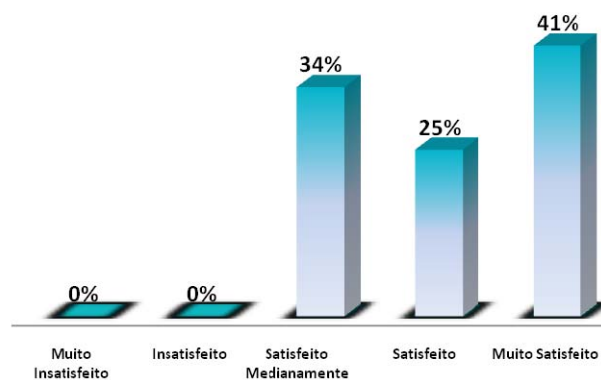
(Neste indicador faltaram 14 respostas)



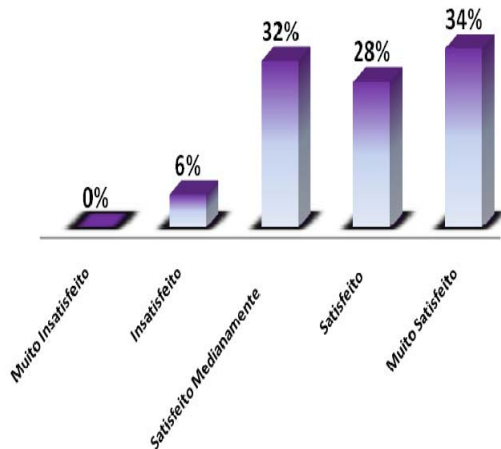
Aceita sugestões de melhoria



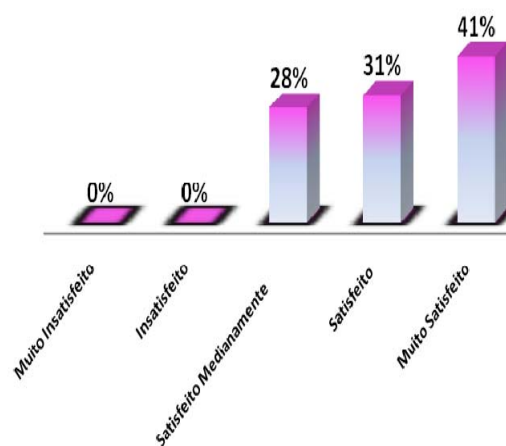
Delega competências e responsabilidades



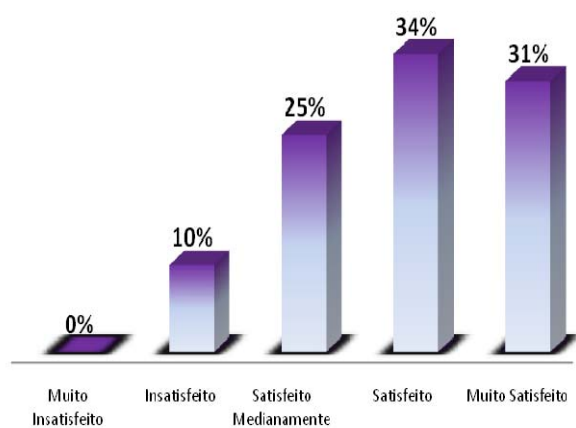
Estimula a iniciativa das pessoas



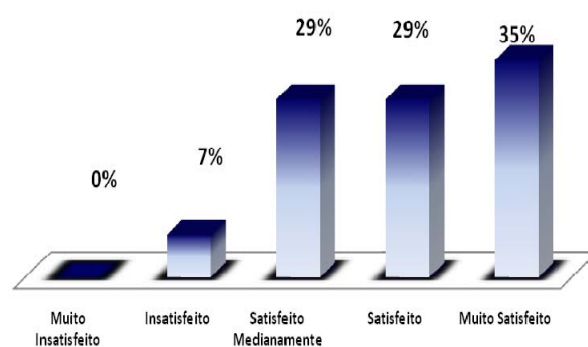
Encoraja a confiança mútua e o respeito



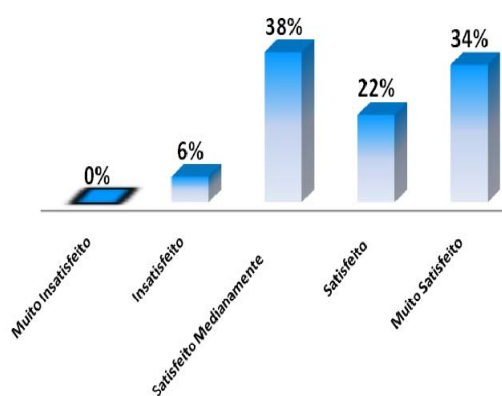
Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança



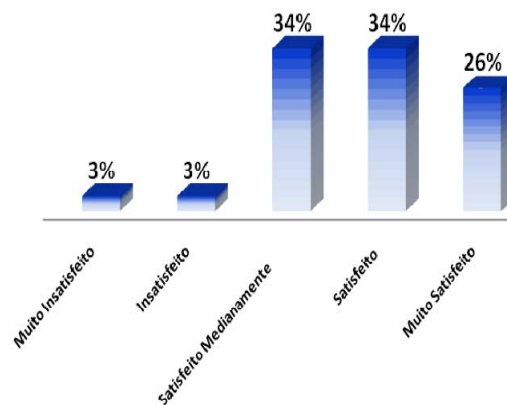
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa



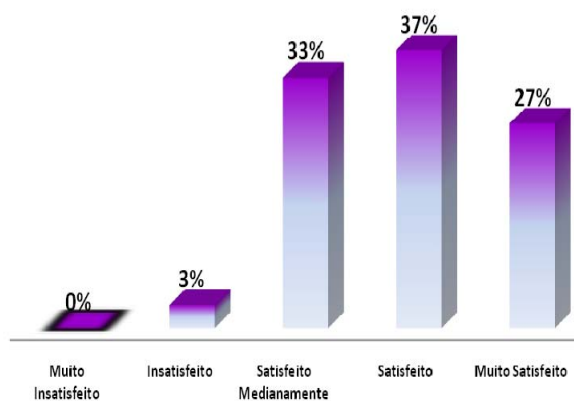
Promove acções de formação



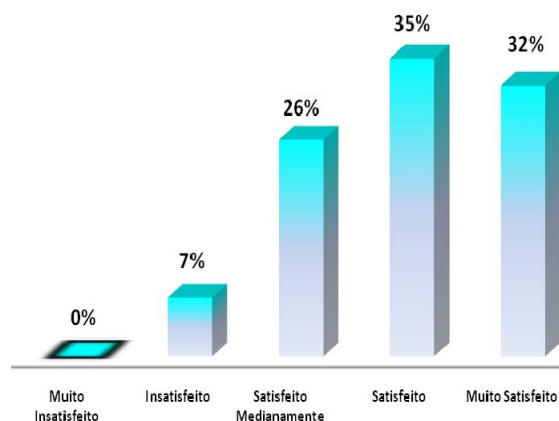
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas



Fornecer meios tecnológicos e informação necessária para o bom desenvolvimento das tarefas dos colaboradores



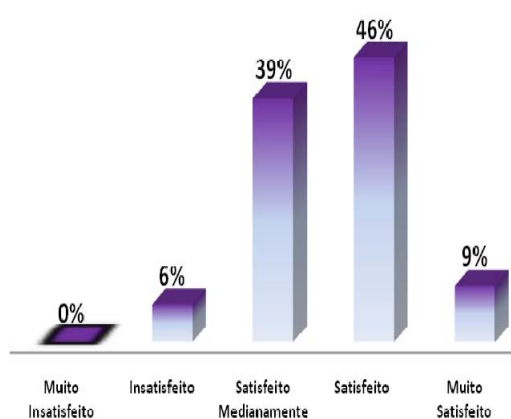
Promover reuniões com os colaboradores com o objectivo de encontrarem conjuntamente novos, modos de trabalho para ultrapassar problemas identificados



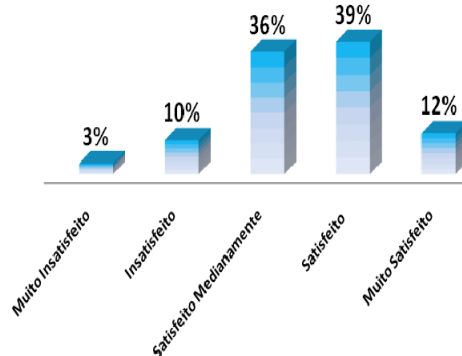
6 Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços.

(Neste indicador verificou-se a inexistência de 12 respostas)

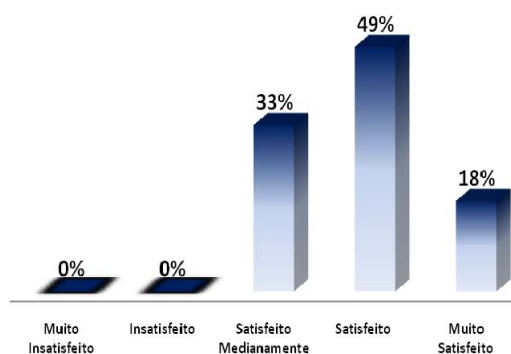
Equipamentos informáticos disponíveis



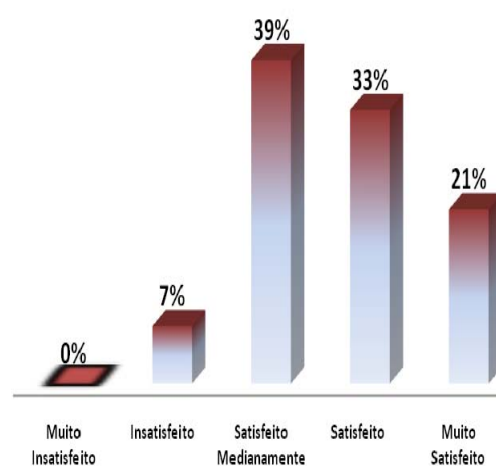
Software disponível

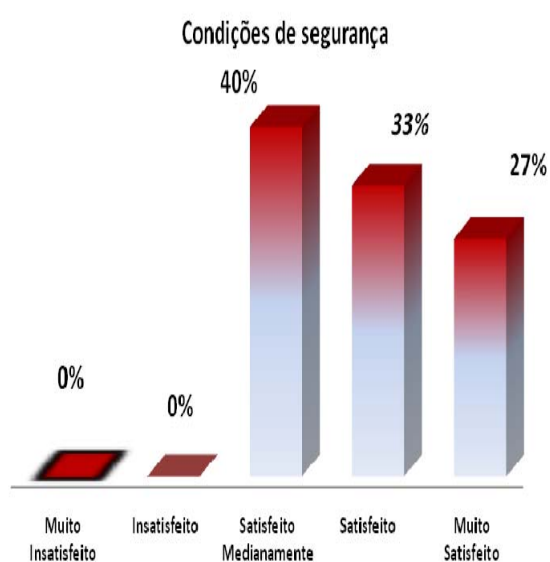
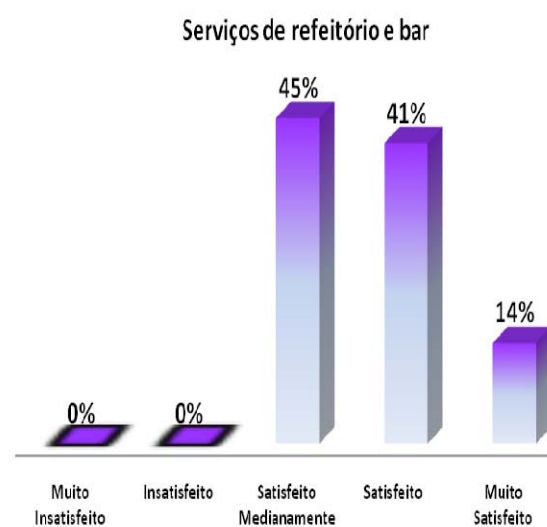
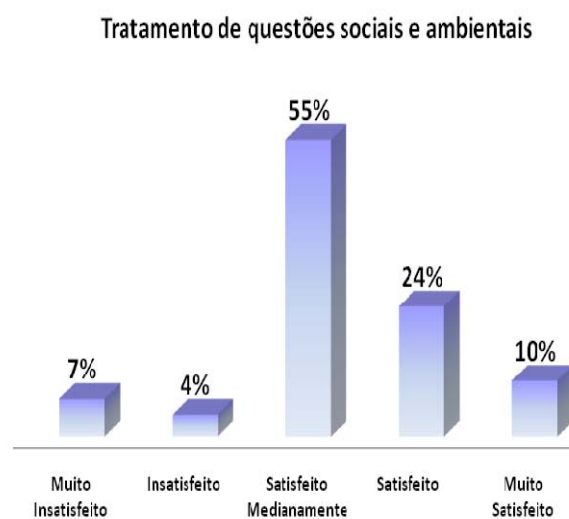


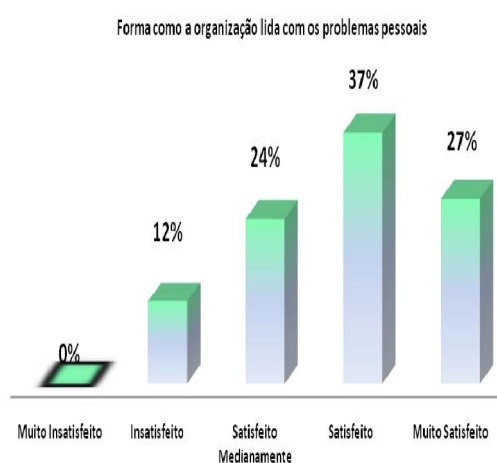
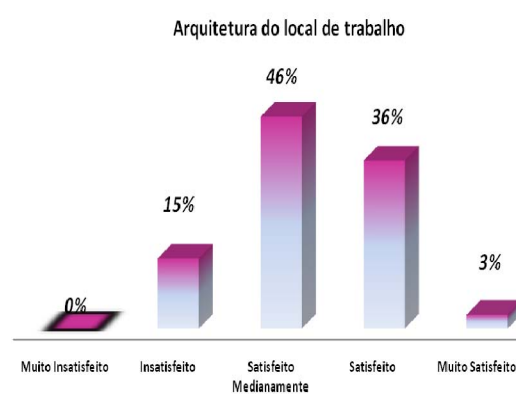
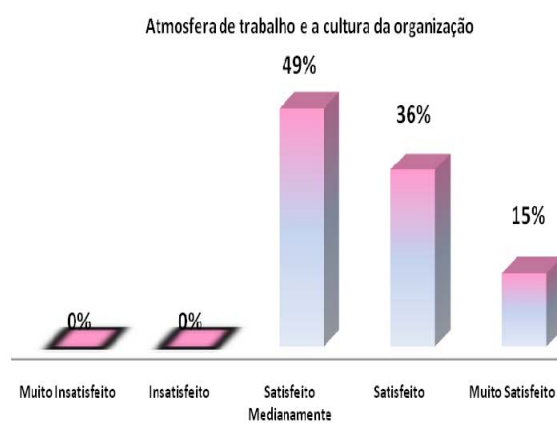
Equipamentos de comunicação disponíveis



Condições de higiene

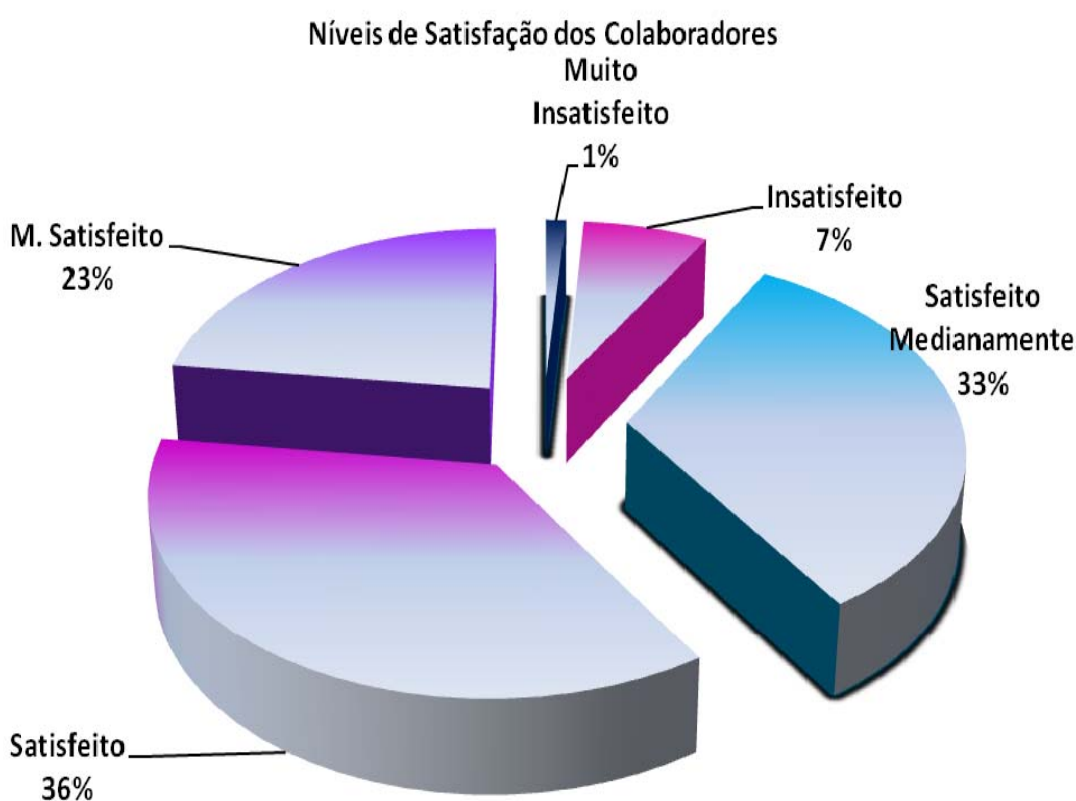




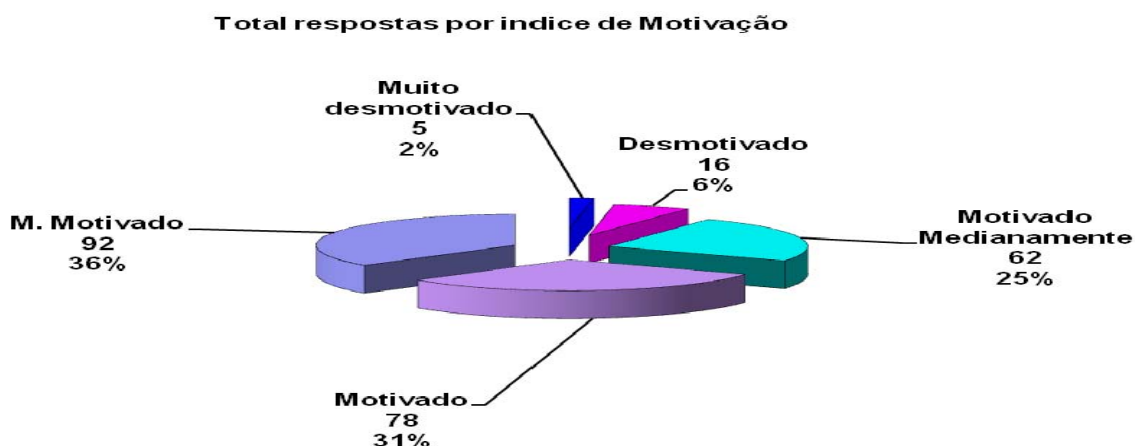


No universo de todos os colaboradores, a taxa de resposta ao inquérito foi de 40%.

Os índices de satisfação mostram, no geral, tendência positiva, embora se verifiquem alguns enviesamentos. No gráfico seguinte podemos observar que apenas 1% está muito insatisfeito e 7% insatisfeitos. Em média o índice de satisfação situa-se no intervalo [312,11;318,19], com 95% de confiança e um nível de significância de 0,05, sendo a margem de erro igual a 1,68%.



Quanto aos níveis de motivação, mais de 30% estão muito motivados, 31% motivados e 25% motivados medianamente, sendo que 2% estão muito desmotivados e 6% se encontram desmotivados.



Do questionário aplicado aos colaboradores extraíram-se as seguintes sugestões:

- Formação mais diversificada e direccionada para as áreas específicas das funções desempenhadas e do desenvolvimento de novas competências.
- Revisão dos privilégios de acesso ao SMARTDOCS;
- Redução das áreas de OPEN SPACE.
- Implementação de um sistema integrado de gestão;
- Maior divulgação do Plano de Actividades;
- Maior envolvimento dos colaboradores na organização e respectiva missão;
- Reforço do papel da organização na sociedade com a criação de projectos mais arrojados entre departamentos que contribuíssem para uma maior proximidade com os colegas e a sociedade;
- Horário de trabalho mais flexível facilitador da investigação, visando melhorar a qualidade de serviço prestado, dando maior responsabilidade na gestão do tempo de trabalho, ou seja, funcionamento com objectivos mais específicos e arrojados e não com horário de trabalho/objectivos.
- Maior liberdade para apresentação de novas ideias e maior autonomia para a realização destas.