

Secretaria-Geral do Ministério da Saúde

Relatório de Atividades- 2014



GOVERNO DE
PORTUGAL

MINISTÉRIO DA SAÚDE

Índice

SUMÁRIO EXECUTIVO.....	5
Nota Introdutória	8
1.Caracterização da SGMS	10
1.1.Missão.....	10
1.2.Atribuições.....	10
1.3.Visão	11
1.4.Valores	11
1.5.Clientes	14
2.Avaliação de Resultados	15
2.1.Objetivos Estratégicos da SGMS	15
2.2.Resultados por Objetivo Estratégico	16
2.2.1.Objetivo Estratégico 1	16
2.2.1.1.DSJC.....	17
2.2.1.2.DSGIRPA	18
2.2.2.Objetivo Estratégico 2.....	21
2.2.2.1.DSGIRPA	21
2.2.3.Objetivo Estratégico 3.....	23
2.3.Resultados por Perspetiva.....	26
3.Atividades Não Planeadas	26
3.1.Objetivo Estratégico 1	27
3.1.1.DSGIRPA.....	27
3.1.1.1.DSGIRPA	27
3.1.1.2.DIRP	28
3.1.1.3.DASI.....	29
3.1.1.4 DGR	29
3.2.Objetivo Estratégico 3.....	30
3.2.1.DGR	30
3.2.2.DASI.....	31
4.Unidades Produzidas	33
5. Gestão de sites de internet	34
6. Publicidade Institucional	35
7. Comparação com o desempenho de serviços idênticos	35
8. Avaliação Global do Grau de Utilização dos Meios.....	36
8.1.Recursos Humanos.....	36
8.1.1.Caracterização.....	37
8.1.2.Formação Profissional	38
8.3.Recursos Financeiros	39
8.3.Recursos Tecnológicos	44
9. Auto-Avaliação	45
Abordagem Metodológica.....	45
Amostragem	45
Amostra	46
9.1.Avaliação pelos Clientes.....	46
9.1.1.Avaliação pelos Clientes Externos.....	46
9.2.Metodologia adotada.....	47

9.3.Resultados	47
9.4.Desempenho da Organização.....	49
9.5.Avaliação pelos Colaboradores.....	53
9.5.1.Enquadramento e objetivos.....	53
9.5.2.Metodologia adotada.....	53
9.5.3.Análise dos resultados	53
9.5.4.Desempenho da Organização.....	57
9.6.Avaliação pelos Dirigentes Intermédios	60
9.6.1.Enquadramento e objetivos.....	60
9.6.2.Metodologia adotada.....	61
9.6.3.Desempenho da Organização.....	63
10. Análise Comparativa dos Resultados da Avaliação da SGMS 2010-2014	67
11. Avaliação do sistema de controlo interno	69
12. Medidas para Reforço Positivo do Desempenho	71
13. Avaliação Final – Apreciação dos Resultados Alcançados.....	72
13.1.Proposta de menção Qualitativa	73
14. Conclusões Prospetivas	73
Anexos	76
ANEXO A - Ficha de Autoavaliação – QUAR	76
ANEXO B - Análise Síntese do Balanço Social	76
ANEXO C - Exercício de Benchmarking - 2014.....	76

Siglas e Acrónimos

ACES	Agrupamento Centros de Saúde
ACT	Autoridade das Condições de Trabalho
ACSS	Administração Central do Sistema de Saúde, IP
AQ	Acordo Quadro
ARS'S	Administrações Regionais de Saúde
AP	Administração Pública
DASI	Divisão de Arquivo e Sistemas de Informação
DIRP	Divisão de Informação e Relações Públicas
DGAEP	Direção-Geral do Emprego e da Administração Pública
DGLAB	Direção-Geral do Livro dos Arquivos e das Bibliotecas
DGR	Divisão de Gestão de Recursos
DGTF	Direção-Geral do Tesouro e Finanças
DSGIRPA	Direção de Serviços de Gestão, Informação, Relações Públicas e Arquivo
DSJC	Direção de Serviços Jurídicos e de Contencioso
ESPAP	Entidade dos Serviços Partilhados da Administração Pública
GEADAP	Gestão Integrada da Avaliação de Desempenho da Administração Pública
GT	Grupo de Trabalho
INA	Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores
INSA	Instituto Nacional de Saúde Doutor Ricardo Jorge, IP
MS	Ministério da Saúde
PAEF	Programa de Assistência Financeira a Portugal
POCP	Plano Oficial de Contabilidade Pública
PNS	Plano Nacional de Saúde
PREMAC	Plano de Redução e Melhoria da Administração Central
QUAR	Quadro de Avaliação e Responsabilização
RIMA	Rede Interministerial de Modernização Administrativa
SCI	Sistema de Controlo Interno
SIADAP	Sistema Integrado de Avaliação da Administração Pública
SIIE	Sistema de Inventariação dos Imóveis do Estado
SGMS	Secretaria-Geral do Ministério da Saúde
SNCP	Sistema Nacional Das Compras Públicas
SNS	Serviço Nacional de Saúde
SPMS	Serviços Partilhados do Ministério da Saúde, EPE
UGP	Unidade de Gestão Patrimonial
UMC	Unidade Ministerial de Compras

SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente relatório procede à autoavaliação da Secretaria-Geral do Ministério da Saúde (SGMS), no quadro do SIADAP-1 criado pela Lei 66-B/2007, de 28 de dezembro. O documento apresenta e fundamenta os resultados alcançados em 2014, face aos objetivos operacionais e indicadores expressos em sede de Plano de Atividades de 2014 no Quadro de Avaliação e de Responsabilização institucional (QUAR), destacando igualmente algumas das atividades realizadas ao longo do ano.

Os objetivos e indicadores conseguidos em 2014 são o resultado do compromisso e trabalho dos profissionais da SGMS que contribuíram para que fosse garantido o cumprimento da sua missão e compromissos institucionais, nomeadamente com o apoio que presta aos gabinetes ministeriais.

Os resultados alcançados são muito satisfatórios. Em 2014, a SGMS alcançou todos os objetivos operacionais do QUAR, tendo atingido 7 e superado 7. Deve sublinhar-se que estes resultados foram atingidos num contexto de grande dificuldade ao nível dos recursos humanos, num contexto social adverso e num enquadramento financeiro ainda restritivo e exigente.

Para a elaboração deste Relatório concorreram, entre outros, os contributos das várias unidades orgânicas, bem como os dados da monitorização periódica do desempenho da SGMS e os dados dos questionários de avaliação da satisfação dos clientes externos, dos colaboradores e dos dirigentes da SGMS.

No ano de 2014, destacam-se os seguintes projetos inovadores na vida da SGMS:

1. Projeto de Gestão Integrada da Informação

No âmbito do projeto de arquivo do MS, o trabalho da SGMS assenta num modelo de gestão integrada da informação, concebido para acompanhar as diversas fases do ciclo de vida da informação, planeando e executando a gestão nas diversas fases de criação, organização, utilização, conservação, avaliação, seleção e eliminação de documentos, independentemente do seu suporte.

As linhas de atuação foram claramente identificadas e traduzem-se da seguinte forma:

- Elaboração de política e/ou plano estratégico para os sistemas de arquivos do MS;
- Função de coordenação técnica;
- Realização de ações de formação para todos os organismos do MS face ao número reduzido de quadros técnicos na área do arquivo;
- Função normativa;
- Colaboração na produção de instrumentos de gestão documental;
- Potenciar a partilha de informação e de conhecimento, bem como a promoção e divulgação de boas práticas (MS).

Assim, numa perspetiva transversal, a SGMS definiu a sua estratégia por forma a:

- Promover a qualidade dos arquivos enquanto recurso da atividade de gestão, administrativa e científica;
- Simplificar, racionalizar e contribuir para uma reengenharia de procedimentos administrativos;
- Implementar um conjunto de boas práticas no domínio da gestão de documentos;
- Criar condições para a salvaguarda sustentada do património arquivístico.

2. Acolhimento de Estágios Curriculares da prática profissional

Na senda do projeto de coordenação técnica para melhorar a qualidade dos arquivos do MS, a SGMS abrangeu um conjunto muito diversificado de atividades relacionadas com a gestão de arquivo, desde a elaboração de instrumentos de política, organização e planeamento, para além do desenvolvimento de atividades de acompanhamento na realização de tarefas relacionadas com a gestão integrada da informação nas suas diferentes vertentes.

Dada a natureza da informação/documentação administrativa e clínica do SNS e dos serviços do MS, considerou-se de interesse envolver as Universidades neste projeto, estabelecendo uma colaboração para o acolhimento de estagiários/as cuja componente letiva incluía atividades desta natureza.

Assim, e no seguimento do que aconteceu em 2013, em que foram recebidos 5 estagiários do Curso de Mestrado em Ciências da Informação e da Documentação da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, para realizarem a prática profissional, com a duração de 150 horas, em 2014 foram acolhidos 2 estagiários que desenvolveram as seguintes temáticas em ambiente estágio profissional:

- Avaliação Documental do Núcleo de Saúde Pública no ACES de Lisboa Norte;
- Avaliação Documental no Centro de Saúde da Lapa.

3. Incremento da atividade relativa à aquisição centralizada de bens e serviços ao abrigo dos Acordos Quadro da Entidade dos Serviços Partilhados da Administração Pública (ESPA) para todos os organismos do Ministério da Saúde (MS), incluindo os Hospitais do sector empresarial do Estado, abrangendo 63 entidades, tendo esta atividade contribuído, fortemente, para a redução da despesa do MS por força do Despacho n.º 6618/2013, de 22 de maio que definiu as categorias de bens e serviços atribuídas à Unidade Ministerial de Compras (UMC) e do Despacho n.º 9813/2013, de 25 de julho de Sua Excelência, o Secretário de Estado da Saúde que determinou a adesão das entidades públicas empresariais ao SNCP.

4. Rede Interministerial de Modernização Administrativa

Em 2014 a SGMS, em conjunto com a SPMS, EPE, (Serviços Partilhados do Ministério da Saúde, EPE) assumiu as funções de ponto focal de modernização e simplificação administrativa do Ministério, no âmbito da Rede Interministerial para a Modernização Administrativa (RIMA) nos termos previstos no n.º 2 do artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 4/97, de 9 de janeiro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 72/2014, de 13 de maio, e no n.º 2 do artigo 4.º do Decreto-Lei n.º 72/2014, de 13 de maio.

Para além das competências, atribuições e objetivos do ponto focal previstas nos diplomas legais acima mencionados, cabe à Secretária-Geral e ao Presidente da SPMS a coordenação e dinamização dos grupos de trabalho sobre Estratégia Digital, Simplificar e Princípio “Uma só Vez” ou do “*Only Once*”.

O princípio “Uma só Vez” ou do “*Only Once*” tem como objetivo melhorar o relacionamento entre os cidadãos, empresas e a Administração Pública, ao mesmo tempo que se otimizam esforços.

Preconiza que não devem ser solicitadas por outro serviço da Administração Pública (AP) informações já apresentadas anteriormente pelo cidadão/utente ou agente económico, ou que outro serviço ou organismo da Administração Pública já detenha, desde que o cidadão/utente tenha dado o seu consentimento expresso.

A pedido da RIMA, procedeu-se à identificação dos casos de aplicação deste princípio no MS, pelo se solicitou a todos os serviços e organismos o preenchimento de dois inquéritos concebidos pela equipa da RIMA, com vista a identificar as situações onde pode há lugar à aplicação do princípio “*Only Once*”.

A RIMA está a efetuar o acompanhamento das mudanças que se pretendem implementar na Administração Pública, através de mecanismos permanentes de monitorização, a fim de evitar a burocratização, encontrando-se a SGMS alinhada com os objetivos definidos.

Para a prossecução das suas atividades, a SGMS contou com orçamento inicial de 3.068.981€ sendo que às despesas com pessoal foi afeta a verba de 1.856.711€, para um total de 55 trabalhadores. Em resultado do fluxo de entradas e saídas, no final do ano de 2014, estavam em efetividade de funções 55 trabalhadores.

A formação ministrada em 2014 incidiu sobre várias áreas temáticas, nomeadamente, as relacionadas com avaliação documental, compras públicas, protocolo, código do processo civil e responsabilidade social.

Os objetivos estratégicos traçados para 2014 decompunham-se em 18 objetivos específicos das unidades orgânicas, definidos de acordo com as perspetivas do cliente, financeira, processos internos e aprendizagem e crescimento, que refletem a visão e a estratégia da SGMS segundo o modelo do *Balanced Scorecard*. A partir dos objetivos específicos foram delineados 34 objetivos operacionais, cujos resultados são agora medidos através de 39 indicadores e respetivas fontes de verificação. Os objetivos operacionais são ainda caracterizados consoante a sua natureza: eficácia, eficiência e qualidade.

Findo o ano de 2014, foram realizados inquéritos de avaliação da satisfação dos clientes externos, dos colaboradores e dos dirigentes da SGMS, que teve por base uma escala de avaliação comum, tipo *Likert* para cada indicador, subdividido em vários indicadores.

Dos resultados apurados, concluiu-se que os clientes externos refletem elevada satisfação relativamente à imagem global e aos serviços oferecidos pela organização. Os inquéritos revelam que 33% dos clientes externos estão satisfeitos, 67% muito satisfeitos, registando-se um índice de satisfação global de 4,67. Quanto aos colaboradores, demonstraram um índice de satisfação global de 2,83, sendo que mais de 22% dos inquiridos mostraram-se satisfeitos medianamente, 4% muito satisfeitos e 26% satisfeitos. No que toca aos dirigentes intermédios, os questionários revelam que 80% dos dirigentes estão satisfeitos e 20% muito satisfeitos com a organização, o que se traduz num índice global de 4,25.

Nota Introdutória

A elaboração deste Relatório de Atividades decorre das imposições definidas pelo Decreto-Lei n.º 183/96, de 27 de setembro e pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, explicitamente as prescritas na alínea e) do n.º 1 do artigo 8.º e no artigo 15.º, presidindo ainda à sua organização a Orientação Técnica emitida pelo Conselho Coordenador de Avaliação dos Serviços de 12 de janeiro de 2009, encerrando assim o ciclo de gestão relativo ao ano de 2014 e reflete o resultado das atividades desenvolvidas em 2014 pela SGMS.

O presente relatório estrutura-se em seis capítulos:

- ✓ Nota introdutória com um enquadramento geral, breve descrição da missão, visão, valores e estrutura orgânica da SGMS;
- ✓ Autoavaliação da SGMS, com a apresentação dos resultados alcançados, especificando os objetivos definidos e o respetivo grau de execução e com a indicação de:
 - Análise do desempenho das unidades orgânicas, no que refere à explanação qualitativa das atividades desenvolvidas, representação gráfica da respetiva avaliação dos resultados obtidos, fazendo menção às atividades não previstas;
 - Afetação real e prevista de recursos humanos e financeiros;
 - Avaliação do sistema de controlo interno (CSI);
 - Apreciação, por parte dos utilizadores externos, da quantidade e qualidade dos serviços prestados;
 - Audição de dirigentes intermédios e dos demais trabalhadores;
 - Comparação com o desempenho de serviços idênticos a nível nacional e internacional.
- ✓ Desenvolvimento de medidas para um reforço positivo do desempenho;
- ✓ Balanço Social;
- ✓ Iniciativas de publicidade institucional, nos termos do n.º 10 da Resolução do Conselho de Ministros n.º 47/2010, de 25 de junho e da Portaria n.º 1297/2010, de 21 de dezembro;
- ✓ Avaliação final com a apreciação qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados e com a menção proposta pelo dirigente máximo do serviço como resultado da autoavaliação.

Este relatório apresenta ainda os anexos relativos à autoavaliação do QUAR (Anexo A), ao Balanço Social (Anexo B) e ao Exercício de Benchmarking das Secretarias-Gerais, referente ao ano de 2014 (Anexo C).

Sustentaram a construção do Relatório, entre outros, os contributos provenientes das várias unidades orgânicas internas, os dados extraídos do SMARDOCS, bem como a análise dos questionários de avaliação da satisfação dos clientes externos, dos colaboradores e dos dirigentes da SGMS.

A SGMS superou 15 dos 39 indicadores fixados no Plano de Atividades para 2014, evidenciando-se a superação de 38% dos indicadores das diferentes unidades orgânicas. Importa ainda sublinhar que, dos 14 objetivos propostos no QUAR, a SGMS atingiu 7 e superou 7.

Em conclusão, considera-se que as atividades planeadas foram concretizadas de forma extremamente satisfatória, refletindo o empenhamento e o elevado grau de orientação para resultados demonstrado por todos os trabalhadores da SGMS, dando assim um contributo de valor para o MS, na área da qualidade dos serviços prestados aos gabinetes, membros do Governo e outros clientes, na eficácia e eficiência da despesa e na gestão responsável e criteriosa de recursos.

Adicionalmente foram asseguradas as atividades previstas e outras não previstas no plano.

Pese embora ainda se continue a sentir a necessidade de aperfeiçoar o planeamento, designadamente no tocante à definição do grau de ambição de algumas metas e valores críticos, a superação de metas exigentes, tanto nas áreas da qualidade, como nas de eficácia e de eficiência, permite confirmar o êxito da operacionalização da estratégia.

Mantendo o foco nos clientes, coordenou-se a ação e alinharam-se os contributos e esforços organizacionais para otimizar a atividade da UMC, para utilizar eficaz e eficientemente os recursos financeiros e para inovar e reconverter procedimentos internos.

1.Caracterização da SGMS

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

1.1.Missão

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.

1.2.Atribuições

As atribuições da SGMS mantiveram-se coincidentes com a orgânica anterior, conforme descrição no n.º 2 do artigo 2.º do Decreto Regulamentar n.º 23/2012, de 9 de fevereiro.

Atribuições:

- a) Prestar o apoio administrativo, técnico, jurídico e de contencioso aos gabinetes dos membros do Governo integrados no MS, bem como aos demais serviços, organismos e outras estruturas que não disponham de unidades orgânicas com competências nas referidas áreas;
- b) Assegurar as atividades do MS no âmbito do atendimento e informação ao público, da comunicação e relações públicas, bem como proceder à recolha, tratamento e difusão de informação de carácter geral ou especializado, facilitando o seu acesso aos cidadãos e profissionais da saúde, designadamente, privilegiando os meios eletrónicos;
- c) Promover boas práticas de gestão de documentos nos serviços e organismos do MS, bem como organizar e manter um serviço de documentação;
- d) Estudar, programar e coordenar a aplicação de medidas tendentes a promover a inovação, modernização e a política de qualidade, no âmbito do ministério, sem prejuízo das atribuições cometidas por lei a outros serviços, bem como assegurar a articulação com os organismos com atribuições interministeriais nestas áreas;
- e) Coordenar as ações referentes à organização e preservação do património e arquivo histórico e proceder à recolha, tratamento, conservação e comunicação dos arquivos, que deixem de ser de uso corrente nos respetivos organismos produtores;

- f) Coordenar as ações referentes à organização, preservação e atualização do cadastro do patrimônio do MS e das entidades por ele tuteladas, assegurando a correta articulação com os serviços responsáveis pelo patrimônio do Estado;
- g) Instruir processos de aquisição, alienação, arrendamento, permuta, avaliação, locação financeira, restituição por desocupação e de constituição de direitos sobre imóveis dos serviços e organismos do MS;
- h) Gerir o edifício sede do MS, bem como outras instalações que lhe estejam afetas;
- i) Assegurar as funções de unidade ministerial de compras em relação aos bens e serviços cuja contratação não seja da competência da entidade pública prestadora de serviços partilhados do MS;
- j) Assegurar a elaboração do orçamento de funcionamento da SG e dos gabinetes dos membros do Governo do MS, bem como acompanhar a respetiva execução de acordo com a legislação em vigor;
- l) Assegurar o normal funcionamento do MS nas áreas que não sejam da competência específica de outros serviços;
- m) Prestar apoio logístico e administrativo aos serviços, organismos e órgãos do MS cujos diplomas orgânicos assim o determinem.

1.3. Visão

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

Visão

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

1.4. Valores

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

Valores

Credibilidade - Somos um serviço de referência para o MS, em que a confiança na nossa atuação é de extrema importância, sendo a credibilidade uma condição para o seu sucesso. Inovação organizacional – Incentivamos a mudança e a flexibilidade, encorajando a criatividade e o desenvolvimento de novos processos e métodos de trabalho.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Organograma



1.5.Clientes

Na tabela seguinte descriminam-se os clientes internos e externos da SGMS em 2014.

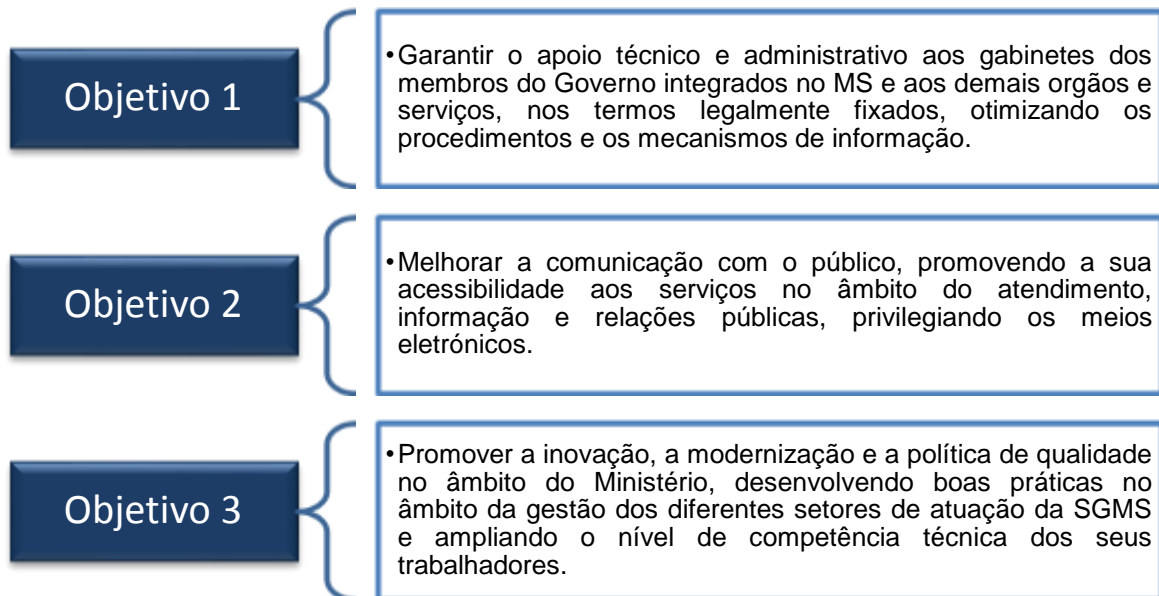
Clientes internos	
➤	Trabalhadores da SG
➤	Trabalhadores colocados em situação de mobilidade especial (até março de 2014)
Clientes externos	
➤	Membros do Governo e respetivos gabinetes;
➤	Órgãos, serviços e todos os organismos do MS;
➤	Comissões e grupos de trabalho do MS que não dispõem de meios apropriados:
➤	Grupo de Trabalho relativo ao regime jurídico aplicável aos atos de publicidade praticados pelos prestadores de cuidados de saúde
➤	Grupo de Trabalho para a informação na saúde
➤	Conselho Nacional de Saúde Mental;
➤	Comissão Paritária de acompanhamento do Protocolo de Cooperação entre o Ministério da Saúde e a União das Misericórdias Portuguesas;
➤	Comissão Interministerial de Coordenação da Resposta ao Ébola.
➤	Cidadãos, empresas e setor social.

No respeitante ao ambiente externo, conclui-se que o mesmo se apresenta atualmente como muito exigente para os organismos que integram a Administração Pública. No entanto, e apesar de condicionamentos ao nível dos recursos humanos de que dispõe e das dotações orçamentais disponíveis, a SGMS está fortemente empenhada em continuar o seu papel enquanto organismo de suporte do Ministério.

2.Avaliação de Resultados

Abordam-se neste capítulo, quer a avaliação global da execução do QUAR 2014, 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.

2.1.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 têm 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 Ministerial de Compras, a Unidade de Gestão Patrimonial e o Portal da Saúde.

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

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

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

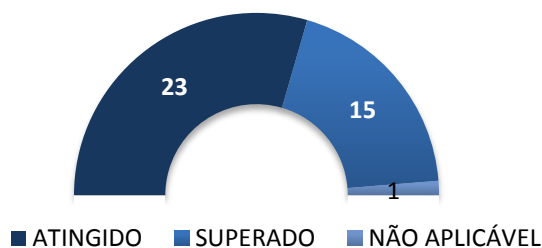
A partir dos objetivos específicos foram delineados **objetivos operacionais**, cujos resultados são agora medidos através de indicadores pertinentes, claros e credíveis, e respetivas fontes de verificação, de forma a permitir a mensurabilidade e a comparabilidade dos desempenhos dos serviços. Estes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

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS N= 3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS N= 18	OBJETIVOS OPERACIONAIS N= 34	INDICADORES DA ATIVIDADE N= 39
-----------------------------------	-----------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------

Avaliação qualitativa da atividade da SGMS

N= 39 Indicadores

Atividades Não
Planeadas
N = 12



2.2.Resultados por Objetivo Estratégico

2.2.1.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.

2.2.1.1.DSJC

Objetivo Específico 1 – Melhorar os raios de eficiência no âmbito da assessoria jurídica e legislativa aos gabinetes dos membros do Governo e outras estruturas e assegurar a representação do MS em contencioso administrativo. – Perspetiva do Cliente

Objetivos Operacionais	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	FONTE DE VERIFICAÇÃO	Peso no Objetivo Operacional	METAS	TIPO DE OBJETIVO	REALIZADO
1.1 Elaborar estudos, pareceres e informações solicitados pela SGMS, pelos membros do Governo e demais órgãos e serviços integrados no MS	25%	N.º processos saídos / N.º processos jurídicos entrados devidamente instruídos	SMARTDOCS	100%	100%	Eficiência	ATINGIDO
1.2 Emitir pareceres em processos de recursos administrativos	25%	Data de resposta - data de entrada do pedido de pareceres e informações devidamente instruído	SMARTDOCS	100%	30 dias	Eficiência	ATINGIDO
1.3 Emitir pareceres sobre projetos de diplomas	20%	N.º pareceres elaborados / N.º pareceres solicitados	SMARTDOCS	100%	100%	Eficiência	ATINGIDO
1.4 Elaborar peças processuais e informações relativas a processos judiciais	15%	N.º peças e requerimentos entregues em tribunal / N.º processos em curso	SMARTDOCS	100%	100%	Eficácia	ATINGIDO
1.5 Representar o Ministério da Saúde em juízo	15%	N.º presenças obrigatórias em tribunal / N.º solicitações em tribunal	SMARTDOCS	100%	100%	Eficácia	ATINGIDO

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

Objetivos Operacionais	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	FONTE DE VERIFICAÇÃO	Peso no Objetivo Operacional	METAS	TIPO DE OBJETIVO	REALIZADO
2.1 Elaborar projetos de diplomas	100%	Data de resposta - data de entrada do pedido de pareceres e informações devidamente instruído	SMARTDOCS	100%	20 dias	Eficiência	ATINGIDO

Avaliação qualitativa da atividade da DSJC sobre o Objetivo Estratégico 1

N= 6 Indicadores



2.2.1.2.DSGIRPA

Objetivo Específico 3 – Garantir a operacionalidade das infraestruturas informáticas, audiovisuais e de comunicações – Perspetiva do Cliente

Objetivos Operacionais	Unidade Orgânica	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	FONTE DE VERIFICAÇÃO	Peso no Objetivo Operacional	METAS	TIPO DE OBJETIVO	REALIZADO
3.1 Executar os procedimentos inerentes à gestão administrativa dos recursos humanos da SGMS e dos gabinetes dos membros do Governo.	DSGIRPA	35%	N.º de procedimentos executados / N.º de procedimentos exigíveis	SMARTDOCS	40%	100%	Eficácia	ATINGIDO
			Envio dos 4 ficheiros para pagamento das remunerações na data estipulada	RHV	60%	Até 1.º dia útil de cada mês	Eficácia	ATINGIDO
3.2 Executar e organizar procedimentos de recrutamento de pessoal	DSGIRPA	25%	Data da comunicação da necessidade de recrutamento-Data do envio para DR (resultado em dias)	SMARTDOCS	100%	30	Eficiência	SUPERADO
3.3 Assegurar a manutenção da base de dados do SIOE da SGMS e dos gabinetes dos membros do Governo.	DSGIRPA	30%	Data de conclusão do processo-Data limite (resultado em dias no trimestre)	BASE DE DADOS DGAEP - SIOE	100%	15	Eficiência	ATINGIDO
3.4 Elaborar relatório síntese do SIADAP 2 e 3 dos serviços de administração direta e indireta do MS.	DSGIRPA	10%	Um relatório	SMARTDOCS e BACKOFFICE	100%	Prazo estipulado anualmente pela DGAEP	Eficácia	NÃO APLICÁVEL

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	Unidade Orgânica	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	FONTE DE VERIFICAÇÃO	Peso no Objetivo Operacional	METAS	TIPO DE OBJETIVO	REALIZADO
4.1 Gerir o Programa de Gestão do Património Imobiliário afeto a todo o Ministério da Saúde, no âmbito da UGP	DGR	60%	N.º total de imóveis com registo completo/N.º total de imóveis registados	SIIE	100%	80%	Qualidade	SUPERADO
4.2 Apreciação de processos patrimoniais, relativos a regularizações jurídico-registras do património imobiliário do MS, assegurando a devida articulação com a Direção-Geral do Tesouro e Finanças	DGR	40%	Data de saída do processo-Data de entrada do processo devidamente instruído (resultado em dias úteis)	SMARTDOCS	100%	9	Eficácia	SUPERADO

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

Objetivos Operacionais	Unidade Orgânica	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	FONTE DE VERIFICAÇÃO	Peso no Objetivo Operacional	METAS	TIPO DE OBJETIVO	REALIZADO
5.1 Responder às solicitações relacionadas com infraestrutura da SGMS e serviços desta	DASI	100%	Data de resposta-data de entrada do pedido (Tempo médio em nº de dias úteis)	SMARTDOCS	100%	<= 2	Eficiência	ATINGIDO

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

Objetivos Operacionais	Unidade Orgânica	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	FONTE DE VERIFICAÇÃO	Peso no Objetivo Operacional	METAS	TIPO DE OBJETIVO	REALIZADO
6.1 Gerir equipamentos informáticos e de comunicações, a rede informática e as demais infraestruturas tecnológicas de informação e comunicação	DASI	50%	Data de resolução - Data de entrada do pedido (Tempo médio em nº de dias úteis)	SMARTDOCS	100%	<= 3	Eficiência	SUPERADO
6.2 Prestar apoio aos utilizadores para suporte e resolução de problemas técnicos em informática, comunicações e tecnologias de informação (Helpdesk)	DASI	50%	Data de resolução-Data de entrada do pedido <= 2 (Tempo médio em nº de dias úteis)	SMARTDOCS	100%	<= 2	Eficiência	ATINGIDO

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

Objetivos Operacionais	Unidade Orgânica	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	FONTE DE VERIFICAÇÃO	Peso no Objetivo Operacional	METAS	TIPO DE OBJETIVO	REALIZADO
7.1 Manter prazos reduzidos de resposta às necessidades informativas	DIRP	100%	Data de resposta-data de entrada do pedido (resultado em horas)	REGISTO PROPRIO	100%	≤ 48 horas	Eficiência	SUPERADO

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

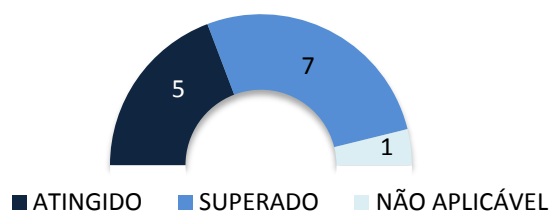
Objetivos Operacionais	Unidade Orgânica	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	FONTE DE VERIFICAÇÃO	Peso no Objetivo Operacional	METAS	TIPO DE OBJETIVO	REALIZADO
8.1 Divulgar, de forma célere, informação com origem nos gabinetes dos membros do Governo e estruturas às quais a SGMS dá apoio (DR, circulares, portais web, presencial)	DIRP	100%	Data de resposta-data de entrada do pedido (resultado em horas)	PORTAL DA SAÚDE, SÍTIO DA SGMS E EMAIL	100%	≤ 24 horas	Eficiência	SUPERADO

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

Objetivos Operacionais	Unidade Orgânica	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	FONTE DE VERIFICAÇÃO	Peso no Objetivo Operacional	METAS	TIPO DE OBJETIVO	REALIZADO
9.1 Assegurar a realização de reuniões, eventos e cerimónias	DIRP	100%	Índice de satisfação manifestado pelos clientes através de inquérito	FOLHA DE REGISTO PRÓPRIA	100%	N.D.	Qualidade	SUPERADO

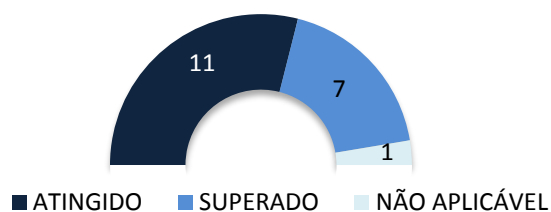
Avaliação qualitativa da atividade da DSGIRPA sobre o Objetivo Estratégico 1

N= 13 Indicadores



Avaliação qualitativa da atividade da SGMS sobre o Objetivo Estratégico 1

N= 19 Indicadores



2.2.2.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 eletrônicos.

2.2.2.1.DSGIRPA

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

Objetivos Operacionais	Unidade Orgânica	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	FONTE DE VERIFICAÇÃO	Peso no Objetivo Operacional	METAS	TIPO DE OBJETIVO	REALIZADO
10.1 Responder às exposições e aos pedidos de informação do cidadão	DIRP	100%	Data de resposta à exposição-data de entrada da exposição por carta (resultado em dias)	SMARTDOCS	50%	≤ 15 dias	Eficiência	ATINGIDO
			Data de resposta à exposição-data de entrada da exposição por e-mail (resultado em horas)	OUTLOOK	50%	≤120 horas	Eficiência	ATINGIDO

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	Unidade Orgânica	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	FONTE DE VERIFICAÇÃO	Peso no Objetivo Operacional	METAS	TIPO DE OBJETIVO	REALIZADO
11.1 Assegurar a atualização de conteúdos diários a disponibilizar no Portal da Saúde	DIRP	100%	N.º de conteúdos/dia	PORTAL DA SAÚDE	100%	≥ 3	Eficácia	ATINGIDO

Avaliação qualitativa da atividade da DSGIRPA sobre o Objetivo Estratégico 2

N= 3 Indicadores



Avaliação qualitativa da atividade da SGMS sobre o Objetivo Estratégico 2

N=3 Indicadores



2.2.3. Objetivo Estratégico 3

Promover a inovação, a modernização e a política de qualidade no âmbito do Ministério, desenvolvendo boas práticas no âmbito da gestão dos diferentes setores de atuação da SGMS e ampliando o nível de competência técnica dos seus trabalhadores.

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	Unidade Orgânica	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	FONTE DE VERIFICAÇÃO	Peso no Objetivo Operacional	METAS	TIPO DE OBJETIVO	REALIZADO
12.1 Avaliar a prática de gestão dos arquivos correntes, semi-ativos e inativos de instituições do MS	DASI	10%	Nº de visitas técnicas realizadas	RELATÓRIO VISITA TÉCNICA	100%	2	Qualidade	SUPERADO
12.2 Iniciar novos planos ação de intervenção nas instituições		20%	N.º de planos de ação iniciados	PLANO DE AÇÃO	100%	6	Eficácia	SUPERADO
12.3 Promover ações de formação sobre avaliação documental		25%	Nº de ações realizadas	FOLHAS DE PRESENÇA	100%	6	Qualidade	SUPERADO
12.4 Promover reuniões dos Grupos de Trabalho criados no âmbito do projeto de arquivo do MS		20%	Relatório ponto situação contemplando os produtos dos grupos	RELATÓRIO	100%	30-07-2014	Eficácia	SUPERADO
12.5 Monitorizar o cumprimento do Despacho nº 20 de 4/4/2013		25%	Apresentação dos dados recolhidos	SMARTDOCS	100%	30-07-2014 e 30-12-2014	Qualidade	ATINGIDO

Objetivo Específico 13 – Aferir a qualidade percecionada dos serviços oferecidos pela SGMS.- Perspetiva do Cliente

Objetivos Operacionais	Unidade Orgânica	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	FONTE DE VERIFICAÇÃO	Peso no Objetivo Operacional	METAS	TIPO DE OBJETIVO	REALIZADO
13.1 Realizar inquérito aos utilizadores dos serviços da SGMS	DIRP	100%	Relatório de avaliação (a incluir no relatório de atividades de 2013)	DOCUMENTO PRODUZIDO	100%	28-03-2014	Qualidade	ATINGIDO

Objetivo Específico 14 – Promover a execução e normalização das atividades associadas à produção de documentação/ informação - Perspetiva dos Processos

Objetivos Operacionais	Unidade Orgânica	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	FONTE DE VERIFICAÇÃO	Peso no Objetivo Operacional	METAS	TIPO DE OBJETIVO	REALIZADO
14.1 Assegurar a gestão dos pedidos de consulta, retorno e incorporação da documentação em custódia externa assegurando todos os procedimentos inerentes	DASI	55%	Data de resposta-data de entrada do pedido (nº de dias úteis)	REGISTO PRÓPRIO	100%	2	Eficiência	ATINGIDO
14.2 Iniciar o processo de avaliação de documentação e normalização da descrição do arquivo em custódia externa		45%	Nº de contentores avaliados	REGISTO PRÓPRIO	50%	8	Qualidade	SUPERADO
			Uma proposta de atualização do inventário	PROPOSTA	50%	30-11-2014	Qualidade	SUPERADO

Objetivo Específico 15 – Desenvolver os instrumentos de gestão necessários à decisão.- Perspetiva dos Processos

Objetivos Operacionais	Unidade Orgânica	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	FONTE DE VERIFICAÇÃO	Peso no Objetivo Operacional	METAS	TIPO DE OBJETIVO	REALIZADO
15.1 Elaborar o Relatório de Atividades da SGMS	DSGIRPA	40%	Relatório de Atividades da SGMS	RA	100%	15-04-2014	Eficácia	ATINGIDO
15.2 Elaborar o Plano de Atividades com a colaboração de todas as unidades orgânicas		30%	Plano de Atividades da SGMS	PA	100%	30-04-2014	Eficácia	ATINGIDO
15.3 Elaborar o Balanço Social		30%	Balanço Social da SGMS	BS	100%	30-04-2014	Eficácia	SUPERADO

Objetivo Específico 16 – Promover a racionalização de processos, tendo em vista a redução de custos de funcionamento – Perspetiva dos Processos

Objetivos Operacionais	Unidade Orgânica	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	FONTE DE VERIFICAÇÃO	Peso no Objetivo Operacional	METAS	TIPO DE OBJETIVO	REALIZADO
16.1 Desenvolver procedimentos de aquisição de bens e serviços no âmbito da UMC, com vista à redução de custos	DGR	100%	Taxa de poupança gerada, face aos valores de mercado	SMARTDOCS	100%	15%	Eficiência	ATINGIDO

Objetivo Específico 17 – Elaborar e acompanhar a execução dos orçamentos da SGMS e Gabinetes – Perspetiva Financeira

Objetivos Operacionais	Unidade Orgânica	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	FONTE DE VERIFICAÇÃO	Peso no Objetivo Operacional	METAS	TIPO DE OBJETIVO	REALIZADO
17.1 Elaborar e executar o orçamento de funcionamento da SGMS, dos gabinetes dos membros do Governo .	DGR	100%	Orçamentos e Mapas de Execução orçamental	GERFIP	100%	Até ao dia 6 de cada mês	Eficácia	ATINGIDO

Objetivo Específico 18 – Assegurar o desenvolvimento e formação dos profissionais nas suas áreas de competência – Perspetiva Aprendizagem

Objetivos Operacionais	Unidade Orgânica	Peso no Objetivo Específico	Indicadores	FONTE DE VERIFICAÇÃO	Peso no Objetivo Operacional	METAS	TIPO DE OBJETIVO	REALIZADO
18.1 Planificar, organizar e ministrar ações de formação com base no diagnóstico de necessidades de formação dos trabalhadores(as) da SGMS.	DGR	20%	Elaboração de um plano de formação	SMARTDOCS	100%	31-10-2014	Qualidade	ATINGIDO
		40%	N.º ações de formação realizadas / N.º total de ações de formação previstas	MOODLE	100%	90%	Qualidade	SUPERADO
		40%	N.º de trabalhadores formados / N.º total de trabalhadores da SGMS	MOODLE e RHV	100%	48%	Qualidade	ATINGIDO

Avaliação qualitativa da atividade da DSGIRPA sobre o Objetivo Estratégico 3

N= 17 Indicadores



Avaliação qualitativa da atividade da SGMS sobre o Objetivo Estratégico 3

N=17 Indicadores



2.3.Resultados por Perspetiva

No quadro e gráfico seguintes, vemos o grau de concretização dos objetivos operacionais (indicadores) da SGMS de acordo com as diferentes perspetivas assumidas pelo modelo do *Balanced Scorecard*.

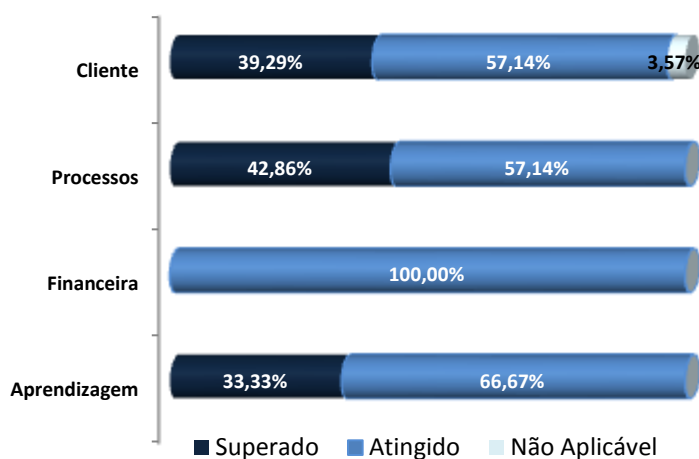
Neste contexto, verifica-se que, na perspetiva do cliente, a mais exigente, num total de 28 indicadores de atividade, 39,26% foram superados, 57,14% foram atingidos, 3,57% não aplicável.

Na perspetiva de processos, com 7 indicadores, 57,14% dos objetivos foram atingidos e 42,86% superados.

A perspetiva financeira, que contou apenas com um indicador de atividade tendo cumprido a meta.

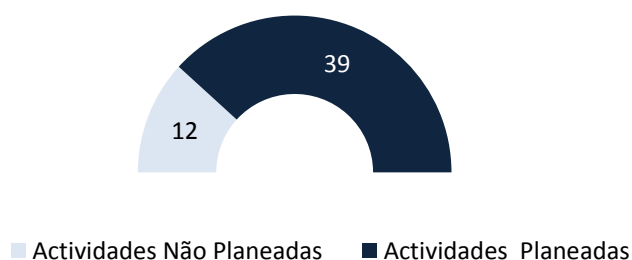
No que toca à perspetiva da aprendizagem, com 3 indicadores, 33,33% dos objetivos foram superados e os restantes 66,67% foram atingidos.

Perspetiva	Superado	Atingido	Não Aplicável
Cliente	11	16	1
Processos	3	4	0
Financeira	0	1	0
Aprendizagem	1	2	0



3.Atividades Não Planeadas

Durante o ano de 2014, a SGMS desenvolveu 12 atividades que não estavam previstas no Plano de Atividades, o que representou 24% do total das atividades desenvolvidas.



3.1.Objetivo Estratégico 1

Objectivo 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.

3.1.1.DSGIRPA

3.1.1.1.DSGIRPA

Objetivo Específico 1 - Executar os procedimentos inerentes à gestão e administração dos recursos humanos da SGMS e dos organismos aos quais presta apoio - Perspetiva do Cliente

Colaboração com o INA:

- No Relatório de Atividades de Formação da Administração Pública 2014 (RAF 2014), designadamente, difundindo pelos organismos do MS o pedido de respostas ao questionário de recolha de dados, por parte do INA, e carregamento do Relatório da SGMS na plataforma do INA, dentro do prazo solicitado, após recolha e tratamento específico dos dados da execução financeira e material da formação interna e externa em 2014;
- No levantamento de Necessidades de Formação da Administração Pública para 2014, nomeadamente, através da divulgação do inquérito do INA, e da aplicação interna às unidades orgânicas nucleares e flexíveis da SGMS, posterior agregação dos resultados (áreas prioritárias, níveis, modalidades preferenciais e duração da formação por destinatários);
- Execução dos procedimentos inerentes à transferência plena de atribuições entre a SGMS e o INA no âmbito do Sistema de Requalificação (Lei n.º 80/2013), nomeadamente a autorização, quer das respetivas tutelas quer da Sra. Ministra das Finanças, para as alterações orçamentais que foram efetuadas, o processamento de remunerações, bem como a transferência física dos processos individuais dos trabalhadores;
- A DGIRPA coordenou, promoveu a recolha e assegurou a prestação de informações sobre remunerações, suplementos e pontos decorrentes da avaliação de desempenho, relativamente a 4 entidades, no âmbito de um questionário realizado pelo Ministério das Finanças.

3.1.1.2.DIRP

Objetivo Específico 7- Garantir a qualidade dos serviços prestados no âmbito do protocolo e relações públicas – Perspetiva do Cliente

- 35.º Aniversário do Serviço Nacional de Saúde (SNS) – O SNS celebrou o seu 35.º aniversário no dia 15 de setembro de 2014. A sessão solene decorreu na Reitoria da Universidade Nova de Lisboa, em cerimónia que contou com a participação do Primeiro-Ministro, Dr. Pedro Passos Coelho, General Ramalho Eanes e Dr. Jorge Sampaio, entre outras figuras de renome da sociedade portuguesa. No âmbito das comemorações, foi emitido um selo e foi produzida uma moeda evocativa da efeméride. Os trabalhos de preparação iniciaram-se em fevereiro e continuam, estando, neste momento, a ser preparada uma publicação que reunirá as intervenções das individualidades presentes.
- Exposições – O Espaço Informação (na entrada do edifício sede) acolheu três exposições em 2014:
 - ✓ “Máscaras” - Uma exposição de máscaras, imaginadas, criadas, elaboradas nos mais diversos materiais e temáticas, pelos utentes do Serviço de Reabilitação Psicossocial do Hospital de Magalhães Lemos.
 - ✓ “Olhar o Futuro” – Uma exposição de Luísa Ferreira, que evoca o 35.º aniversário do Serviço Nacional de Saúde, através do retrato de jovens com menos de 35 anos, cujo modo de estar e viver é entendido como uma consequência, em grande parte, deste grande projeto coletivo que é o SNS.
 - ✓ “Outros olhares sobre o Natal” - Trabalhos de utentes do Centro Hospitalar Psiquiátrico de Lisboa e entidades parceiras.
- Organização do seminário “Nutrição – Factos e Mitos”, no dia 18 de junho, na Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Lisboa. Tratou-se de uma iniciativa inédita promovida pela Direção-Geral da Saúde, Administração Central do Sistema de Saúde e Instituto Macrobiótico de Portugal, que trouxe a Portugal, pela primeira vez, o Prof. *Colin Campbell* - responsável por *The China Study* (Estudo da China), o maior estudo epidemiológico alguma vez realizado sobre o efeito da alimentação e estilo de vida na saúde.
 O seminário foi muito bem sucedido, com a procura a exceder largamente a oferta. Foi amplamente noticiado nos meios de comunicação de referência, tais como: Diário de Notícias, Expresso Online, SIC Notícias, Jornal de Notícias e Público.
 Os suportes de comunicação foram instalados, posteriormente, no Espaço Informação (edifício sede do Ministério da Saúde), para ser visitada pelos trabalhadores e restantes cidadãos.
- Promoção da dádiva de sangue: Foram organizadas três sessões de recolha de sangue no edifício-sede do Ministério da Saúde.

3.1.1.3.DASI

Objetivo Específico 4 – Gerir os recursos informáticos e otimizar os sistemas de comunicação e informação da infraestrutura da SGMS

Atualização da plataforma de Gestão Documental

- Desde a sua implementação em 2007 na SGMS, a solução de Gestão Documental *smartDOCS*, tem vindo a sofrer as atualizações através da instalação das *releases* que regularmente foram sendo disponibilizadas pelo fornecedor. No entanto, no que diz respeito à plataforma tecnológica, a mesma, sendo ainda a original, começava a apresentar algumas limitações e problemas pontuais que careciam de intervenção premente, de forma a garantir a continuidade e melhoria do serviço prestado. Com a disponibilização de um novo servidor em 2014, foi possível levar a cabo o processo de atualização tecnológica e modernização da plataforma de Gestão Documental da SGMS.

Neste processo contou-se com a colaboração da Fujitsu.

Este processo permitiu também fazer a evolução da versão do sistema operativo do servidor, seguida da migração e atualização para a última *release* à data da versão 3 do *smartDOCS*.

3.1.1.4 DGR

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

- Levantamento de materiais contendo amianto em todos os edifícios do Ministério da Saúde.

A Lei n.º 2/2011, de 9 de fevereiro cometeu ao Governo a responsabilidade de proceder ao levantamento de todos os edifícios, instalações e equipamentos públicos que contêm amianto na sua construção.

Atento este enquadramento, o atual Governo imprimiu carácter prioritário e de urgência ao levantamento em causa, tendo por objetivo imediato a publicitação no Portal do Governo da lista dos imóveis que possam conter materiais com amianto, tal como decorre impositivamente da identificada Lei nº 2/2011, publicitação que ocorreu em julho de 2014.

Neste contexto, a Direção-Geral do Tesouro e Finanças (DGTF) e a Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT) tomaram a iniciativa de conjuntamente propiciarem os meios que permitissem a agilização das operações de recolha e de carregamento dos dados por parte dos diversos serviços e organismos, tendo por objetivo a elaboração da listagem com a identificação dos edifícios, equipamentos e instalações que presuntivamente contêm amianto.

Esta iniciativa conjunta traduziu-se na formulação de um Questionário Tipo, e cujo preenchimento foi efetuado exclusivamente na plataforma eletrónica Sistema de Inventário dos Imóveis do Estado (SIIE), em agregação obrigatória aos dados relativos aos imóveis.

O universo a abranger dizia exclusivamente respeito aos edifícios onde se prestem serviços públicos, em utilização ocupacional, independentemente da titularidade ou do regime de utilização, no âmbito da administração pública central direta e indireta.

A ACT disponibilizou informação na sua página eletrónica e realizou sessões de sensibilização, tendo em vista o melhor esclarecimento de todos os profissionais envolvidos.

Neste âmbito, a SGMS levou a cabo as seguintes atividades:

- Difundiu junto de todos os serviços e organismos do MS, a necessidade do preenchimento do Questionário Tipo e respetivas Instruções de Preenchimento e demais elementos de suporte ao preenchimento, com a indicação expressa de que todos os imóveis deviam estar previamente registados no SIIE, sob pena da impossibilidade do carregamento dos dados relativos ao Questionário Tipo;
- Em articulação com o Instituto Nacional de Saúde Dr. Ricardo Jorge, IP (INSA) e de forma a esclarecer algumas dúvidas decorrentes do preenchimento do Questionário tipo, promoveu a realização de uma ação de sensibilização sobre o tema, a qual teve lugar no auditório do Infarmed;
- Periodicamente procedeu à recolha de informação sobre as ações já tomadas ou a tomar para a remoção ou encapsulamento do amianto nos locais anteriormente identificados e calendarização para eventuais intervenções (de acordo com ficheiro próprio para o efeito);
- Elaboração de relatórios de progresso e análise sobre a matéria enviados à tutela.

3.2. Objetivo Estratégico 3

Objectivo Estratégico 3

Promover a inovação, a modernização e a política de qualidade no âmbito do Ministério, desenvolvendo boas práticas no âmbito da gestão dos diferentes setores de atuação da SGMS e ampliando o nível de competência técnica dos seus trabalhadores.

3.2.1.DGR

Objetivo Específico 16 – Promover a racionalização de processos, tendo em vista a redução de custos de funcionamento – Perspetiva de Processos

No domínio das compras públicas (UMC)

- Elaboração de procedimento centralizado para aquisição de gás natural ao abrigo de um concurso público internacional para 48 organismos do Ministério da Saúde, o qual abrangia a administração central, o sector público administrativo e o sector empresarial do Estado.

3.2.2.DASI

Objetivo Específico 15 – Promover a execução e normalização das atividades associadas à produção de documentação/ Informação – Perspetiva dos Processos

Projeto de Portaria de Gestão Documental

No âmbito do projeto de arquivo do MS, o labor da SGMS assenta num modelo de gestão integrada da informação, concebido para acompanhar as diversas fases do ciclo de vida da informação, planeando e executando a gestão nas diversas fases de criação, organização, utilização, conservação, avaliação, seleção e eliminação de documentos, independentemente do seu suporte.

As linhas de atuação foram claramente identificadas e traduzem-se da seguinte forma:

- Elaboração de política e/ou plano estratégico para os sistemas de arquivos do MS;
- Função de coordenação técnica;
- Realização de ações de formação para todos os organismos do MS face ao número reduzido de quadros técnicos na área do arquivo;
- Função normativa;
- Colaboração na produção de instrumentos de gestão documental;
- Criação de redes de trabalho colaborativo e de conhecimento;
- Potenciar a partilha de informação e de conhecimento, bem como a promoção e divulgação de boas práticas (MS).

Assim, numa perspetiva transversal, a SGMS definiu a sua estratégia por forma a:

- Promover a qualidade dos arquivos enquanto recurso da atividade de gestão, administrativa e científica;
- Simplificar, racionalizar e contribuir para uma reengenharia de procedimentos administrativos;
- Implementar um conjunto de boas práticas no domínio da gestão de documentos;
- Criar condições para a salvaguarda sustentada do património arquivístico.

Neste contexto, e tendo em vista o cumprimento do Despacho n.º 20/2013 de S. Ex^a. o Ministro da Saúde, a SGMS procurou impulsionar a criação de equipas de trabalho que, tendo formação e acompanhamento técnico ministrados pela SGMS, desenvolvessem o processo de avaliação documental, segundo a legislação em vigor.

O objetivo primordial foi constituir uma cadeia de responsabilidade nas próprias instituições, bem como grupos de avaliação documental que não só efetuassem a avaliação das massas documentais acumuladas, mas também trabalhassem na normalização do arquivo corrente, tendo em vista travar as situações caóticas identificadas e preparar um futuro profícuo que valorize a gestão da informação integrada.

As ações de formação realizadas pela SGMS sobre avaliação documental, iniciadas em outubro de 2013 e abarcaram, até ao momento, cerca de 500 colaboradores de Serviços e Organismos do MS.

Por outro lado, constituiu-se um Grupo de Trabalho que analisou as seguintes vertentes:

- Avaliação Documental ao abrigo das Portarias;
- Avaliação de Massas Documentais acumuladas com recurso ao instrumento “ Relatório de Avaliação”;
- Avaliação Documental dos espólios em custódia externa.

Importa frisar que o posicionamento técnico/científico adotado encara a gestão de documentos de arquivo como o campo da gestão responsável por um controlo eficiente e sistemático da produção, receção, manutenção, utilização e destino dos documentos de arquivo, incluindo os processos para constituir e manter prova e informação sobre atividades e transações.

Este posicionamento epistemológico acarreta, igualmente, a necessidade de dotar as instituições de equipas no terreno que conheçam e apliquem as diversas áreas da gestão integrada da informação.

Ao longo dos anos, as diversas instituições foram acumulando massas documentais que, não tendo sido alvo de tratamento arquivístico até aos dias de hoje, e considerando os consequentes custos de manutenção associados, bem como as dificuldades de pesquisa da informação armazenada, constroem de forma gravosa a gestão do próprio arquivo corrente.

Na esmagadora maioria os Serviços e Organismos do MS não efetuaram, ao longo do seu ciclo de vida, avaliação, seleção e eliminação da documentação, de acordo com a legislação em vigor. Concorrem para esta situação um elevado número de fatores dos quais destacamos, nomeadamente:

- A desvalorização dada aos sistemas de arquivo nos serviços e organismos do MS e a falta de investimento nesta área;
- A falta de quadros técnicos de arquivo no MS;
- A desatualização legislativa, não se revendo as instituições nas Portarias ainda em vigor;
- A dificuldade técnico-científica que deriva da natureza do próprio tema/desafio.

A 19 de agosto, é publicada a Portaria n.º 157/2014, que transfere as competências na atribuição dos prazos de conservação dos documentos em fase ativa e semi-ativa da DGS para a Secretaria-Geral do Ministério da Saúde (SGMS). Por força da reestruturação decorrente do PREMAC, e nos termos do disposto no Decreto Regulamentar n.º 23/2012, de 9 de fevereiro, cabe à SGMS empreender o projeto de elaboração de uma Portaria de Gestão de Documentos que, numa perspetiva transversal e sistémica, sirva todo o MS.

Com o plano de regulação e normalização que a Secretaria-Geral tem vindo a gizar, pretende atacar-se o problema de fundo, e não só resolver as questões do passado, bem como disciplinar e preparar o presente e o futuro da informação no Ministério da Saúde.

Pretende-se então criar um sistema pautado por:

- Um controlo eficiente e sistemático da produção, receção, manutenção, utilização e destino dos documentos;
- Garantir o valor probatório da informação de arquivo, respeitando as características de fidedignidade, integridade, conformidade, inteligibilidade e sistematização.

Consequentemente, o Projeto de Elaboração de uma Portaria de Gestão de Avaliação, assume-se como uma pedra basilar na implementação do acima exposto de forma eficaz, conducente a um sistema sustentável.

Nesse seguimento, foi apresentado à tutela uma proposta de elaboração de uma Portaria de Gestão Documental para o MS.

O ano de 2014 foi muito trabalhoso no que concerne ao controle da execução da estratégia, tendo existido tarefas urgentes e atividades de gestão corrente que se sobrepuseram ao planeado. Os recursos existentes, versus o acréscimo de trabalho obrigaram-nos a alterar estratégias para conseguir dar resposta de qualidade aos clientes da SGMS.

4.Unidades Produzidas

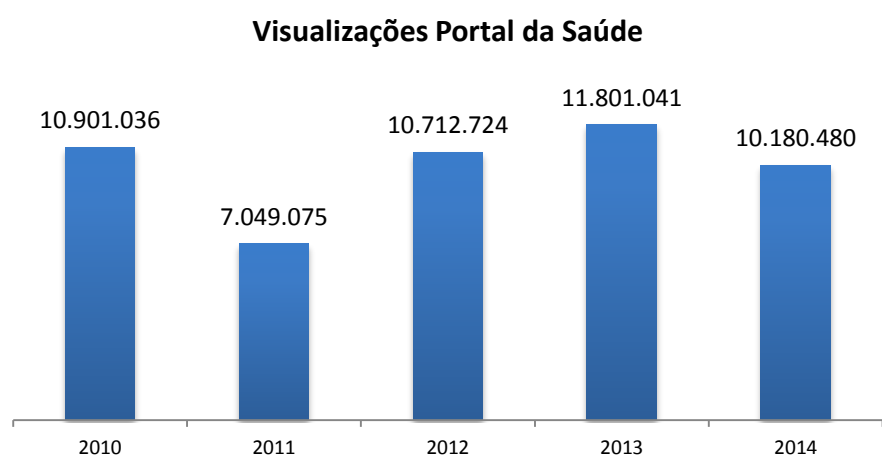
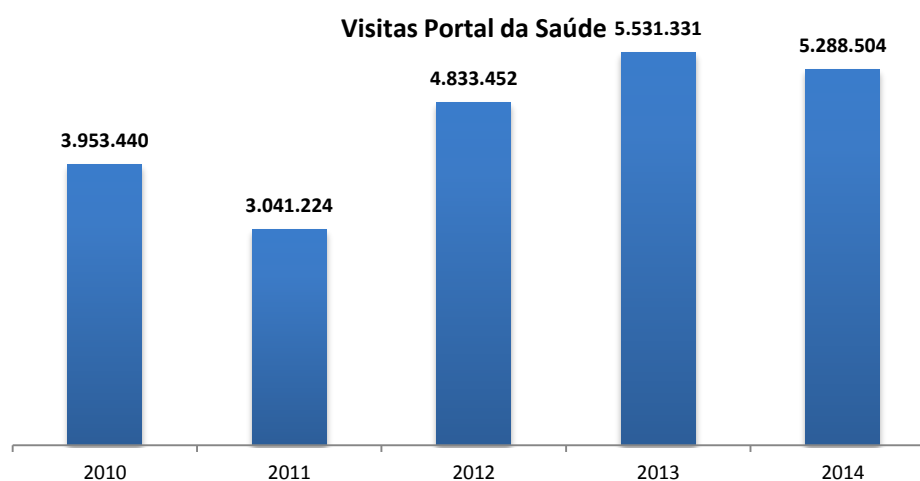
As atividades desenvolvidas pelas diferentes unidades orgânicas da SGMS, que concorrem para o cumprimento dos objetivos da organização, consubstanciam-se em produtos, divergindo estes de acordo com as respetivas competências. Apresenta-se a seguir um quadro resumo das atividades desenvolvidas.

TIPO DE PRODUTO	DSJC	DSGIRPA	DGR	DIRP	DASI	TOTAL
Atendimento Presencial	0	52	0	302	0	354
Atendimento Telefónico	0	0	0	6898	0	6.898
Boletins SG	0	0	0	1	0	1
Certidões e Declarações	0	523	0	0	0	523
Circulares	0	0	0	29	0	29
Despachos/ Projetos Diploma	60	31	2	1	0	94
Estudos, Manuais e Relatórios	0	0	6	1	4	11
Informações e Pareceres	201	0	190	3	18	412
E-mails Recebidos e Respondidos	371	2345	1517	17358	2145	23.736
Reuniões Apoiadas	0	0	0	46	21	67
Reclamações Recebidas	0	0	0	47094	0	47.094
Ofícios	857	721	1745	818	23	4.164
Peças Processuais	675	0	0	0	0	675
Pedidos de Apoio Informático	0	0	0	0	224	224
Pedidos de Consulta ao Arquivo	0	0	0	0	45	45
Processos de Greve	0	0	0	24	0	24
Processos de Medalhas e Louvores	0	0	0	34	0	34
Processos de Publicação de Diplomas em DR	0	0	0	390	0	390
Faturas entradas	0	0	212	0	0	212
Processos de aquisição	0	0	886	0	0	886

Contratos celebrados pela UMC	0	0	19	0	0	19
Pedidos de Autorização de Pagamentos	0	0	783	0	0	783
Imóveis registados na plataforma do SIIE	0	0	2750	0	0	2.750
Vencimentos processados	0	1670	0	0	0	1.670
Cartões de identidade emitidos	0	45	0	0	0	45
Termos de Posse	0	56	0	0	0	56
SIOE	0	16	0	0	0	16
Ficheiros de Vencimentos (ADSE, CGA, IRS, RCI, GERAP/ESPAP)	0	325	0	0	0	325
Pedidos de Aposentação e Contagens de Tempo	0	9	0	0	0	9
Pedidos de Incorporação no Arquivo	0	0	0	0	10	10

5. Gestão de sites de internet

No âmbito da **gestão de sites de Internet**, apresentam-se alguns gráficos com o número de visitas e de páginas vistas em 2014 e a respetiva flutuação face aos anos anteriores.



6. Publicidade Institucional

De acordo com o estipulado no n.º 10 da Resolução de Conselho de Ministros n.º 47/2010, de 8 de junho, no Relatório de Atividades há que incluir uma seção 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 2014 a SGMS não realizou qualquer atividade relativa a publicidade institucional.

7. Comparação com o desempenho de serviços idênticos

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*.

A SGMS integra desde 2010 um Grupo de Trabalho (GT), com representantes das Secretarias-Gerais de todos os ministérios, que tem 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, subsistem algumas dificuldades na concretização deste tipo de comparação.

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 indicadores-chave de enquadramento, sobre os serviços prestados e os resultados obtidos por cada uma das Secretarias-Gerais.

O exercício de *benchmarking* em 2014 abrangeu 8 Secretarias-Gerais e encontra-se refletido no **Anexo C**.

8. Avaliação Global do Grau de Utilização dos Meios

8.1. Recursos Humanos

No âmbito do mapa de pessoal aprovado para 2014 tem vindo a verificar-se uma redução substancial do número de trabalhadores conforme a seguinte tabela:

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

No início do ano de 2014 a SGMS tinha cerca de 69 trabalhadores efetivos tendo-se assistido ao longo do ano à saída de 4 trabalhadores.

O quadro seguinte espelha o número de trabalhadores das diferentes carreiras por Unidade. A Direção de Serviços de Gestão, Informação, Relações Públicas e Arquivo subdividida em três divisões, detinha, a 31 de dezembro, o maior número de efetivos (37) enquanto a Direção de Serviços Jurídicos e de Contencioso contava com 10 efetivos, seguido do pessoal de apoio direto aos gabinetes ministerial com 16 efetivos.

Embora tenha um mapa de pessoal aprovado para 69 trabalhadores, a SGMS tinha no final do ano cerca de 66 trabalhadores, descritos por carreira e unidade orgânica conforme a seguinte tabela:

Unidade Orgânicas	Dirigentes	Técnico Superior	Informático	Assistente Técnico	Assistente Operacional	Total	% Total
Direção	1			2		3	4,55%
DSJC	1	7		2		10	15,15%
DSGIRPA	1	1		2	1	5	7,58%
DGR	1	4		5	2	12	18,18%
DIRP	1	6		2	3	12	18,18%
DASI	1	3	1	2	1	8	12,12%
Gabinetes Ministeriais			1	6	9	16	24,24%
Total	6	21	2	21	16	66	100,00%

8.1.1.Caracterização

De forma a caracterizar, sucintamente, os recursos humanos da SGMS em 2014, apresenta-se a seguinte tabela com alguns dos indicadores sociais mais relevantes:

INDICADOR	RECURSOS HUMANOS	ano 2009	ano 2012	ano 2013	ano 2014	Δ(2013-2014)
Idade média	somatório das idades/total de efetivos	46,85	46,24	47,27	47,02	-0,25
Leque etário	trabalhador mais idoso/trabalhador menos idoso	2,3	2,10	1,74	1,88	0,14
nível médio antiguidade	somatório das antiguidades/total de efetivos	20,63	19,86	15,91	15,40	-0,51
Tx tecnicidade (sentido restrito)	(total de pessoal Técnico Superior/total de efetivos)*100	26,44	33,90	34,55	35,85	1,30
Tx tecnicidade (sentido lato)	(total de TS+Dir+Infor/total efetivos)*100		45,76	47,27	49,06	1,79
Tx assistentes operacionais	(total de assistentes operacionais/total de efetivos)*100	29,89	23,73	23,64	24,53	0,89
Tx de feminização (emprego feminino)	(total de trab. Femininos/total de efetivos)*100	71,26	76,27	76,36	77,36	0,99
Tx feminização dirigente	(total dirigentes femininos/total de dirigentes)*100	80	66,67	66,67	66,67	0,00
Tx enquadramento	(total de dirigentes/total de efetivos)*100	11,49	10,17	10,91	11,32	0,41
Tx emprego masculino	(total trab sexo masculino/total trabalhadores)*100		23,73	23,64	22,64	-0,99
Tx emprego jovem	(total de efetivos com idade <25 anos/total efetivos)*100					
Tx envelhecimento	(total de efetivos idade >55 anos/total efetivos)*100	29,89	22,03	25,45	22,64	-2,81
Tx habilitação superior	(total de efetivos com hab>bach/total efetivos)*100	39,08	44,07	45,45	47,17	1,72
tx habilitação secundária	(total trab com hab 11º e 12º ano/total de efetivos)*100	18,39	25,42	25,45	26,42	0,96
Tx habilitação básica	(total trab com hab <9º ano/total efetivos)*100	42,53	30,51	16,36	16,98	0,62
Tx habilitação 3º ciclo	(total trab com 3º ciclo/total efetivos)*100	17,24	11,86	12,73	9,43	-3,29
Tx habilitação 2º ciclo	(total trab com 2º ciclo/total efetivos)*100	11,49	8,47	7,27	7,55	0,27
Tx habilitação 1º ciclo	(total trab com 1º ciclo/total efetivos)*100	12,64	6,78	9,09	5,66	-3,43
Tx admissões	(total de admissões/total efetivos)*100	8,05	10,17	5,45	3,77	-1,68
Tx saídas	(total de saídas/total de efetivos)*100	10,34	18,64	12,73	7,55	-5,18
Tx reposição	(total de admissões/total de saídas)*100	233,33	54,55	42,86	50,00	7,14
Tx alteração posicionamento	(total de alterações posicionamento/total efetivos)*100	37,93				
Tx rotação	(total efetivos/(total		77,63	84,62	89,83	5,22

	efetivos + admissões + saídas))*100					
média dias absentismo	total de dias de ausência/total efetivos	12,58	5,53	12,49	6,96	
Tx absentismo	(nº dias falta/nº anual dias trabalháveis x nº total RH)*100	4,33	4,99	2,18	4,90	2,72
Tx encargos sociais	(total encargos prestações sociais/total de encargos com remuneração base)*100	6,31	9,25	5,59	5,54	-0,05
Rem base média anual	(total de encargos com rem base/total efetivos)	18412,13	15454,00	19775,50	18604,69	-1170,82
Leque salarial ilíquido	maior remuneração/menor remuneração	8,18	7,63	7,63	8,48	0,85
Tx trabalho extraordinário	(nº anual de horas trabalho extraordinário/total de horas trabalháveis por semana x 47)*100	6,2	10,20	10,49	11,54	1,05
Tx participação formação	(total de participantes formação/total de efetivos)*100	41,37	57,63	47,27	32,08	-15,20
Tx investimento formação	(total despesas formação/total encargos pessoal)*100	1,02	0,05	0,72	1,66	0,94
Tx saúde ocupacional	(total de exames médicos/total efetivos)*100	16,95	0,00	0,00	0,00	0,00

8.1.2. Formação Profissional

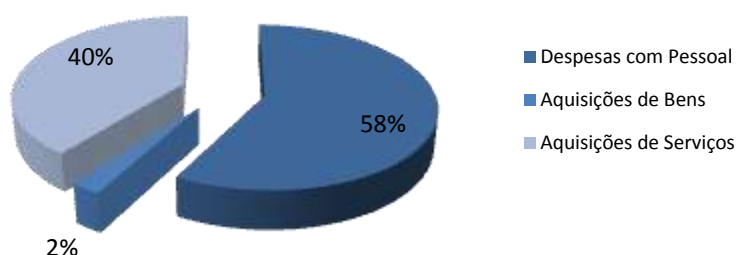
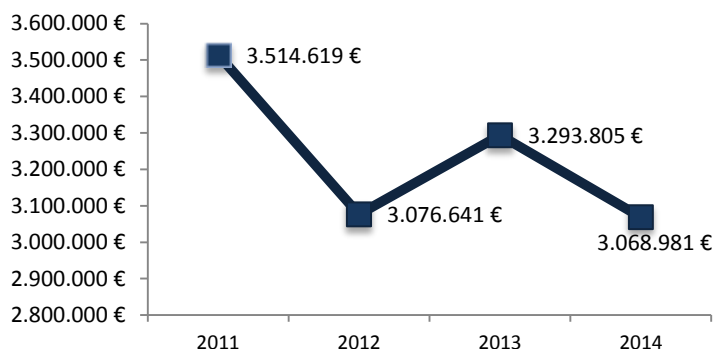
Na sequência da aprovação do Plano de Formação foram realizadas as seguintes **Ações de Formação externa**:

- *Workshop* Prática Forense e Negociação;
- Curso de Alta Direção em Gestão de Unidade de Saúde para gestores;
- Social Media Marketing e Gestão de Páginas no *Facebook*;
- Gestão de Tesouraria e Fundo de Maneio;
- Gestão de Tecnologia para Virtualização de Servidores (HIPER V);
- Windows 7: Administração;
- Amianto nos Edifícios: localização, aplicação, risco e avaliação da exposição;
- *Software* e Normas abertas para Gestão Documental.

O grau de execução do Plano de Formação foi de 100%, abrangendo 48% do total dos trabalhadores da SGMS.

8.3. Recursos Financeiros

Do ponto de vista da execução orçamental verificou-se uma diminuição face a 2014, tendo a evolução anual do total do orçamento ao longo de 4 anos ocorrido conforme o seguinte gráfico:



A SGMS viu a sua dotação disponível diminuir ligeiramente face a 2014, tendo a sua distribuição do ponto de vista das rubricas de classificação económica ocorrido conforme o seguinte gráfico:

Do ponto de vista da execução, verificou-se o seguinte:

Rubrica	Fonte de Financiamento		
	111	129	TOTAL
PESSOAL	1.856.711,78 €	0,00 €	1.856.711,78 €
BENS	41.402,13 €	41.311,50 €	82.713,63 €
SERVIÇOS	973.102,92 €	190.855,15 €	1.163.958,07 €
TRANSFERENCIAS	0,00 €	0,00 €	0,00 €
RESERVAS	22.540,54 €	0,00 €	22.540,54 €
CAPITAL	6.016,64 €	0,00 €	6.016,64 €
Total	2.899.774,01 €	232.166,65 €	3.131.940,66 €

Conforme se pode verificar, cerca de 58% do orçamento foi consumido na rubrica “Pessoal”, seguido de 40% na rubrica de “Serviços”, representando as duas rubricas, em conjunto, cerca de 98% do total dos pagamentos.

Do montante de 1.163.958€, consumidos com aquisição de serviços, destaca-se o pagamento anual de uma renda no valor de 445.951€, que representa cerca de 38% dos pagamentos de serviços, seguido do montante de 149.198€ consumidos com serviços de segurança e vigilância para todo o edifício do MS, valor representativo de 12% do total dos pagamentos de serviços.

Destacam-se ainda os montantes pagos com eletricidade, água, manutenção de edifícios da rubrica orçamental “ Encargos com instalações”, com uma despesa de 99.885€ e a despesa com aquisição de serviços de higiene e limpeza, no montante anual de 64.164€.

O montante total pago nas rubricas anteriormente descritas perfizeram o valor de 759.198€, representando 65% do total gasto com aquisição de serviços.

Em aditamento ao anteriormente descrito do ponto de vista orçamental, torna-se também necessário proceder a uma análise mais aprofundada do ponto de vista da contabilidade patrimonial, pelo se apresenta de seguida o ativo da SGMS com a respetiva previsão de evolução conforme o seguinte:

ACTIVO	2011	2012	2013	2014
Imobilizado Bruto	3.232.996,57	3.239.774,49	3.344.970,84	3.322.058,87
Imobilizações Incorpóreas	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Amortizações do Imobilizado Incorpóreo</i>	0,00	0,00	0,00	0,00
Imobilizações Corpóreas	3.232.996,57	3.239.774,49	3.344.970,84	3.281.099,87
<i>Amortizações Imobilizado Corpóreo</i>	1.598.403,57	1.710.736,50	1.808.241,70	1.887.915,46
Imobilizações Financeiras	0,00	0,00	0,00	40.959,00
<i>Provisões para Investimentos Financeiros</i>	0,00	0,00	0,00	7.253,16
Amortizações Acumuladas	1.598.403,57	1.710.736,50	1.808.241,70	1.895.168,62
Dívidas de Terceiros M-L prazo	0,00	0,00	0,00	0,00
Cientes	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Provisões para Cobranças Duvidosas</i>	0,00	0,00	0,00	0,00
Circulante	401.415,58	716.370,35	1.051.921,92	1.090.029,06
Existências	80.400,58	75.858,23	58.767,04	65.479,83
Mat-primas, subsid. e consumo	80.400,58	75.858,23	58.767,04	65.479,83
Produtos acabados, intermédios	0,00	0,00	0,00	0,00
Adiantamentos p/ conta compras	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Provisão para Depreciação de Existências</i>		0,00	0,00	0,00
Dívidas de Terceiros Curto Prazo	0,00	0,00	0,00	0,00
Cientes	0,00	0,00	0,00	0,00
Estado e Outros Entes Públicos	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros devedores	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Provisão para Cobranças Duvidosas</i>	0,00	0,00	0,00	0,00
Títulos negociáveis	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Provisão para Aplicações de Tesouraria</i>	0,00	0,00	0,00	0,00
Depósitos bancários e Caixa	321.015,00	640.512,12	993.154,88	1.024.549,23
Acréscimos e Diferimentos	138.356,00	15.200,00	86.843,00	84.623,00
Acréscimos de proveitos	138.356,00	15.200,00	86.843,00	84.623,00
Custos diferidos				0,00
TOTAL DO ACTIVO	2.174.364,58	2.260.608,34	2.675.494,06	2.601.542,31

Em termos totais, o ativo da SGMS em 2014 foi de 2.601.542€, maioritariamente composto por imobilizado representativo de cerca de 54% do ativo líquido, seguido dos depósitos em instituições financeiras

representativas de 39% do ativo líquido, sendo este montante o valor que se encontrava na conta do tesouro, com origem em transferência de verbas para pagamento de vencimentos do pessoal colocado em SME, cujo saldo tem vindo a transitar todos os anos sendo expectável, a qualquer momento, a entrega do mesmo ao Tesouro Português.

Relativamente aos Fundos Próprios e Passivo, o balanço da SGMS apresenta para 2014 um total de 2.601.542€, sendo que destes 2.515.189€ dizem respeito aos fundos próprios e 86.352€, referentes ao passivo, discriminando-se os valores do ponto de vista histórico e previsional de acordo com a seguinte tabela:

CAPITAL PRÓPRIO	2011	2012	2013	2014
Capital	1.981.806,27	1.981.806,27	1.981.806,27	1.981.806,27
Ações (quotas próprias)	0,00	0,00	0,00	0,00
Ajustamentos de partes de capital	0,00	0,00	-798,89	0,00
Reservas (Legais Estatutárias+...)	0,00	0,00	0,00	798,89
Resultados Transitados	0,00	-33.530,77	260.389,04	604.182,79
Resultado Líquido do Exercício	-33.530,77	293.919,81	343.793,75	-70.000,72
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	1.948.275,50	2.242.195,31	2.585.190,17	2.515.189,45
PASSIVO	2011	2012	2013	2014
Provisões para Riscos e Encargos	0,00	0,00	0,00	0,00
Dívidas a Terceiros M-L Prazo	0,00	0,00	0,00	0,00
Empréstimos obtidos	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros credores	0,00	0,00	0,00	0,00
Dívidas a Terceiros Curto Prazo	87.733,11	3.213,03	3.460,89	1.729,86
Empréstimos obtidos	0,00	0,00	0,00	0,00
Fornecedores (exceto 229)	343,38	3.213,03	3.460,89	1.729,86
Fornecedores de Imobilizado	0,00	0,00	0,00	0,00
Acionistas (sócios)	0,00	0,00	0,00	0,00
Estado e outros entes públicos	86.989,73	0,00	0,00	0,00
Outros credores	400,00	0,00	0,00	0,00
Acréscimos e Diferimentos	138.356,00	15.200,00	86.843,00	84.623,00
Acréscimos de custos	138.356,00	15.200,00	86.843,00	84.623,00
Proveitos diferidos				0,00
TOTAL DO PASSIVO	226.089,11	18.413,03	90.303,89	86.352,86
TOTAL DO PASSIVO + CAPITAL PRÓPRIO	2.174.364,61	2.260.608,34	2.675.494,06	2.601.542,31

Em 2014, o total dos fundos próprios teve em consideração o capital próprio, os resultados transitados e o resultado líquido do exercício de 2014, sendo constituído maioritariamente pelo montante patrimonial inicialmente apurado no âmbito da implementação do POCP, tendo este sido avaliado no valor de 1.981.807,27€, não se prevendo para os próximos anos nenhuma evolução.

O resultado líquido do exercício de 2014 foi calculado no montante negativo de 70.000€, cuja discriminação se efetua na demonstração de resultados.

O passivo da SGMS ascendeu em 2014 ao montante de 86.352€, sendo que deste total, 84.352€ dizem respeito a acréscimo de custos referentes aos subsídios dos trabalhadores. De salientar que este montante é anulado pelo acréscimo de proveitos no mesmo montante, sendo que o passivo real em 2014 se fixou em 1.729€.

Do ponto de vista da demonstração de resultados é apresentado um resultado líquido do exercício em 2014 de 343.793€, sendo que se apresenta o apuramento deste valor de acordo com o seguinte:

PROVEITOS	2011	2012	2013	2014
Vendas	0,00	0,00	0,00	0,00
Mercadorias	0,00	0,00	0,00	0,00
Produtos	0,00	0,00	0,00	0,00
Prestação de Serviços	0,00	0,00	0,00	0,00
Variação da Produção	0,00	0,00	0,00	0,00
Trabalhos p/ Própria Empresa	0,00	0,00	0,00	0,00
Proveitos suplementares	0,00	0,00	0,00	0,00
Subsídios à exploração	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros Proveitos Operacionais	5.545.533,18	5.139.962,13	5.283.502,92	3.993.405,63
Proveitos Operacionais	5.545.533,18	5.139.962,13	5.283.502,92	3.993.405,63
Ganhos E. Grupo e Ren. Part. Capital	0,00	0,00	0,00	0,00
Proveitos e Ganhos Extraordinários	82.916,60	96.614,30	16.501,32	30.370,04
PROVEITOS TOTAIS	5.628.449,78	5.236.576,43	5.300.004,24	4.023.775,67
CUSTOS	2011	2012	2013	2014
Mercadorias	0,00	0,00	0,00	0,00
Matérias	43.258,58	32.970,72	50.593,28	20.137,61
Fornecimentos e Serviços Externos	1.303.375,78	1.161.985,67	1.378.741,09	1.245.138,81
Pessoal	4.189.701,36	3.529.930,37	3.342.156,92	2.705.644,44
Tranf. Correntes conncc prestações sociais	0,00	0,00	66.239,46	0,00
Amortizações do imobilizado corp. e incorp.	124.195,89	112.495,82	108.373,30	108.475,05
Provisões	0,00	0,00	0,00	0,00
Impostos	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros Custos Operacionais	720,00	720,00	0,00	5.119,88
Custos Operacionais	5.661.251,61	4.838.102,58	4.946.104,05	4.084.515,79
Resultado antes Enc. Financ. e Extraord.	-32.801,83	398.473,85	353.900,19	-60.740,12
Perdas empresas do grupo e assoc.	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortiz. e Provisões aplicações financ.	0,00	0,00	0,00	0,00
Juros e custos similares	0,00	0,00	2133,28	0,00
Custos Extraordinários	728,94	104.554,04	7.973,16	9.260,60
CUSTOS TOTAIS	5.661.980,55	4.942.656,62	4.956.210,49	4.093.776,39
Resultado antes Impostos	-33.530,77	293.919,81	343.793,75	-70.000,72
Impostos sobre Rendimentos do Exercício	0,00	0,00	0,00	0,00
Interesses Minoritários	0,00	0,00	0,00	0,00
RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	-33.530,77	293.919,81	343.793,75	-70.000,72

Os proveitos e ganhos relativos ao exercício de 2014 foram obtidos, na sua esmagadora maioria, no âmbito das transferências do orçamento de Estado e transferências efetuadas pela ACSS (destinadas ao pagamento de vencimentos de pessoal colocado em SME), no montante total de 3.993.405€.

Relativamente aos custos, de acordo com o exercício de 2014, foram apresentados custos e perdas num total de 4.093.776€, verificando-se que a maior fatia relativa aos custos vai para os custos com pessoal, no valor de 2.705.644€, seguido dos custos com fornecimento de serviços externos no valor de 1.245.138€, sendo que estas duas rubricas representam cerca de 97% do total dos custos.

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

SALDOS	2014
(1) Capital Próprio	2.515.189,45
(2) Exigível a m/l prazo*	0,00
(3) Capitais Permanentes (1+2)	2.515.189,45
(4) Imobilizado *	1.426.890,25
(5) Fundo de Maneio (3-4)	1.088.299,20
(6) Nec. Fundo Maneio exploração	63.749,97
(7) Nec. de F Maneio extra-explorac.	0,00
(8) Nec. F. Maneio (7+8)	63.749,97
(9) Sócios, ac. e dif., provisões pass. e...	2.049.098,46
(10) Tesouraria (5-8-9)	-1.024.549,23

Conforme se pode verificar da análise ao balanço funcional, verifica-se que em termos de fundo de maneio o valor foi de 1.088.299€, sendo este resultante da diferença entre os fundos próprios e o imobilizado líquido, prevendo-se uma evolução favorável deste indicador.

As necessidades de fundo de maneio apresentaram-se positivas em 2014 no valor de 63.749€, apresentando um final de tesouraria de exploração no valor de 437.328€, compensada em grande parte pela tesouraria líquida existente, conforme a seguinte tabela:

SALDOS	2014
Clientes	0,00
Existências	65.479,83
Adiantamentos a fornecedores	0,00
Dívidas do Estado e Outros EP	0,00
Outros devedores (de exploração)	0,00
(1) Total de Necessidades	65.479,83
Fornecedores	1.729,86
Adiantamento de Clientes	0,00
Estado e outros entes públicos	0,00
Adiantamentos por conta de vendas	0,00
Outras dívidas de exploração	0,00
(2) Total de Recursos	1.729,86
(3) Nec. F. Maneio de exp. (1-2)	63.749,97
(4) Existências	65.479,83
(5) Dívidas de Terceiros Curto Prazo	0,00
(6) Dívidas de Sócios	0,00
(7) Dívidas a Terceiros Curto Prazo	1.729,86
(8) Dívidas a Sócios	0,00
(9) Empréstimos curto prazo	0,00
(10) Nec. F. Maneio (4+5-6-(7-8-9))	63.749,97
Títulos negociáveis	0,00
Depósitos bancários e Caixa	1.024.549,23
(A) Tesouraria Activo	1.024.549,23
Empréstimos Obtidos c/ pz	0,00
(B) Tesouraria Passivo	0,00
(C) Tesouraria Líquida (A-B)	1.024.549,23
(D) EBE	445.772,17
(E) Variação nas Nec. F Maneio	8.443,82
(F) Tesouraria de Exploração (D-E)	437.328,35

Relativamente ao capital próprio, verifica-se que este tem um peso de 176% do imobilizado no ativo total líquido com uma tendência para a redução, tendo em conta as amortizações e o investimento reduzido projetado para os próximos anos.

PRINCIPAIS INDICADORES	2014
Rotação das matérias	466 dias
Rotação das Existências	466 dias
Prazo Médio de Pagamento	1 dias

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

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

8.3. 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 comunicações e ligações (*switchs*, *routers*, *callmanager*, *firewall*) e ainda os recursos dos sistemas locais (computadores, equipamentos de impressão e cópia, portáteis, entre outros). A SGMS presta ainda apoio 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.

SGMS Infraestrutura de Rede de Dados e Comunicações Fixas	
Recursos Tecnológicos em Produção a 31/12/2014	
Equipamentos Ativos de Rede	24
Servidores Físicos	12
Servidores Virtuais	5
Storages	1
Computadores	60
Portáteis	8
Equipamentos Impressão, Cópia e Digitalização	15
Projetores Portáteis	3
Projetores Fixos	2
Telefones VOIP	60
CISCO Unified Communications Manager (CallManager)	2
Gateway GSM - Central Telefónica (Comunicações Fixo - Móvel)	1
Solução de Videoconferência	1
Rede Wireless - Pontos de acesso (AP'S com suporte para dados e voz)	39

9. Auto-Avaliação

Abordagem Metodológica

Amostragem

No seguimento de anos anteriores e atendendo a que a SGMS se propõe analisar 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, foram aplicados questionários distintos. Considerou-se como população-alvo e como procedimento de construção amostral o indicado na tabela seguinte:

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	Metodos Amostrais não Aleatórios Intencionais	Chefes de gabinete, adjuntos, assessores e outros colaboradores dos Gabinetes dos Membros do Governo do MS e coordenadores	34	18%
Dirigentes intermédios		Dirigentes intermédios da SGMS	5	100%
Colaboradores		Todos os colaboradores da SGMS em exercício de funções em 31 de dezembro de 2014	58	33%

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 seguinte tabela.

Os questionários foram aplicados *online* (www.survs.com), sendo o convite efetuado por correio eletrónico através da Divisão de Informação e Relações Públicas. Também foi garantido 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.

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)	6	144	141	98%	3	2%	Lançado a 26 de fevereiro com data limite de resposta a 4 de março. Insistência a 9 de março. Última resposta a 9 de março de 2015.
Membros dos Gabinetes Ministeriais, Comissões e outras estruturas (Parte II - Desempenho da Organização)	6	246	100	41%	146	59%	
Dirigentes intermédios da SGMS (Parte I - Diagnóstico da Organização)	5	155	149	96%	6	4%	Lançado a 26 de fevereiro com data limite de resposta a 4 de março. Última resposta a 7 de abril de 2015.
Dirigentes intermédios da SGMS (Parte II - Desempenho da Organização)	5	220	185	84%	35	16%	
Colaboradores da SGMS (Parte I - Ambiente da Organização)	19	703	648	92%	55	8%	Lançado a 26 de fevereiro com data limite de resposta a 4 de março. Insistência a 9 de março. Última resposta a 23 de março de 2015.
Colaboradores da SGMS (Parte II - Desempenho da Organização)	19	741	439	59%	302	41%	

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

9.1. Avaliação pelos Clientes

9.1.1. Avaliação pelos Clientes Externos

Como é fundamental conhecer o grau de satisfação dos seus clientes, para que possa prestar melhores serviços, a SGMS realizou um inquérito aos clientes externos para recolher a apreciação sobre os serviços oferecidos. Assim, no período entre 26 de fevereiro e 9 de março de 2015, foi aplicado o questionário de avaliação da satisfação aos clientes externos da SGMS, relativamente ao ano de 2014, tendo o convite sido enviado por correio eletrónico e as respostas recolhidas através de um inquérito *online* (www.survs.com).

A amostra foi constituída pelos chefes de gabinete, adjuntos, assessores e outros colaboradores dos Gabinetes dos Membros do Governo do MS 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 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.

9.2. Metodologia adotada

Foram consideradas duas partes distintas na metodologia adotada para aplicação dos questionários. A primeira parte do inquérito visou recolher a percepção dos clientes externos, ou seja, como eles veem a nossa organização, quanto à imagem, envolvimento e participação, acessibilidade e qualidade dos produtos/serviços prestados. A segunda parte destinou-se a avaliar os serviços prestados pelas diferentes unidades orgânicas aos clientes externos e assim recolher a sua opinião sobre a qualidade dos serviços prestados. Foram recolhidos seis questionários, com um total de 144 perguntas, obtendo-se 141 respostas validadas, sendo que apenas a 3 perguntas não foi dada resposta relativamente à primeira parte (“Visão Global da Organização”).

9.3. Resultados

Resultados Globais Médios da Visão da Organização

Dimensões de Análise	Avaliação										Média
	Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Satisfeito Medianamente		Satisfeito		Muito Satisfeito		
1. Imagem Global da Organização											
	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	
Percepção quanto ao comportamento ético da organização	0%	0	0%	0	0%	0	33%	2	67%	4	4,67
Empenho na criação de uma relação de confiança com os clientes	0%	0	0%	0	0%	0	33%	2	67%	4	4,67
Gestão das relações com os clientes, com vista à satisfação das respetivas necessidades	0%	0	0%	0	0%	0	33%	2	67%	4	4,67
Impacto na qualidade de vida dos cidadãos/clientes	0%	0	0%	0	0%	0	33%	2	67%	4	4,67
Implementação de melhorias recentes, visando as necessidades dos cidadãos/clientes	0%	0	0%	0	0%	0	50%	3	50%	3	4,5
Cortesia dos colaboradores	0%	0	0%	0	0%	0	17%	1	83%	5	4,83
Flexibilidade e autonomia dos colaboradores	0%	0	0%	0	0%	0	33%	2	67%	4	4,67
Média de Respostas (%) por Índice de Satisfação	0%	0	0%	0	0%	0	33%	14	67%	28	4,67
2. Envolvimento e Participação											
Promoção de parcerias e projetos com os clientes	0%	0	0%	0	20%	1	60%	3	20%	1	4,00
Incentivo ao envolvimento dos clientes nos processos de tomada de decisão	0%	0	0%	0	20%	1	60%	3	20%	1	4,00
Envolvimento dos clientes na conceção e melhoria dos serviços e produtos	0%	0	0%	0	17%	1	33%	2	50%	3	4,33
Interlocutores responsáveis por serviços e relação com os respetivos clientes	0%	0	0%	0	0%	0	50%	3	50%	3	4,50
Canais para recolha de contributos relativamente a produtos/serviços	0%	0	0%	0	20%	1	50%	3	33%	2	4,17
Média de Respostas (%) por Índice de Satisfação	0%	0	0%	0	15%	4	51%	14	35%	10	4,20
3. Acessibilidade											
Partilha de informação com todas as partes interessadas, apresentando-a de forma amigável	0%	0	0%	0	0%	0	17%	1	83%	5	4,83
Flexibilidade do horário de atendimento	0%	0	0%	0	17%	1	0%	0	83%	5	4,67
Disponibilidade de informação no local de atendimento	0%	0	0%	0	0%	0	17%	1	83%	5	4,83
Celeridade na prestação de serviços	0%	0	0%	0	0%	0	33%	2	67%	4	4,67
Canais de divulgação das atividades/informações	17%	1	0%	0	0%	0	33%	2	50%	3	4,00
Esclarecimentos prestados presencialmente	0%	0	0%	0	0%	0	33%	2	67%	4	4,67
Esclarecimentos prestados através de correio eletrónico	0%	0	0%	0	0%	0	33%	2	67%	4	4,67
Esclarecimentos prestados por telefone	0%	0	0%	0	0%	0	33%	2	67%	4	4,67
Disponibilidade de informação online	0%	0	0%	0	0%	0	60%	3	40%	2	4,40

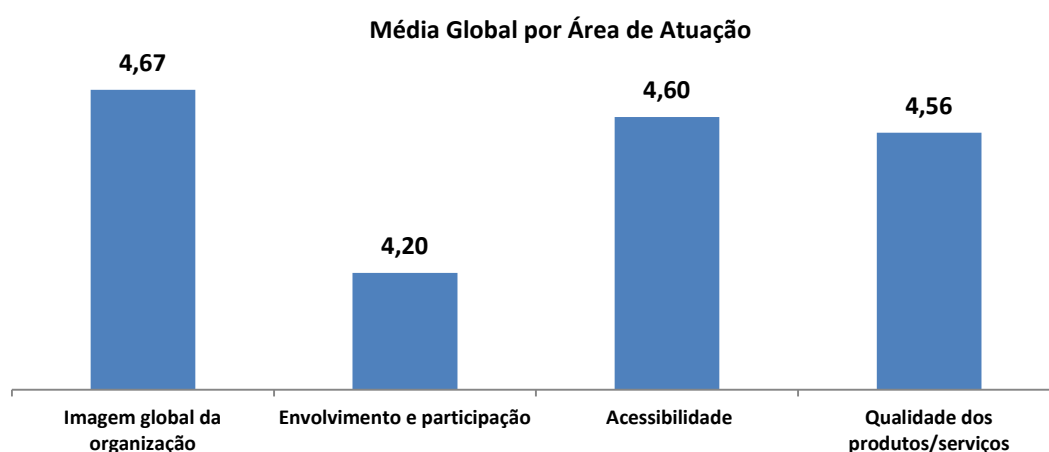
Média de Respostas (%) por Índice de Satisfação	2%	1	0%	0	2%	1	29%	15	67%	36	4,60
4. Qualidade dos Produtos/Serviços											
Tempo de tratamento/processamento dos produtos/serviços	0%	0	0%	0	0%	0	33%	2	67%	4	4,67
Correspondência dos produtos/serviços com as expectativas	0%	0	0%	0	17%	1	17%	1	67%	4	4,50
Clareza e rigor da informação prestada	0%	0	0%	0	17%	1	17%	1	67%	4	4,50
Média de Respostas (%) por Índice de Satisfação	0%	0	0%		11%	2	22%	4	67%	12	4,56

Dos resultados apurados conclui-se que os clientes externos refletem elevada satisfação em todos os indicadores, surgindo mais oportunidades de melhoria no indicador “Envolvimento e participação”. Um respondente afirmou-se muito insatisfeito com os canais de divulgação das atividades e informações, aspeto que deverá merecer a atenção da organização.

Médias Globais por Índices de Satisfação

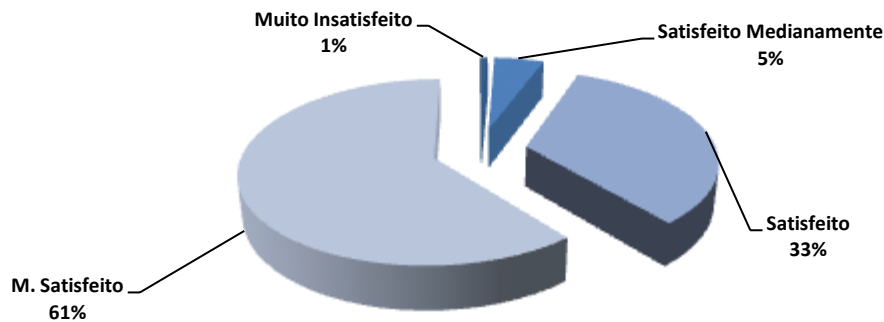
Visão global da organização	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito Medianamente	Satisfeito	Muito Satisfeito
Imagem global da organização	0,0%	0,0%	0,0%	33,0%	67,0%
Envolvimento e participação	0,0%	0,0%	15,0%	51,0%	35,0%
Acessibilidade	2,0%	0,0%	2,0%	29,0%	67,0%
Qualidade dos produtos/serviços	0,0%	0,0%	11,0%	22,0%	67,0%

As médias globais por indicador estão evidenciadas no gráfico seguinte, sendo o indicador “Envolvimento e participação” o que regista avaliação menos favorável.



Em termos globais, 61% dos indicadores receberam uma avaliação de cinco valores (Muito Satisfeito), 33% dos indicadores quatro valores (Satisfeito) e 5% três valores (Satisfeito Medianamente).

Avaliação efetuada pelos clientes externos por Índice de Satisfação



9.4. 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 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);
 - 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 146 respostas, sendo validadas 100.

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.

Resultados da avaliação do Desempenho da Organização dos Clientes Externos

Dimensões de Análise	Avaliação											Média
	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito Medianamente	Satisfeito	Muito Satisfeito	Não Aplicável						
1. Modernização e Qualificação												
	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	NA	
Simplificação de processos e procedimentos	0%	0	0%	0	0%	0	33%	2	17%	1	50%	4,33
Divulgação de Iniciativas na área da organização e qualidade	0%	0	0%	0	0%	0	17%	1	33%	2	50%	4,67
Implementação de melhorias com impacto na satisfação dos clientes	0%	0	0%	0	0%	0	33%	2	17%	1	50%	4,33
Média de Respostas (%) por Índice de Satisfação	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	27,7%	5	22,3%	4	50%	4,44
2. Áreas de Pessoal, Orçamento e Contabilidade, Aprovisionamento e Logística, Unidade Ministerial de Compras (UMC)												
Processamento de abonos (vencimentos, ajudas de custo, horas extraordinárias)	0%	0	0%	0	17%	1	0%	0	17%	1	67%	4,00
Aposentação, licenças e contagem de tempo (CGA)	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	17%	1	83%	5,00
Rigor da informação processada	0%	0	0%	0	17%	1	0%	0	17%	1	67%	4,00
Rigor na informação prestada e esclarecimento das dúvidas	0%	0	0%	0	17%	1	0%	0	17%	1	67%	4,00
Medidas para a utilização eficaz dos recursos financeiros/orçamentais	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	17%	1	83%	5,00
Pertinência da informação disponibilizada sobre faturação e indicadores de gestão orçamental	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	17%	1	83%	5,00
Rigor da informação prestada e esclarecimento das dúvidas	0%	0	0%	0	17%	1	0%	0	17%	1	67%	4,00
Aquisição de bens e serviços	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	33%	2	67%	5,00
Gestão, manutenção e reparação da frota automóvel	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	17%	1	83%	5,00
Comunicações móveis (equipamentos e cartões)	0%	0	0%	0	17%	1	0%	0	17%	1	67%	4,00
Instalações (manutenção e reparação)	0%	0	0%	0	17%	1	0%	0	17%	1	67%	4,00
UMC - Avaliação global da atividade da Unidade Ministerial de Compras (UMC)	0%	0	0%	0	0%	0	17%	1	17%	1	67%	4,50
UMC. Grau de satisfação das necessidades dos adquirentes	0%	0	0%	0	0%	0	17%	1	17%	1	67%	4,50
UMC - Promoção do relacionamento com as entidades adquirentes	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	17%	1	67%	4,50
UMC - Disponibilidade da UMC para esclarecimentos (telefone/presencial)	0%	0	0%	0	0%	0	17%	1	17%	1	83%	5,00
UMC - Disponibilização de informação relativa aos procedimentos (internet)	0%	0	0%	0	0%	0	17%	1	17%	1	67%	4,50
UMC - Dinamismo na realização de levantamentos de necessidades e elaboração de procedimentos	0%	0	0%	0	0%	0	17%	1	17%	1	67%	4,50
UMC - Capacidade de resolução de constrangimentos, problemas e incorreções identificadas	0%	0	0%	0	0%	0	17%	1	17%	1	67%	4,50
UMC - Atualização/Inovação dos processos no sentido da melhoria contínua	0%	0	0%	0	0%	0	17%	1	17%	1	67%	4,50
UMC - Adequação do tempo de resposta às solicitações das entidades adquirentes	0%	0	0%	0	0%	0	17%	1	17%	1	67%	4,50
Média de Respostas (%) por Índice de Satisfação	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,1%	6	6,8%	8	17,8%	21	71,0%	4,50
3. Assuntos Jurídicos e de Contencioso												
Intervenção em processos administrativos (elaboração de pareceres)	0%	0	0%	0	0%	0	17%	1	17%	1	67%	4,50
Celeridade na prestação e adequação dos pareceres às solicitações	0%	0	0%	0	0%	0	17%	1	17%	1	67%	4,50
Intervenção em processos judiciais	0%	0	0%	0	0%	0	17%	1	17%	1	67%	4,50
Articulação com o autor do auto	0%	0	0%	0	0%	0	17%	1	17%	1	67%	4,50
Média de Respostas (%) por Índice de Satisfação	0%	0	0%	0	0%	0	17%	4	17%	4	67%	4,50
4. Áreas de Informação, Relações Públicas, Arquivo e Sistemas de Informação												
Qualidade da informação disponibilizada	0%	0	0%	0	0%	0	33%	2	50%	3	17%	4,60
Utilidade e atualização da informação no Portal da Saúde	0%	0	0%	0	17%	1	17%	1	50%	3	17%	4,40
Utilidade e atualização da informação no site da SGMS	0%	0	0%	0	0%	0	33%	2	17%	1	50%	4,33
Utilidade e atualização da informação na Pulsar	0%	0	0%	0	17%	1	0%	0	17%	1	67%	4,00
Celeridade na resposta aos pedidos de legislação e informação diversa	0%	0	0%	0	0%	0	17%	1	33%	2	50%	4,67
Canais de comunicação e divulgação de iniciativas e projetos da organização	0%	0	0%	0	17%	1	17%	1	33%	2	33%	4,25
Tramitação das publicações em diário da República	0%	0	0%	0	0%	0	17%	1	17%	1	67%	4,50

Apoio técnico a comissões e grupos de trabalho	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	67%	4	33%	5,00
Organização de reuniões e eventos diversos	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	67%	4	33%	5,00
Receção e acompanhamento de entidades	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	50%	3	50%	5,00
Logística e gestão das salas de reuniões e eventos (ex. som, audiovisuais)	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	67%	4	33%	5,00
Apoio à assessoria de imprensa	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	33%	2	67%	5,00
Eficácia e celeridade do serviço de arquivo	0%	0	0%	0	0%	0	33%	2	17%	1	50%	4,33
Correspondência do sistema de gestão documental às necessidades	0%	0	0%	0	0%	0	17%	1	50%	3	33%	4,75
Média de Respostas (%) por Índice de Satisfação	0,0%	0	0,0%	0	3,6%	3	13,1%	11	40,6%	34	42,9%	4,63

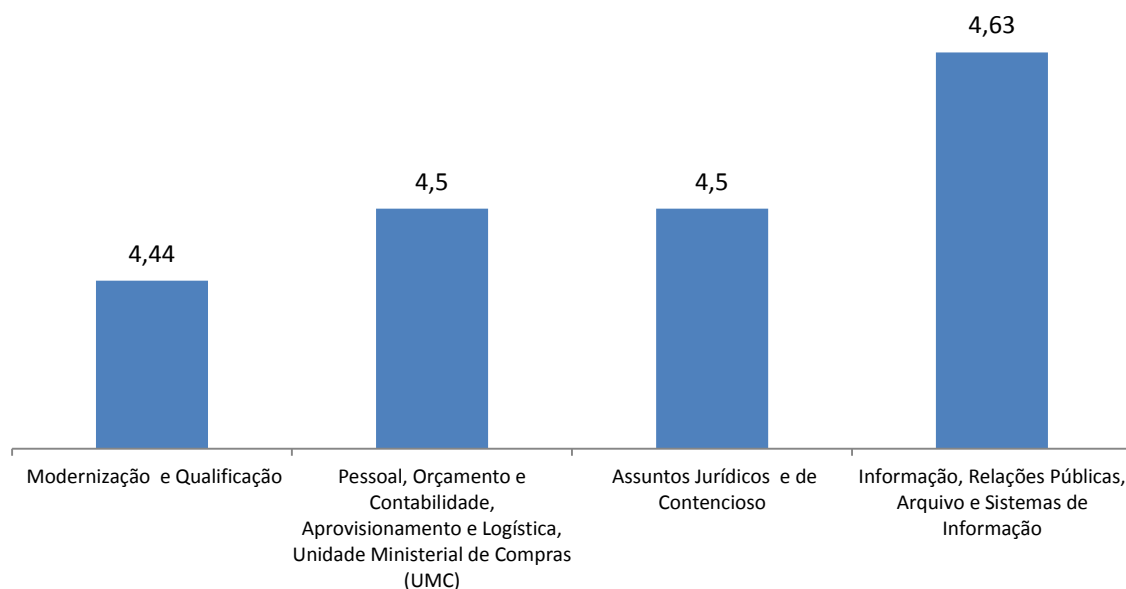
A tabela seguinte mostra as médias globais dos níveis de satisfação dos clientes externos, identificando-se que, para além de não se registar qualquer insatisfação, o índice Satisfeito Medianamente tem pouca expressão.

Médias globais por áreas de serviços

Áreas de Serviços	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito Medianamente	Satisfeito	Muito Satisfeito	Não Aplicável
Modernização e Qualificação	0,0%	0,0%	0,0%	27,7%	22,3%	50,0%
Pessoal, Orçamento e Contabilidade, Aprovisionamento e Logística, Unidade Ministerial de Compras (UMC)	0,0%	0,0%	5,1%	6,8%	17,8%	71,0%
Assuntos Jurídicos e de Contencioso	0,0%	0,0%	0,0%	17,0%	17,0%	67,0%
Informação, Relações Públicas, Arquivo e Sistemas de Informação	0,0%	0,0%	3,6%	13,1%	40,6%	42,9%

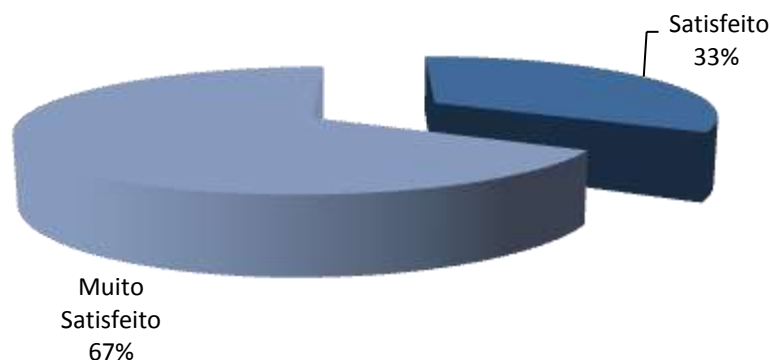
A média global situou-se acima de quatro em todas as áreas de atuação, o que demonstra o bom acolhimento, pelos clientes externos, dos serviços prestados.

Média Global por Área de Atuação



Relativamente ao índice de satisfação global, 67% dos clientes externos estão muito satisfeitos e 33% satisfeitos. O índice de satisfação global é de 4,67, acima do valor atingido no ano transato (4,43).

Índice Global de Satisfação dos Clientes Externos



Dos resultados apurados, conclui-se que a organização é percebida de uma forma globalmente positiva por parte dos clientes externos, já que, nas duas partes do inquérito, todos os indicadores obtiveram média igual ou superior a quatro.

Tomando como referência estas médias dos indicadores apresentam-se, na tabela seguinte, algumas oportunidades de melhoria (indicadores com avaliação igual a quatro).

Oportunidades de Melhoria identificadas pelos Clientes Externos

Oportunidades de Melhoria Identificadas pelos clientes Externos	
	Indicador 2 - Envolvimento e Participação
Parte I - Imagem Global da Organização	Promoção de parcerias e projetos com os clientes
	Incentivo ao envolvimento dos clientes nos processos de tomada de decisão
	Indicador 3 - Acessibilidade
	Canais de divulgação das atividades/informações
Parte II - Desempenho da Organização	Indicador 6 - Áreas de Pessoal, Orçamento e Contabilidade, Aprovisionamento e Logística, Unidade Ministerial de Compras (UMC)
	Processamento de abonos (vencimentos, ajudas de custo, horas extraordinárias)
	Rigor da informação processada
	Rigor da informação prestada e esclarecimento das dúvidas
	Comunicações móveis (equipamentos e cartões)
	Instalações (manutenção e reparação)
	Indicador 8 - Áreas de Informação, Relações Públicas, Arquivo, Expediente e Sistemas de Informação
	Utilidade e atualização da informação na Pulsar

9.5.Avaliação pelos Colaboradores

9.5.1.Enquadramento e objetivos

Para aferir o grau de satisfação dos colaboradores com a organização e motivação para as atividades que desenvolvem, foi elaborado um questionário, que contém um conjunto de temáticas relativas ao modo como os colaboradores percebem a organização.

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.

9.5.2.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 ao posicionamento, 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 26 de fevereiro e 7 de abril de 2015 (www.survs.com). O anonimato dos inquiridos e a confidencialidade foram assegurados. A taxa de resposta foi de 33% num universo de 58 colaboradores.

9.5.3.Análise dos resultados

Para a análise dos resultados da primeira parte do questionário, foi considerado o total de respostas dos 19 questionários, contabilizando 703 perguntas, das quais 648 foram validadas e apenas 55 não foram respondidas.

Em todos os indicadores se verifica alguma insatisfação, sendo nos indicadores “Gestão e Liderança” que esta mais se evidencia. Os subindicadores “Prestação de informação, aos colaboradores, sobre a mudança organizacional” e “Envolvimento dos colaboradores no desenvolvimento de planos e estratégias que visem a implementação de ações de melhoria” revelam índices de muita insatisfação de 39%.

“Motivação para participar em projetos de mudança na organização” e “Motivação para sugerir melhorias” são os indicadores mais penalizados, com mais de 40% das respostas a incidirem no nível “Muito insatisfeito”.

No entanto, os indicadores “Posicionamento” e “Motivação” têm um índice médio de satisfação de 3,02 e 2,69, respetivamente, sendo que 38% dos trabalhadores se afirmam satisfeitos com o “Posicionamento” da organização e 34% revelam o mesmo sentimento em relação à “Motivação”. Entre 4% a 6% dos trabalhadores revelam estar muito satisfeitos no que concerne aos quatro indicadores da avaliação do ambiente organizacional.

Resultados da avaliação do Ambiente Organizacional

Dimensões de Análise	Muito Insatisfeito				Insatisfeito		Avaliação Satisfeito Medianamente		Satisfeito		Muito Satisfeito		Média
	1. Posicionamento												
	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	
Imagem global e desempenho da organização	11%	2	16%	3	26%	5	42%	8	5%	1			3,16
Papel assumido pela organização face à sociedade cidadão/cliente	17%	3	11%	2	22%	4	44%	8	6%	1			3,11
Perceção quanto ao comportamento ético da organização	11%	2	17%	3	22%	4	39%	7	11%	2			3,22
Postura da organização face à inovação	17%	3	22%	4	17%	3	39%	7	6%	1			2,94
Empenho na adoção de medidas que visem a melhoria contínua	22%	4	28%	5	22%	4	22%	4	6%	1			2,61
Relacionamento da organização com os seus clientes e partes interessadas	17%	3	11%	2	22%	4	39%	7	11%	2			3,17
Envolvimento das partes interessadas na organização e respetiva missão	17%	3	17%	3	22%	4	44%	8	0%	0			2,94
Média de Respostas (%) por Índice de Satisfação	16%	20	17%	22	22%	28	38%	49	6%	8			3,02
2. Gestão e Liderança													
Participação dos colaboradores na definição dos objetivos e prioridades da organização	33%	6	22%	4	17%	3	28%	5	0%	0			2,39
Participação dos colaboradores nos processos de tomada de decisão	35%	6	29%	5	12%	2	24%	4	0%	0			2,24
Consenso entre gestores e colaboradores sobre os objetivos a atingir e as formas de medir a respetiva execução	33%	6	28%	5	11%	2	22%	4	6%	1			2,39
Planeamento das atividades tendo em conta as necessidades e expetativas dos colaboradores	28%	5	44%	8	6%	1	17%	3	6%	1			2,28
Desenvolvimento e utilização do potencial dos seus colaboradores, tanto a nível individual como organizacional	29%	5	24%	4	24%	4	18%	3	6%	1			2,47
Apoio na realização das atividades que concorrem para o cumprimento dos objetivos individuais	31%	5	25%	4	6%	1	31%	5	6%	1			2,56
Acolhimento de ideias e sugestões dos colaboradores, através de mecanismos apropriados para a recolha de contributos	35%	6	18%	3	24%	4	18%	3	6%	1			2,41
Prestação de informação, aos colaboradores, sobre a mudança organizacional	39%	7	28%	5	11%	2	22%	4	0%	0			2,17
Sistema de gestão da mudança eficiente, que inclui a monitorização	24%	4	29%	5	18%	3	29%	5	0%	0			2,53
Envolvimento dos colaboradores no desenvolvimento de planos e estratégias que visem a implementação de ações de melhoria	39%	7	28%	5	11%	2	17%	3	6%	1			2,22
Cultura de abertura à inovação e planeamento do processo de modernização	24%	4	29%	5	24%	4	18%	3	6%	1			2,53
Orientação da atividade para satisfação das necessidades das partes interessadas	20%	3	27%	4	20%	3	27%	4	7%	1			2,73
Mecanismos de diálogo entre colaboradores e dirigentes	25%	4	19%	3	31%	5	25%	4	0%	0			2,56
Valorização dos princípios éticos	18%	3	24%	4	24%	4	24%	4	12%	2			2,88
Média de Respostas (%) por Índice de Satisfação	30%	71	27%	64	17%	40	23%	54	4%	10			2,45
3. Gestão das Pessoas e Gestão dos Processos de Mudança													
Boas condições de trabalho, incluindo o respeito pelas exigências ao nível da saúde e segurança	22%	4	17%	3	33%	6	22%	4	6%	1			2,72

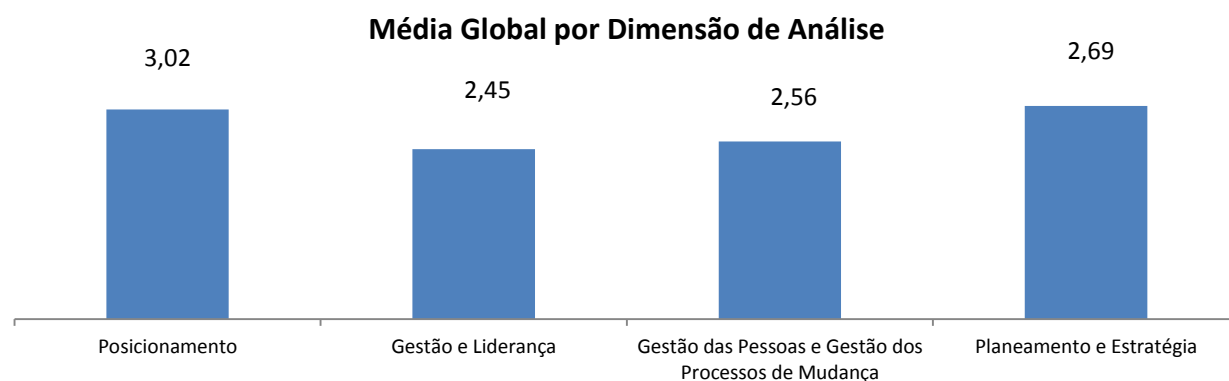
Identificação das competências atuais e das pessoas, no plano individual e organizacional	28%	5	0%	0	44%	8	22%	4	6%	1	2,78
Tecnologias de informação e comunicação correspondem às necessidades e funções dos colaboradores	18%	3	12%	2	29%	5	35%	6	6%	1	3
Aposta na formação para aquisição/atualização de competências	22%	4	33%	6	22%	4	22%	4	0%	0	2,44
Avaliação da formação através da análise custo/benefício	38%	6	19%	3	25%	4	19%	3	0%	0	2,25
Cultura de diálogo, comunicação, e incentivo ao trabalho em equipa	33%	6	28%	5	22%	4	11%	2	6%	1	2,28
Mecanismos de participação e de partilha de conhecimento e experiência	35%	6	6%	1	41%	7	12%	2	6%	1	2,47
Política de gestão de recursos humanos (mobilidade dentro da organização)	18%	3	41%	7	18%	3	18%	3	6%	1	2,53
Igualdade de oportunidades e sentido de justiça	28%	5	17%	3	22%	4	28%	5	6%	1	2,67
Sistemas de gestão do conhecimento	33%	6	11%	2	33%	6	22%	4	0%	0	2,44
Média de Respostas (%) por Índice de Satisfação	28%	48	18%	32	29%	51	21%	37	4%	7	2,56
4. Motivação											
Motivação e envolvimento dos colaboradores na utilização das tecnologias da informação	17%	3	11%	2	33%	6	39%	7	0%	0	2,94
Motivação para participar em ações de formação	22%	4	17%	3	22%	4	39%	7	0%	0	2,78
Motivação para participar em projetos de mudança na organização	44%	8	6%	1	11%	2	33%	6	6%	1	2,5
Motivação para aprender novos métodos de trabalho	33%	6	6%	1	22%	4	33%	6	6%	1	2,72
Motivação para desenvolver trabalho em equipa	29%	5	12%	2	24%	4	29%	5	6%	1	2,71
Motivação para sugerir melhorias	44%	8	0%	0	22%	4	28%	5	6%	1	2,50
Média de Respostas (%) por Índice de Satisfação	32%	34	9%	9	22%	24	34%	36	4%	4	2,69

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 entre 21% e 38% dos respondentes declararam-se satisfeitos em todos os indicadores, sendo que apenas entre 4% e 6% se afirmaram muito insatisfeitos.

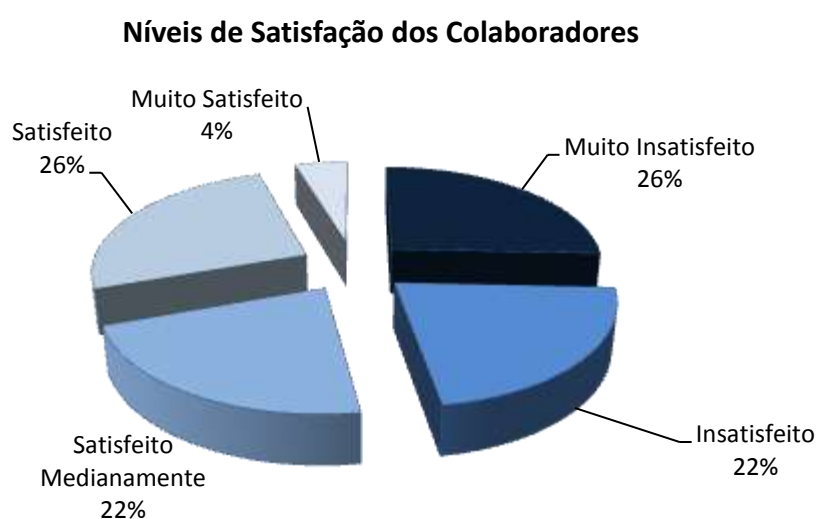
Médias Globais por Índices de Satisfação

Colaboradores	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito Medianamente	Satisfeito	Muito Satisfeito
Posicionamento	16%	17%	22%	38%	6%
Gestão e Liderança	30%	27%	17%	23%	4%
Gestão das pessoas e Gestão dos Processos de Mudança	28%	18%	29%	21%	4%
Motivação	32%	9%	22%	34%	4%

As médias globais por indicador situam-se no intervalo [2,45;3,02], sendo mais baixas do que as dos dirigentes.



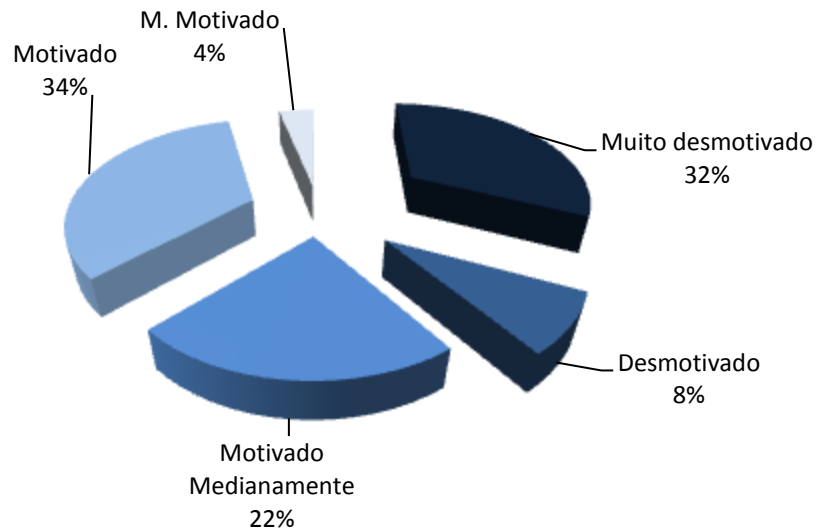
O gráfico abaixo indicado, que pondera os resultados dos indicadores “Posicionamento”, “Gestão e Liderança” e “Gestão das Pessoas e Gestão dos Processos de Mudança”, mostra que 4% dos indicadores receberam uma avaliação de cinco valores (Muito Satisfeito), 26% de quatro valores (Satisfeito) e 22% de três valores (Satisfeito Medianamente). Cerca de 22% e 26% mereceram dois valores e um valor, respetivamente (Insatisfeito e Muito Insatisfeito). Em média, o índice de satisfação situa-se no intervalo] 105,397;111,002 [, com 95% de confiança e um nível de significância de 0,05, sendo a margem de erro igual a 1,43.



Quanto aos indicadores de motivação, 4% dizem estar muito motivados e 34% motivados, sendo que mais de 20% estão apenas medianamente motivados. Dos respondentes, 8% mostram desmotivação e mais de 30% dizem estar muito desmotivados.

No geral, os dados demonstram que o ambiente organizacional tem tendência a ser considerado como favorável.

Níveis de Motivação dos Colaboradores



9.5.4. 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 expetativas 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 741 perguntas de todos os indicadores, não foram dadas 302 respostas.

O indicador “Modernização e Qualificação” colhe, globalmente, insatisfação, em contraste com os demais indicadores. O índice “Muito Insatisfeito” foi o escolhido por 15% dos respondentes, seguindo-se o índice “Insatisfeito”, com 13%. Assim, 22% dos respondentes dizem-se muito insatisfeitos com a “Divulgação do programa de formação”, o que compara com os 11% que se dizem satisfeitos com este indicador.

Os resultados são mais favoráveis nas áreas de “Informação, Relações Públicas, Arquivo, Expediente e Sistemas de Informação” e “Assuntos Jurídicos e de Contencioso”, com mais de 3,55 e 3,50 de satisfação média, respetivamente.

Na área de “Informação, Relações Públicas, Arquivo, Expediente e Sistemas de Informação”, destaca-se, pela positiva, os indicadores relativos ao apoio informático e ao serviço de expediente. Com os

respondentes a manifestarem insatisfação, verifica-se a necessidade de melhoria nos indicadores relativos à informação sobre protocolos celebrados com empresas (parceiros).

No que toca aos “Assuntos Jurídicos e de Contencioso”, 16% dos respondentes estão satisfeitos medianamente e 12% estão satisfeitos. Cerca de 73% dos respondentes afirmaram não ter contacto com a área.

Já na área de Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais, 26,6% e 4% dos respondentes estão satisfeitos e muito satisfeitos, respetivamente. Destacam-se, pela positiva, os indicadores referentes à pertinência da informação disponibilizada e ao esclarecimento de dúvidas pelo Serviço de Pessoal e ao controlo da assiduidade. Os indicadores “Divulgação da informação relativamente a resultados e controlo financeiro” e “Aquisição de bens e serviços” demonstram espaço para melhoria, uma vez que 12% dos respondentes se afirmaram muito insatisfeitos.

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 2,26, registada no indicador “Modernização e Qualidade”, evidenciando oportunidades de melhoria, sobretudo no que toca a iniciativas de organização e qualidade e à formação.

Resultados da avaliação do Desempenho da Organização

Dimensões de Análise	Avaliação											Média
	Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Satisfeito Medianamente		Satisfeito		Muito Satisfeito		Não Aplicável	
1. Modernização e Qualificação												
	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	NA	
Simplificação de processos e procedimentos	6%	1	11%	2	17%	3	6%	1	0%	0	61%	2,57
Divulgação de iniciativas na área da organização e qualidade	17%	3	11%	2	11%	2	6%	1	0%	0	56%	2,13
Monitorização e avaliação dos impactos dos sistemas de informação nos processos da organização	12%	2	12%	2	12%	2	6%	1	0%	0	59%	2,29
Qualidade e abrangência do programa/oferta de formação	18%	3	18%	3	6%	1	6%	1	0%	0	53%	2,00
Divulgação do programa de formação	22%	4	11%	2	17%	3	11%	2	0%	0	39%	2,27
Utilidade e oportunidade dos conteúdos da formação a execução das atividades	17%	3	17%	3	11%	2	11%	2	0%	0	44%	2,30
Média de Respostas (%) por Índice de Satisfação	15,3 %	16	13,3 %	14	12,3%	13	7,7%	8	0,0%	0	52%	2,26
2. Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais												
Processamento de Abonos (vencimentos, ajudas de custo, horas extraordinárias)	11%	2	0%	0	17%	3	33%	6	11%	2	28%	3,46
Controlo de assiduidade	6%	1	6%	1	11%	2	39%	7	11%	2	28%	3,62
Aposentação, licenças e contagem de tempo (CGA)	6%	1	0%	0	17%	3	22%	4	6%	1	50%	3,44
Pareceres/Informações	11%	2	11%	2	17%	3	22%	4	0%	0	39%	2,82
Pessoal. Pertinência da informação disponibilizada e esclarecimento de dúvidas	6%	1	0%	0	17%	3	50%	9	6%	1	22%	3,64
Contabilidade. Pertinência da informação disponibilizada e esclarecimento de dúvidas	6%	1	0%	0	22%	4	22%	4	6%	1	44%	3,40
Divulgação da informação relativamente a resultados e controlo financeiro	12%	2	0%	0	18%	3	18%	3	0%	0	53%	2,88
Aquisição de bens e serviços	12%	2	0%	0	18%	3	18%	3	0%	0	53%	2,88
Instalações (manutenção e reparação)	0%	0	0%	0	35%	6	24%	4	0%	0	41%	3,40
Comunicações móveis (equipamentos e cartões)	0%	0	6%	1	24%	4	18%	3	0%	0	53%	3,25
Média de Respostas (%) por Índice de Satisfação	7,0%	12	2,3%	4	19,6%	34	26,6 %	47	4,0%	7	41,1%	3,28
3. Assuntos Jurídicos e de Contencioso												
Elaboração de pareceres/informações	0%	0	0%	0	6%	1	11%	2	0%	0	83%	3,67
Pedidos de informação	0%	0	0%	0	25%	4	13%	2	0%	0	63%	3,33
Média de Respostas (%) por Índice de Satisfação	0%	0	0%	0	16%	5	12%	4	0%	0	73%	3,50

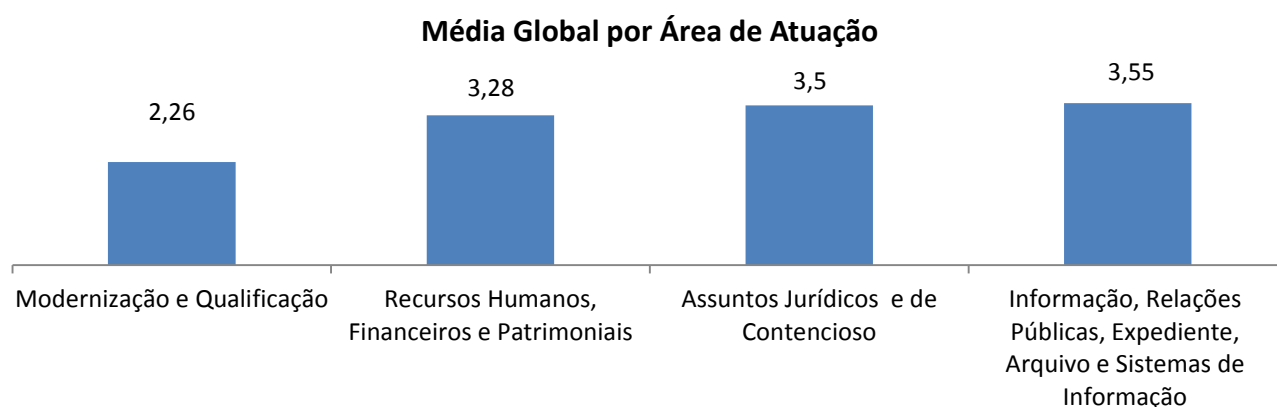
4. Áreas de Informação, Relações Públicas, Arquivo, Expediente e Sistemas de Informação												
Resposta a pedidos de informação	0%	0	11%	2	22%	4	33%	6	6%	1	28%	3,46
Utilidade e atualização da informação no Portal da Saúde	0%	0	0%	0	33%	6	28%	5	0%	0	39%	3,45
Utilidade e atualização da informação no site da SGMS	11%	2	22%	4	17%	3	22%	4	6%	1	22%	2,86
Utilidade e atualização da informação na Pulsar	0%	0	17%	3	6%	1	11%	2	0%	0	67%	2,83
Diversidade e eficácia dos suportes de divulgação da informação (correio eletrônico, portais da internet, papel)	0%	0	11%	2	22%	4	39%	7	11%	2	17%	3,60
Informação sobre legislação	0%	0	0%	0	33%	6	44%	8	6%	1	17%	3,67
Informação sobre protocolos celebrados com empresas (parceiros)	11%	2	22%	4	6%	1	17%	3	0%	0	44%	2,50
Central telefônica	0%	0	0%	0	11%	2	56%	10	11%	2	22%	4,00
Divulgação de reuniões e iniciativas	6%	1	12%	2	29%	5	12%	2	12%	2	29%	3,17
Organização e apoio de reuniões	0%	0	6%	1	17%	3	22%	4	22%	4	33%	3,92
Eficácia e celeridade do serviço de arquivo	11%	2	0%	0	17%	3	22%	4	17%	3	33%	3,50
Atendimento, apoio e acompanhamento na área de arquivo	11%	2	0%	0	17%	3	28%	5	17%	3	28%	3,54
Eficácia e celeridade do serviço de expediente	0%	0	0%	0	6%	1	56%	10	11%	2	28%	4,08
Tecnologias de informação orientadas para apoiar os colaboradores no exercício das suas funções	0%	0	6%	1	11%	2	50%	9	22%	4	11%	4,00
Canais internos asseguram acesso à informação necessária para o cumprimento das tarefas e objetivos	6%	1	11%	2	28%	5	33%	6	6%	1	17%	3,27
Fiabilidade e segurança dos sistemas de informação	0%	0	6%	1	25%	4	38%	6	6%	1	25%	3,58
Eficácia do sistema de gestão documental	6%	1	12%	2	18%	3	29%	5	18%	3	18%	3,50
Eficácia do sistema de registo da assiduidade	11%	2	0%	0	28%	5	22%	4	28%	5	11%	3,63
Eficácia do apoio informático (helopes)	0%	0	0%	0	18%	3	59%	10	24%	4	0%	4,06
Celeridade do apoio informático (helopes)	0%	0	0%	0	12%	2	65%	11	24%	4	0%	4,12
Gestão dos equipamentos de comunicações fixas (telefones VOIP)	0%	0	0%	0	17%	3	22%	4	6%	1	56%	3,75
Média de Respostas (%) por Índice de Satisfação	3,5%	13	6,5%	24	18,7%	69	33,7%	125	12,0%	44	26,0%	3,55

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

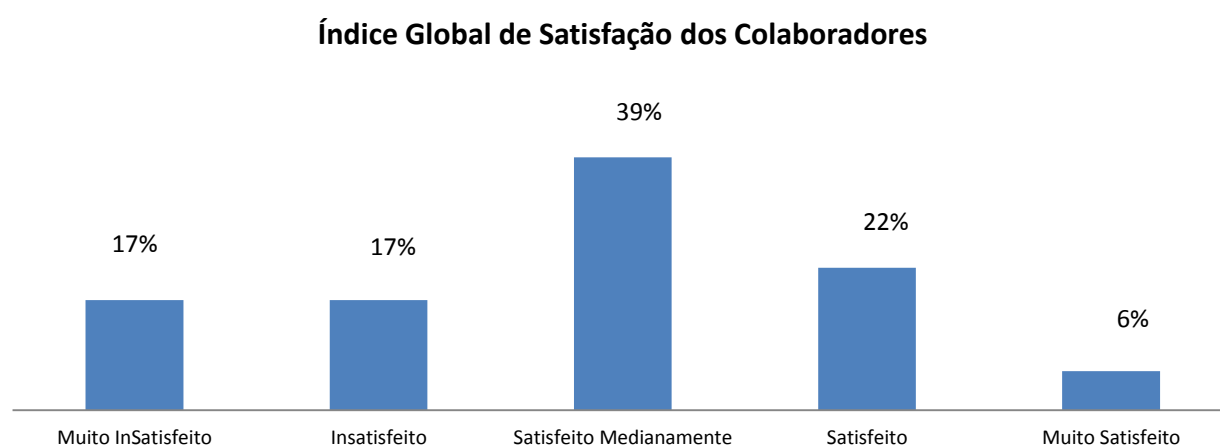
Na tabela e gráficos seguintes estão explanadas as médias globais por índices de satisfação dos trabalhadores por áreas de serviços.

Áreas	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito Medianamente	Satisfeito	Muito Satisfeito	Não Aplicável
Modernização e Qualificação	15,3%	13,3%	12,3%	7,7%	0,0%	52%
Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais	7,0%	2,3%	19,6%	26,6%	4,0%	41,1%
Assuntos Jurídicos e de Contencioso	0,0%	0,0%	16,0%	12,0%	0,0%	73,0%
Informação, Relações Públicas, Arquivo e Sistemas de Informação	3,5%	6,5%	18,7%	33,7%	12,0%	26,0%

As médias globais de satisfação dos colaboradores por áreas de atuação estão representadas 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 valores obtidos nos inquéritos aos dirigentes intermédios e clientes externos.



O índice médio de satisfação global foi de 2,83, que compara com o índice de 3,0 atingido em 2013. Cerca de 39% dos respondentes mostraram-se medianamente satisfeitos e 22% satisfeitos, enquanto 17% se afirmaram muito insatisfeitos e 17% insatisfeitos. No entanto, 6% dos inquiridos dizem estar muito satisfeitos. Como nota positiva, salienta-se o facto de a taxa de participação ter aumentado para 33%, face aos 27% atingidos no ano transato.



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

9.6. Avaliação pelos Dirigentes Intermédios

9.6.1. Enquadramento e objetivos

Tendo sempre presente a necessidade de contenção da despesa, mas atenta à execução de boas práticas da nova gestão pública, 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.

9.6.2. Metodologia adotada

A primeira parte dos questionários pretendeu 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, o planeamento e a estratégia, visando o diagnóstico da organização. A segunda parte destinou-se a avaliar a opinião sobre os serviços prestados pelas diferentes unidades orgânicas, ou seja, o desempenho da organização.

O procedimento amostral adotado foi o da amostra probabilística, sendo abrangidos todos os dirigentes intermédios da SGMS. O inquérito aplicado aos dirigentes intermédios decorreu no período compreendido entre os dias 26 de fevereiro e 7 de abril de 2015. As respostas foram recolhidas através de plataforma *online* (www.survs.com).

No universo da amostra, a taxa de resposta foi de 100%, já que responderam ao questionário todos os dirigentes intermédios. Do total dos cinco questionários aplicados, a que correspondem 155 perguntas, obtiveram-se 149 respostas validadas, sendo que apenas 6 não obtiveram resposta (relativas à primeira parte - “Diagnóstico da Organização”).

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

Na elaboração do questionário 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, sendo também incluído um campo de resposta aberta para acolher sugestões.

Resultados da avaliação do Diagnóstico da Organização

Na tabela e gráfico seguinte podem visualizar-se as médias globais dos níveis de satisfação dos dirigentes nos indicadores do diagnóstico da organização.

Dimensões de Análise	Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Avaliação Satisfeito Medianamente		Satisfeito		Muito satisfeito		Média
	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	
1. Posicionamento											
	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	
Imagem global e desempenho da organização	0%	0	0%	0	0%	0	100%	5	0%	0	4,00
Papel assumido pela organização face à sociedade e cidadãos/clientes	0%	0	0%	0	40%	2	60%	3	0%	0	3,60
Relacionamento e grau de confiança dos clientes na organização e nos respetivos serviços e produtos	0%	0	0%	0	20%	1	40%	2	40%	2	4,20
Média de Respostas (%) por Índice de Satisfação	0%	0	0%	0	20%	3	67%	10	8%	2	3,93
2. Gestão e Liderança											
Planeamento das atividades tendo em conta as necessidades e expectativas da organização e das diferentes partes interessadas	0%	0	0%	0	40%	2	60%	3	0%	0	3,60
Sistema de gestão para o conhecimento e monitorização do desempenho da organização	0%	0	0%	0	75%	3	25%	1	0%	0	3,25
Comunicação eficaz e alargada a todas as partes interessadas, relativamente à visão, valores e objetivos estratégicos da organização	0%	0	0%	0	60%	3	40%	2	0%	0	3,40
Participação dos dirigentes na definição dos objetivos e prioridades da organização	0%	0	0%	0	0%	0	50%	2	50%	2	4,50
Responsabilidade e autonomia dos dirigentes na definição de funções e incentivo à apresentação de sugestões de melhoria	0%	0	0%	0	25%	1	25%	1	50%	2	4,25
Participação dos dirigentes nos processos de tomada de decisão	0%	0	0%	0	0%	0	50%	2	50%	2	4,50

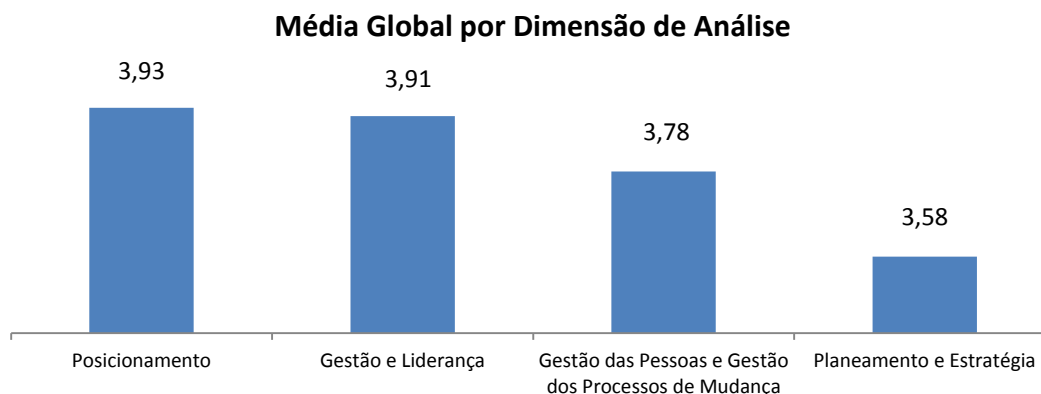
Mecanismos de diálogo entre dirigentes e gestão de topo, reforçando a confiança mútua e o respeito entre os líderes	0%	0	0%	0	20%	1	60%	3	20%	1	4,00
Promoção dos produtos e serviços da organização	0%	0	0%	0	25%	1	75%	3	0%	0	3,75
Média de Respostas (%) por Índice de Satisfação	0%	0	0%	0	31%	11	48%	17	21%	7	3,91
3. Gestão das Pessoas e Gestão dos Processos de Mudança											
Preparação do futuro da organização, promovendo as mudanças necessárias, à concretização da sua missão	0%	0	0%	0	40%	2	40%	2	20%	1	3,80
Alinhamento da estratégia com as políticas públicas e promoção da melhoria contínua da gestão dos recursos e processos	0%	0	0%	0	0%	0	80%	4	20%	1	4,20
Sistema da gestão da mudança, contemplando a monitorização e a inovação	0%	0	0%	0	100%	5	0%	0	0%	0	3,00
Estímulo à iniciativa e criatividade dos dirigentes, tendo em conta o binómio custo-eficácia	0%	0	0%	0	20%	1	40%	2	40%	2	4,20
Compatibilidade dos equipamentos informáticos e software com as funções desempenhadas	0%	0	0%	0	20%	1	40%	2	40%	2	4,20
Boas condições de trabalho, incluindo o respeito pelas exigências ao nível da saúde e segurança	0%	0	0%	0	20%	1	60%	3	20%	1	4,00
Debate, estabelecimento e comunicação da estratégia, para o desenvolvimento de competências, baseada nas necessidades individuais e organizacionais	0%	0	0%	0	40%	2	60%	3	0%	0	3,60
Avaliação dos impactos dos programas de formação e desenvolvimento	0%	0	0%	0	80%	4	20%	1	0%	0	3,20
Média de Respostas (%) por Índice de Satisfação	0%	0	0%	0	40%	16	43%	17	18%	7	3,78
4. Planeamento e Estratégia											
Participação na construção da estratégia e no planeamento da atividade da organização, através da negociação com as partes interessadas	0%	0	0%	0	0%	0	80%	4	20%	1	4,20
Articulação da gestão financeira com os objetivos da organização	0%	0	0%	0	0%	0	60%	3	40%	2	4,40
Gestão das tecnologias de informação em conformidade com os objetivos estratégicos e operacionais da organização	0%	0	0%	0	40%	2	20%	1	40%	2	4,00
Mecanismos para a fiabilidade, oportunidade e utilidade dos outputs dos sistemas de informação	0%	0	0%	0	60%	3	40%	2	0%	0	3,40
Materialização dos objetivos estratégicos em planos de atividades relevantes para as unidades orgânicas e pessoas da organização	0%	0	0%	0	50%	2	50%	2	0%	0	3,50
Recolha e análise sistemática de informação sobre as necessidades e expectativas das partes interessadas	0%	0	0%	0	60%	3	40%	2	0%	0	3,40
Análise sistemática de riscos e oportunidades e identificação dos fatores críticos de sucesso	0%	0	0%	0	40%	2	60%	3	0%	0	3,60
Avaliação das atividades existentes em termos de resultados e impactos	0%	0	0%	0	60%	3	40%	2	0%	0	3,40
Articulação de atividades e recursos e pressões de curto e longo prazo com as exigências das partes interessadas	0%	0	0%	0	40%	2	60%	3	0%	0	3,60
Sistemas de gestão do conhecimento e de competências	0%	0	0%	0	80%	4	20%	1	0%	0	3,20
Promoção de mecanismos de participação e partilha de conhecimento e experiências	0%	0	0%	0	100%	5	0%	0	0%	0	3,00
Documentação das práticas das existentes para melhorar a sua visibilidade e relevância na organização	0%	0	0%	0	80%	4	20%	1	0%	0	3,20
Média de Respostas (%) por Índice de Satisfação	0%	0	0%	0	51%	30	41%	24	8%	5	3,58

Podem visualizar-se na tabela e gráficos seguintes as médias globais dos níveis de satisfação dos dirigentes nos indicadores do diagnóstico da organização.

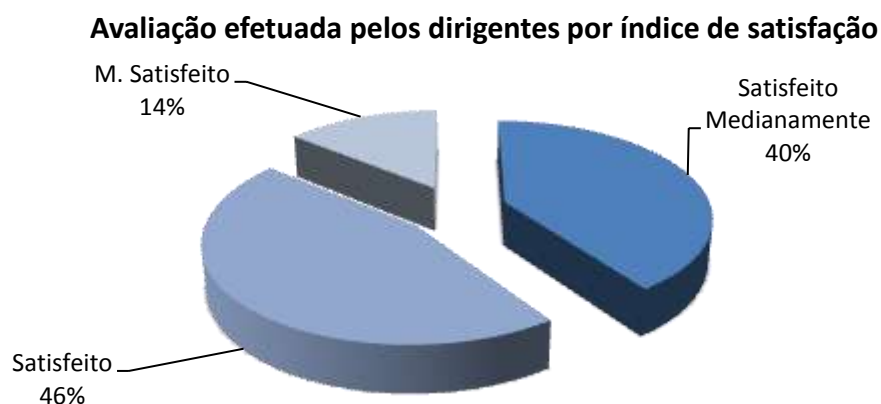
Médias Globais por Índices de Satisfação

Dirigentes	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito Medianamente	Satisfeito	Muito Satisfeito
1. Posicionamento	0,0%	0,0%	20,0%	67,0%	13,0%
2. Gestão e Liderança	0,0%	0,0%	31,0%	48,0%	21,0%
3. Gestão das pessoas e Gestão dos Processos de Mudança	0,0%	0,0%	40,0%	43,0%	18,0%
4. Planeamento e Estratégia	0,0%	0,0%	51,0%	41,0%	8,0%

O gráfico seguinte mostra que é no “Planeamento e Estratégia” que os dirigentes estão, em média, menos satisfeitos. Nos indicadores “Posicionamento e Gestão e Liderança”, os dirigentes demonstram maior satisfação.



Em termos globais, 46% dos indicadores receberam uma avaliação de quatro valores (Satisfeito), 14% cinco valores (Muito Satisfeito) e 40% três valores (Medianamente Satisfeito). Nos índices Muito Insatisfeito e Insatisfeito, os dirigentes não demonstraram qualquer insatisfação na primeira parte do questionário.



9.6.3. Desempenho da Organização

Esta parte do inquérito destinou-se a avaliar a opinião dos dirigentes sobre os diversos serviços prestados em cada unidade orgânica pela SGMS, recolher informação sobre potenciais melhorias e acolher dos dirigentes quais os indicadores que consideram fundamentais para o sucesso da organização, visando melhorar o desempenho e corresponder às necessidades e expectativas dos cidadãos/clientes.

O questionário aplicado estruturou-se da seguinte forma:

- Nível de satisfação percebida 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.

A taxa de resposta foi de 100% num universo de cinco dirigentes, já que todos responderam ao questionário. Na tabela seguinte estão evidenciados os resultados da avaliação do desempenho da organização por áreas, agrupados por dimensões de análise.

Verificou-se alguma insatisfação por parte dos dirigentes, nos subindicadores “Divulgação de iniciativas na área da organização e qualidade” e “Divulgação do programa de formação” do indicador “Modernização e Qualificação”. Também nos subindicadores “Utilização e atualização da informação na Pulsar”, “Organização de reuniões e eventos” e “Integração das diferentes aplicações”, os dirigentes mostraram insatisfação.

Resultados da Avaliação do Desempenho da Organização pelos Dirigentes

Dimensões de Análise	Avaliação											Média
	Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Satisfeito Medianamente		Satisfeito		Muito Satisfeito		Não Aplicável	
1. Modernização e Qualificação												
	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	NA	
Simplificação de processos e procedimentos	0%	0	0%	0	20%	1	80%	4	0%	0	0%	3,80
Divulgação de iniciativas na área da organização e qualidade	20%	1	0%	0	40%	2	40%	2	0%	0	0%	3,00
Potenciação das tecnologias de informação e comunicação na prestação de serviços	0%	0	0%	0	20%	1	60%	3	20%	1	0%	4,00
Identificação e superação dos obstáculos à inovação	0%	0	0%	0	40%	2	60%	3	0%	0	0%	3,60
Qualidade e abrangência do programa/oferta de formação	0%	0	0%	0	60%	3	40%	2	0%	0	0%	3,40
Divulgação do programa de formação	0%	0	20%	1	60%	3	20%	1	0%	0	0%	3,00
Utilidade e oportunidade dos conteúdos da formação para a execução das atividades	0%	0	0%	0	40%	2	60%	3	0%	0	0%	3,60
Avaliação dos programas de formação, através da análise custo-benefício	0%	0	0%	0	60%	3	40%	2	0%	0	0%	3,40
Média de Respostas (%) por Índice de Satisfação	2,5%	1	2,5%	1	42,5%	17	50,0%	20	2,5%	1	0%	3,48
2. Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais												
Processamento de Abonos (vencimentos, ajudas de custo, horas extraordinárias)	0%	0	0%	0	0%	0	60%	3	40%	2	0	4,40
Aposentação, licenças e contagem de tempo (CGA)	0%	0	0%	0	0%	0	60%	3	0%	0	40%	4,00
Pareceres/Informações	0%	0	0%	0	0%	0	60%	3	20%	1	20%	4,25
Pertinência da informação disponibilizada e esclarecimento de dúvidas	0%	0	0%	0	20%	1	60%	3	20%	1	0%	4,00
Sistemas de planeamento orçamental e de custos	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	40%	2	60%	5,00
Grau de realização dos objetivos financeiros e/ou orçamentais	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	40%	2	60%	5,00
Decisões de investimento baseados em análise custo-benefício	0%	0	0%	0	20%	1	60%	3	0%	0	20%	3,75
Pertinência da informação disponibilizada	0%	0	0%	0	40%	2	20%	1	20%	1	20%	3,75
Aquisição de bens e serviços	0%	0	0%	0	40%	2	20%	1	40%	2	0%	4,00
Avaliação sistemática do custo padrão dos produtos e serviços	0%	0	0%	0	0%	0	20%	1	20%	1	60%	4,50
Gestão, manutenção e reparação da frota automóvel	0%	0	0%	0	0%	0	20%	1	20%	1	60%	4,50
Comunicações móveis (equipamentos e cartões)	0%	0	0%	0	20%	1	60%	3	20%	1	0%	4,00

Instalações (manutenção e reparação)	0%	0	0%	0	40%	2	40%	2	20%	1	0%	3,80
Média de Respostas (%) por Índice de Satisfação	0,0%	0	0,0%	0	13,8%	9	36,9%	24	23,1%	15	26,2%	4,23
3. Assuntos Jurídicos e de Contencioso												
Intervenção em processos administrativos (elaboração de pareceres)	0%	0	0%	0	0%	0	40%	2	0%	0	60%	4,00
Celeridade na prestação dos serviços	0%	0	0%	0	20%	1	40%	2	0%	0	40%	3,67
Adequação dos pareceres às solicitações	0%	0	0%	0	20%	1	60%	3	0%	0	20%	3,75
Intervenção em processos judiciais	0%	0	0%	0	0%	0	40%	2	0%	0	60%	4,00
Articulação com o autor do ato	0%	1	0%	0	0%	0	50%	2	0%	0	50%	4,00
Média de Respostas (%) por Índice de Satisfação	5%	1	0%	0	8%	2	46%	11	0%	0	46%	3,88
4. Áreas de Informação, Relações Públicas, Arquivo, Expediente e Sistemas de Informação												
Resposta a pedidos de informação	0%	0	0%	0	0%	0	80%	4	0%	0	20%	4,00
Utilidade e atualização da informação no Portal da Saúde	0%	0	0%	0	0%	0	40%	2	40%	2	20%	4,50
Utilidade e atualização da informação no site da SGMS	0%	0	0%	0	40%	2	20%	1	40%	2	0%	4,00
Utilidade e atualização da informação na Pulsar	20%	1	0%	0	0%	0	60%	3	20%	1	0%	3,60
Prontidão aos pedidos de legislação	0%	0	0%	0	0%	0	40%	2	20%	1	40%	4,33
Diversidade e eficácia dos suportes de divulgação da informação (correio eletrónico, portais da internet, papel)	0%	0	0%	0	0%	0	80%	4	0%	0	20%	4,00
Central telefónica	0%	0	0%	0	0%	0	60%	3	40%	2	0%	4,40
Organização de reuniões e eventos	20%	1	0%	0	0%	0	40%	2	40%	2	0%	3,80
Gestão das salas de reuniões	0%	0	0%	0	0%	0	40%	2	40%	2	20%	4,33
Eficácia e celeridade do serviço de arquivo	0%	0	0%	0	20%	1	60%	3	20%	1	0%	4,50
Atendimento, apoio e acompanhamento na área de arquivo	0%	0	0%	0	20%	1	60%	3	20%	1	0%	4,00
Eficácia e celeridade do serviço de expediente	0%	0	0%	0	20%	1	60%	3	20%	1	0%	4,00
Adequação da de informação disponibilizada pelos sistemas de informação	0%	0	0%	0	0%	0	100%	5	0%	0	0%	4,00
Integração das diferentes aplicações	20%	1	0%	0	40%	2	40%	2	0%	0	0%	3,00
Eficácia do sistema de gestão documental	0%	0	0%	0	0%	0	80%	4	20%	1	0%	4,20
Eficácia do apoio informático (helpdesk)	0%	0	0%	0	20%	1	60%	3	20%	1	0%	4,00
Celeridade do apoio informático (helpdesk)	0%	0	0%	0	0%	0	60%	3	40%	2	0%	4,40
Gestão dos equipamentos de comunicações fixas (telefones VOIP)	0%	0	0%	0	20%	1	40%	2	40%	2	0%	4,20
Média de Respostas (%) por Índice de Satisfação	3,3%	3	0,0%	0	11,1%	9	56,7%	51	19,4%	21	6,7%	4,05

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 total. Quanto às áreas de Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais, o nível de utilização é de aproximadamente 74%, sendo que, na área dos Assuntos Jurídicos e de Contencioso, desce para 54%. Por aproximação, 7% dos inquiridos não utilizam alguns serviços das áreas de Informação, Relações Públicas, Arquivo e Sistemas de Informação.

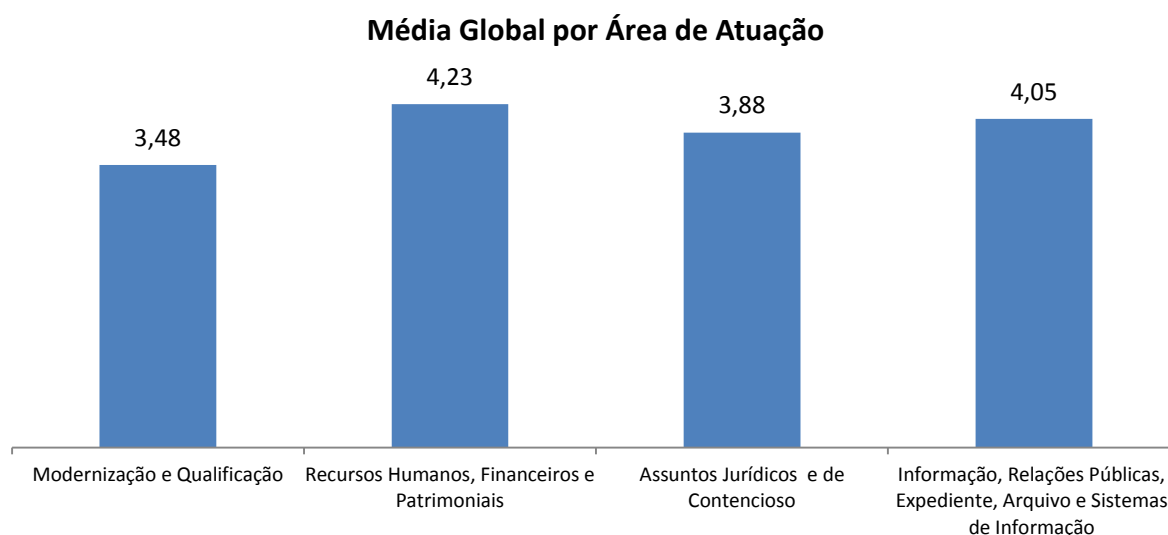
Não Aplicabilidade dos Serviços por Áreas/Serviços

Não Aplicabilidade dos Serviços por Área	Não Aplicabilidade
Área da Modernização e Qualificação	0%
Não Aplicabilidade dos Serviços por Área	Não Aplicabilidade
Área Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais	26,2%
Não Aplicabilidade dos Serviços por Área	Não Aplicabilidade
Área de Assuntos Jurídicos e de Contencioso	46%
Não Aplicabilidade dos Serviços por Área	Não Aplicabilidade
Área de Informação, Relações Públicas, Arquivo e Sistemas de Informação	7%

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	2,5%	2,5%	42,5%	50,0%	2,5%	0,0%
Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais	0,0%	0,0%	13,8%	36,9%	23,1%	26,2%
Assuntos Jurídicos e de Contencioso	0,0%	0,0%	8,0%	46,0%	0,0%	46,0%
Informação, Relações Públicas, Expediente, Arquivo e Sistemas de Informação	3,3%	0,0%	10,0%	56,7%	23,3%	6,7%

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



Em termos globais, 80% dos dirigentes estão satisfeitos e 20% muito satisfeitos. Nos outros índices de satisfação não se registou qualquer valor. O índice de satisfação global médio foi de 4,20, recuando ligeiramente face aos valores do ano transato (4,25).



Quando questionados sobre a sua própria contribuição para a concretização do desempenho da SGMS, dois dirigentes afirmaram estar apenas medianamente satisfeitos, outros dois consideraram-se satisfeitos e apenas um muito satisfeito. Tais dados poderão indicar que alguns dirigentes sentem que poderão contribuir mais para a organização.

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, designadamente no que concerne ao planeamento das atividades e à construção da estratégia.

Relativamente ao desempenho da organização, os resultados dos inquéritos demonstram a necessidade de reforçar o planeamento e a divulgação da formação, atualização da informação em canais de comunicação e a integração das diferentes aplicações em uso.

10. Análise Comparativa dos Resultados da Avaliação da SGMS 2010-2014

Comparando os resultados alcançados ao longo dos últimos cinco 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 necessidades dos seus clientes.

Relativamente à avaliação por parte dos dirigentes intermédios, atingiu o máximo em 2011, recuando ligeiramente em 2012. Desde então, mantém-se estável.

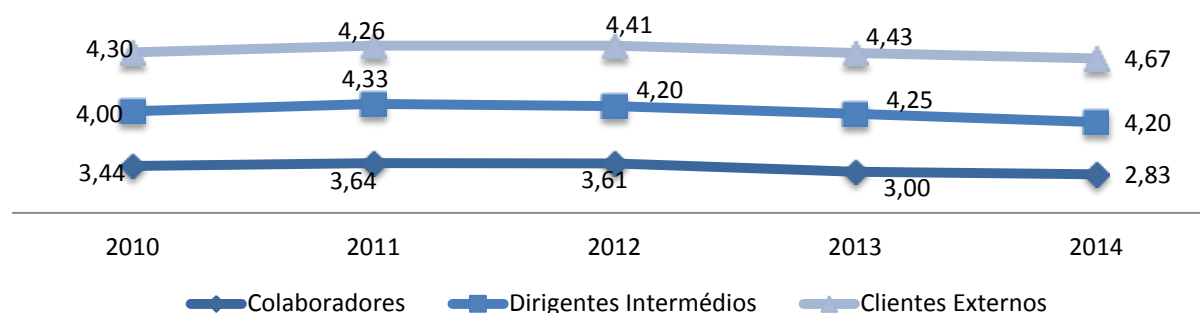
A avaliação por parte dos colaboradores obteve um crescimento em 2011, mas inverteu a tendência nos anos seguintes.

Análise comparativa dos Índices Médios de Satisfação por tipo de Cliente

Tipologia de Clientes	2010	2011	2012	2013	2014	Resultado Médio no Quinquénio por tipo de Clientes
Clientes Externos	4,30	4,26	4,41	4,43	4,67	4,41
Dirigentes Intermédios	4,00	4,33	4,20	4,25	4,20	4,20
Colaboradores	3,44	3,64	3,61	3,00	2,83	3,30
Índice Global Médio de Satisfação	3,91	4,08	4,07	4,02	4,06	4,03

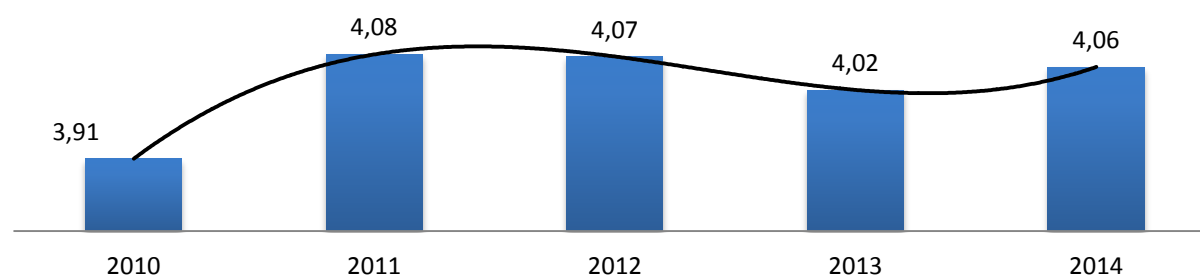
Dos resultados médios apurados, pode-se concluir que, apesar de existir algumas manifestações de insatisfação, a organização é percecionada de uma forma globalmente positiva por parte dos clientes externos e dirigentes, bem como pelos colaboradores, ainda que menos significativamente.

Evolução do Índice de Satisfação por tipo de Clientes no Quinquénio



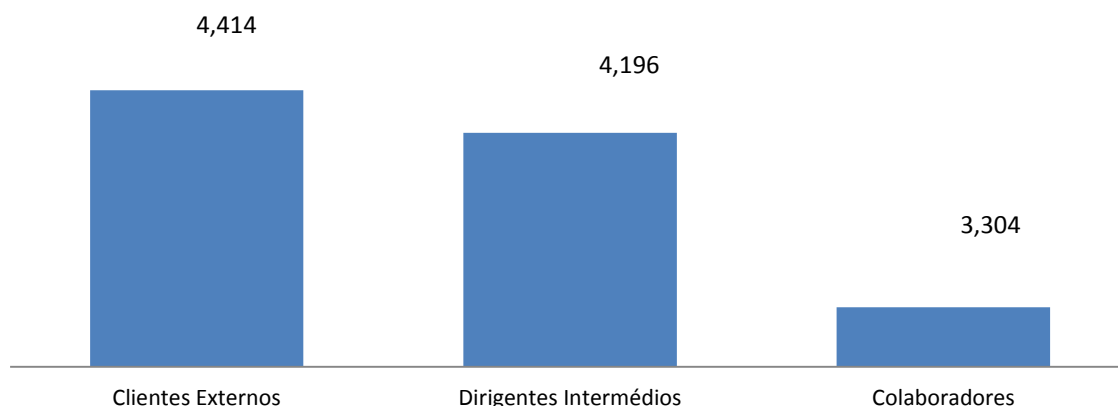
Quanto aos índices médios globais, ao longo do período em análise, de todos os inquiridos, subiram em 2011 e mantiveram-se estáveis desde então.

Evolução do Índice Global Médio de Satisfação de todos os inquiridos no Quinquénio



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 cinco anos superior ao dos colaboradores e dirigentes. O índice médio de satisfação global mais baixo no quinquénio é o dos colaboradores, apresentando menos 1,11 pontos em relação aos clientes externos.

Resultado Médio por Tipo de Clientes (2010 - 2014)



Dos resultados médios globais apurados, pode-se concluir que, apesar de existirem 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.

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.

11. 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			<p>- Valorização de valores éticos e de integridade, equidade e transparência no âmbito da Administração Pública.</p> <p>- Existência de reuniões periódicas de acompanhamento da atividade desenvolvida entre a Secretária-Geral e os dirigentes intermédios.</p> <p>- Existência de controlos externos, designadamente através do Coordenador do Programa Orçamental da Saúde (ACSS), e da Direção-Geral do Orçamento.</p> <p>- Plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas</p> <p>- Plano de Atividades, Plano de frequência de ações de Formação e SIADAP.</p>
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	X			

orgânicas?				
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			<ul style="list-style-type: none">- Legislação associada ao funcionamento da SG, 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.- A atividade formativa é uma das prioridades da SGMS e está patente no QUAR 2013;- 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?	100%			
3 – Atividades e Procedimentos de Controlo Administrativo Implementados no Serviço				
3.1 Existem manuais de procedimentos internos?	X			<ul style="list-style-type: none">- Existência de manual de controlo interno da SGMS;- No âmbito do Sistema Nacional de Compras Públicas (SNCP), criado pelo Decreto-Lei n.º 37/2007, de 19 de Fevereiro e disciplinado pelo Regulamento n.º 330/2009 da ANCP (DR, II série, n.º 146 de 30 de Julho de 2009), designadamente segundo o previsto no n.º 3 do seu artigo 13º, cabe a cada Unidade Ministerial de Compras (UMC) elaborar e enviar anualmente até 30 de Outubro, à ESPAP, I.P., um Plano Ministerial de Compras (PMC);- 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;• - Existência de um plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas desde 2009, publicado na página da SGMS, sendo o mesmo monitorizado.
3.2 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			
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>SRH</i> – Processamento de vencimentos para o pessoal colocado em SME;- <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
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	X			

devidamente salvaguardada (existência de backups)?				do Estado;
4.7 A segurança na troca de informações e software está garantida?	X			<ul style="list-style-type: none"> - Plataformas eletrônicas de contratação pública – Vortal e <i>Gatewit</i>; - <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>; <p>Todos os sistemas anteriormente descritos dão garantia de fiabilidade, oportunidade e utilidade dos outputs;</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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; - Implementação de mecanismos de <i>backups</i>; - Estão instituídos requisitos de segurança para entrada de terceiros no sistema de informação da SGMS, por software e Hardware. Todos os mecanismos de Segurança da informação estão instituídos. 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 pelo CEGER.
5 – Outros				
(facultativo e quando aplicável)				

Conclusão:

O SCI instituído na SGMS caracteriza-se pela abrangência, suficiência e complementaridade, garantindo a boa gestão de recursos e 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 pela DGS.

12. 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 2015 serão prosseguidas as seguintes medidas de melhoria:

- É prioritário continuar a assegurar, em tempo, formação técnica específica aos recursos humanos para aquisição e aperfeiçoamento das competências detidas pelos trabalhadores, pelo que em 2015 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;

- Realização de reuniões entre o dirigente de topo e as chefias intermédias e, entre estas e os colaboradores, com o objetivo de alinhar todos os colaboradores com a estratégia institucional e de valorizar o contributo de cada um;
- A divulgação das atividades em curso, das boas práticas, o reforço do trabalho colaborativo e a potenciação das sinergias dos profissionais contribuirá também para a melhoria do bem-estar da organização.

13. 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 2014 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 2014 apresenta uma evolução positiva sustentada face aos dois anos precedentes, sendo de destacar, especificamente:

- a) O cumprimento de todos os objetivos inscritos no QUAR da SGMS para 2014, tendo sido superados 50% e atingidos 50%;
- 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 um vasto leque de atividades e ações, atividades e projetos não planeados.

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.

13.1.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 de 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

14. Conclusões Prospetivas

O presente Relatório de Atividades evidencia o empenho ativo na prossecução dos objetivos definidos e dos projetos implementados apresentando um conjunto de informações e indicadores comprovativos do saldo positivo da atividade desenvolvida.

A SGMS pretende prosseguir o caminho da excelência e consolidar a sua posição como serviço público de referência, pelo que, para além do cumprimento da sua missão e atribuições, irá continuar a privilegiar uma orientação estratégica centrada nas necessidades dos clientes e destinatários, procurando manter um alto nível de eficácia, qualidade, eficiência e fiabilidade no seu desempenho.

A SGMS irá continuar a manter uma forte mobilização interna que proporcione resposta precisa e ponderada em todas as circunstâncias e a explorar todas as oportunidades para reavaliar métodos e critérios, de forma a obter ganhos de produtividade e redução da despesa corrente na Administração.

O investimento na formação dos recursos humanos será uma aposta e constante preocupação desta Secretaria-Geral, bem como a inovação e reconversão de procedimentos internos, fatores potenciadores de melhor organização e, consequentemente, de maior qualidade e celeridade nas respostas. Atentos os recursos disponíveis e, tidas em conta as orientações da tutela, bem como as prioridades operacionais e institucionais, promover-se-á a frequência de formação qualificante e certificada que contribua para aumentar os níveis de motivação e para melhorar o desempenho dos colaboradores.

Continuar-se-á a dar especial enfoque ao Projeto de Gestão Integrada da Informação, assentando o trabalho da SGMS num modelo de gestão integrada da informação, concebido para acompanhar as diversas fases do ciclo de vida da informação, planeando e executando a gestão nas diversas fases de

criação, organização, utilização, conservação, avaliação, seleção e eliminação de documentos, independentemente do seu suporte.

Será divulgado um conjunto de boas práticas de forma a garantir a salvaguarda sustentada do património arquivístico de todos os organismos do MS, envolvendo para tal colaboradores das próprias organizações, ministrando formação nas situações em que não existem quadros técnicos da área.

Os grupos de trabalho constituídos em 2013 nas áreas de normalização de processos e procedimentos, avaliação documental, estudo do processo clínico (requisitos, tipologias documentais e estrutura interna), gestão integrada da informação (ARS; ACES; Centros de Saúde), certificação ISO 9001:2008 em instituições hospitalares e boas práticas de gestão de documentos no MS, tiveram continuidade em 2014 e prosseguirão a sua atividade durante o ano de 2015.

Procurar-se-á continuar a contribuir para a eficiência da gestão financeira, mantendo, nomeadamente, os níveis de poupança, com o reforço das compras centralizadas. Em 2014 foram desenvolvidos pela UMC vários procedimentos de aquisição centralizada para as categorias de eletricidade, gás, combustíveis rodoviários, papel, economato, consumíveis de impressão, viagens e mobiliário de escritório para todos os organismos do MS, incluindo Hospitais do sector administrativo e do sector empresarial do Estado, num universo de 63 entidades. Os resultados obtidos pela UMC não podem deixar de ser considerados relevantes para o alcance dos objetivos estratégicos da SGMS e para os quais concorrem.

Sairá reforçada a verificação dos dados constantes no Sistema de Inventariação de Imóveis do Estado (SIIE), através da intensificação do controlo e fiabilidade dos dados introduzidos pelos diversos organismos na plataforma do SIIE. Continuidade das reuniões com os organismos de maiores dimensões, devendo estas ser de carácter mas alargado do ponto de vista dos participantes.

Continuar-se-á a dar continuidade a um conjunto substancial de atividades que, pela sua natureza e delicadeza, implicam um tratamento específico e nas quais se incluem o apoio técnico aos gabinetes ministeriais, assim como atividades que requerem uma maior fidedignidade e consistência da informação recolhida e disponibilizada no Portal da Saúde.

Ir-á prosseguir-se o esforço para melhorar o relacionamento com os clientes externos, sublinhando-se o empenho em dar resposta no menor prazo possível.

Manter-se-á o esforço de inovação, modernização e reconversão de procedimentos internos, redesenhando e simplificando processos, bem como na melhoria das competências dos trabalhadores, com reflexos na rapidez da resposta aos utilizadores internos e externos e com ganhos de economia, produtividade e qualidade.

Serão operacionalizadas algumas iniciativas de melhoria com impacto interno, nomeadamente:

- Realização de reuniões entre o dirigente de topo e as chefias intermédias e, entre estas e os colaboradores, com o objetivo de alinhar todos os colaboradores com a estratégia institucional e de valorizar o contributo de cada um;
- Realização de reuniões periódicas com as entidades voluntárias ao SNCP no sentido de dinamizar, incrementando, a centralização das compras públicas;
- Cultivar o princípio da Administração Aberta, divulgando na área do arquivo boas práticas e iniciativas junto de todos os organismos do MS;
- Elevar o empenhamento, a motivação e o desempenho dos recursos humanos, designadamente garantindo o acesso a formação técnica específica para aquisição e aprofundamento das competências exigíveis em cada posto de trabalho.

A melhoria do processo de planeamento e da organização interna, apesar das condicionantes e constrangimentos externos e internos, continuará a ser uma das prioridades da SGMS, tendo em vista assegurar a eficácia e eficiência dos serviços, de forma a garantir a prestação de um serviço de qualidade aos clientes internos e externos.

.

Anexos

ANEXO A - Ficha de Autoavaliação – QUAR

ANEXO B - Análise Síntese do Balanço Social

ANEXO C - Exercício de Benchmarking - 2014

ANEXO C - Exercício de Benchmarking - 2014

Benchmarking Secretarias-Gerais – Exercício de 2014

Enquadramento – Secretarias-Gerais 2014

Âmbito	Indicador	PCM	MF	MDN	MJ	MEE	MS	MEC	MSESS
Recursos humanos	Número total de trabalhadores em exercício de funções	101	116	203	89	171	66	153	103
	Número de dirigentes intermédios	8	8	9	10	15	5	12	11
	Número de coordenadores técnicos	0	3	5	3	4	0	2	4
	Índice técnica (sentido restrito)	50	27,46	25,5	37	40,9	32	49,67	40,78
	Índice técnica (sentido lato, inclui técnico superior e pessoal informática)	52	32,39	29,6	39	50,9	30	59,48	ND
Recursos financeiros	Número de vencimentos processados e pagos pelo orçamento da SG	130	142	2.446	1.199	2.052	67	1.900	1.442
	Valor do orçamento de funcionamento (em milhões de €)	32,659	20,8	13,6	4,64	14,36	3,27	52,99	4,060
	Valor do orçamento de investimento (em milhões de €)	NA	0	0,875	ND	6,19	0,006	1,153	0,579
	Número de contratos geridos	106	214	80	93	221	60	ND	104

(31/12/2014)

Legenda: *NA* - Não se Aplica; *ND* – Não Disponível

Serviços Prestados – Secretarias-Gerais 2014

Indicador		PCM	MF	MDN	MJ	MEE	MS	MEC	MSESS
Número de entidades clientes por tipologia de serviços	Recursos Humanos	20	34	15	17	50	4	16	11
	Recursos Financeiros	20	21	ND	6	17	4	16	10
	Aprovisionamento/logística	30	5	3	6	ND	4	6	10
	Formação	1	NA	ND	17	12	4	47	17
	Comunicação e relações públicas	11	15	ND	17	25	9	31	4
	Arquivo e documentação	12	15	ND	17	15	105	16	4
	Inovação e qualidade	NA	10	ND	1	ND	11	12	17
	Informática	1	10	ND	6	41	4	8	10
	Jurídicos	NA	15	ND	6	ND	65	17	17
	UMC	56	8	ND	967	27	65	914	17
	UGP	56	5	ND	NA	28	65	59	17
Número de clientes - Cidadão		ND	557	ND	ND	ND	3.589.688	60.427	25.355
Número global de vencimentos processados		436	11.709	7.042	1.603	8.544	110	22.800	5127
Número global de orçamentos geridos		20	16	12	4	22	4	9	14

(31/12/2014)

Legenda: NA - Não se Aplica; ND – Não Disponível

Resultados – Secretarias-Gerais 2014

Área	Indicador	PCM	MF	MDN	MJ	MEE	MS	MEC	MSESS
Finanças	Taxa de Execução Orçamental de Funcionamento	88	73,73	58,77	94,6	74	95,80	94,1	96,86
	Prazo médio de pagamento a fornecedores (em dias)	NA	0	ND	20	ND	0.468	8,7	5,8
Qualidade	Índice de satisfação global clientes externos	4,65	4,21	4,06	ND	ND	4,7	3,99	4,26
	Índice de satisfação global clientes internos	4,3	4,02	NA	4	ND	3	4,10	3.99
Gestão	Percentagem de objetivos operacionais concretizados	85,5	80,95	ND	94	85	100	100	100
Informática	Prazo médio de resposta a pedidos (em horas)	4:09	11:15	9:3	ND	ND	10:33	3:22	5:33(*)
Jurídica	Prazo médio de resposta a pedidos de informação/ pareceres em processos gratuitos (em dias)	NA	ND	11	7,2	ND	19,5	9,4	4
Arquivo e Documentação	Número de metros lineares do arquivo histórico tratados	550	125	ND	ND	14.610	121	500	159,42
UMC	Percentagem de categorias centralizadas	NA	81,25	95	100%	50	100	85	90
Património	Percentagem de imóveis registados no SIIE	100	100	ND	ND	100	100	100	100
Recursos Humanos	Percentagem de trabalhadores que frequentaram formação	63	48,28	69	70	67	48	91,94	69,90

(31/12/2014)

Legenda: *NA - Não se Aplica; ND – Não Disponível*

(*) – Valor relativo ao 1º semestre

Grelha de indicadores - Descritivo

Área	Indicador	Fórmula de cálculo	Abrangência	Fontes de verificação	Instrumentos de recolha de dados	Definição	Parâmetro em avaliação
Financeira	Taxa de Execução Orçamental de Funcionamento	(Despesas de funcionamento/orçamento corrigido) x100	Todas as Rubricas do Orçamento da SG	SIG; SIC; GERFIP; SIG	Mapas do SIC; Mapas do SIG; Relatório; Sistema de gestão documental	Orçamento de funcionamento é entendido como as receitas a cobrar durante o ano económico e as despesas a realizar, independentemente do momento em que as mesmas ocorrem. A taxa de execução traduz o rácio entre o orçamento corrigido no início do ano económico e o orçamento executado no final do ano económico	Controlo da despesa e a melhoria da evolução das receitas
	Prazo médio de pagamento a fornecedores (em dias)	Legal	SG	SIG	Mapas do SIG	Prazo de pagamento a fornecedores de bens e serviços, calculado de acordo com fórmula legalmente estabelecida	Redução dos custos de financiamento e de transação e maior transparência na fixação de preços
Qualidade	Índice de satisfação global clientes externos	Média simples das respostas ao Inquérito ¹	Clientes nível 1,2, e 3	Relatórios de Avaliação da Satisfação	Questionários	Resultado de um estudo focalizado na opinião que o cliente externo tem sobre um serviço prestado.	Melhoria contínua dos processos e garantia de qualidade
	Índice de satisfação global clientes internos	Média simples das respostas ao Inquérito ²	Todos os trabalhadores da SG	Relatórios de Avaliação da Satisfação	Questionários	Resultado de um estudo focalizado na opinião que o cliente Interno (colaboradores da Organização) tem sobre o organismo.	Melhoria contínua dos processos e garantia de qualidade
Gestão	Percentagem de objetivos operacionais concretizados ³	(Objetivos cumpridos e superados/objetivos planeados) x100	Todos os objetivos da SG	Plano e Relatório de Atividades	Mapas do BSC e Excel	Rácio entre os objetivos anuais Planeados e os objetivos anuais executados e que espelham o desempenho da organização	Melhoria do desempenho operacional da Organização
Informática	Prazo médio de resposta a pedidos (em horas) ⁴	Somatório de tempos de resposta/número total de respostas	SG	Relatórios da Aplicação	Aplicação de gestão de pedidos	Rácio entre o somatório dos tempos gastos na prestação de serviços sobre o número total de pedidos de serviço num determinado período.	Tempo de resposta
Jurídica	Prazo médio de resposta a pedidos de informação/ pareceres em processos gratuitos (em dias)	Somatório de tempos de resposta/número total de respostas	Clientes tipo 1,2,3	Pareceres; Relatórios da aplicação de Gestão Documental	Aplicação de Gestão Documental	Rácio obtido entre o somatório do tempo de resposta a pedidos de informação/pareceres sobre o número total de respostas num determinado período.	Tempo de resposta
Arquivo e Documentação	Número de metros lineares do	Somatório da documentação descrita em base de dados e	Clientes tipo 1,2,3	Registos específicos de	Registos em bases de dados;	Resultado da descrição e preservação da	Tratamento do Património Arquivístico

¹ Escala de *Lickert* (1, 2,3,4,5). Sempre que seja utilizada outra escala devem os resultados ser convertidos.

² Idem

³ Objetivos planeados e não revistos

	arquivo histórico tratados	transferida de suporte documental para disponibilização		tratamento	Mapas/folhas; Módulo de dados estatísticos	documentação produzida ou reunida pelos diferentes órgãos e serviços, no âmbito da sua atividade, e que, nos termos e de acordo com as regras e princípios de gestão documental estabelecidos, deve ser conservada.	
UMC	Percentagem de categorias centralizadas	(Número de categorias centralizadas/número de categorias a centralizar) x100	Ministério	Relatório ANPC	Plataforma e outros	Relativamente à totalidade das categorias integradas em Acordos Quadro, quantificar a percentagem das que foram objeto de procedimentos agregados	Incremento da negociação centralizada
Património	Percentagem de imóveis registados no SIIE	(Número de imóveis registados no SIIE/número de imóveis) x100	Ministério	Relatórios extraídos da Aplicação	SIIE	Relativamente à totalidade de imóveis a cargo do Ministério, quantificar a percentagem dos que se encontram inscritos no novo sistema integrado (SIIE)	Gestão e controlo do Património imobiliário do Estado
Recursos Humanos	Percentagem de trabalhadores que frequentaram formação	(Número trabalhadores com formação/número trabalhadores da SG) x100	SG	Relatórios de Formação; Balanço social	Registo das participações em ações de formação	Relativamente à totalidade dos trabalhadores da organização, quantificar a percentagem dos que frequentaram ações de formação certificada	Desenvolvimento do potencial humano das organizações