

Plano Estratégico



Modelo de Execução da Estratégia



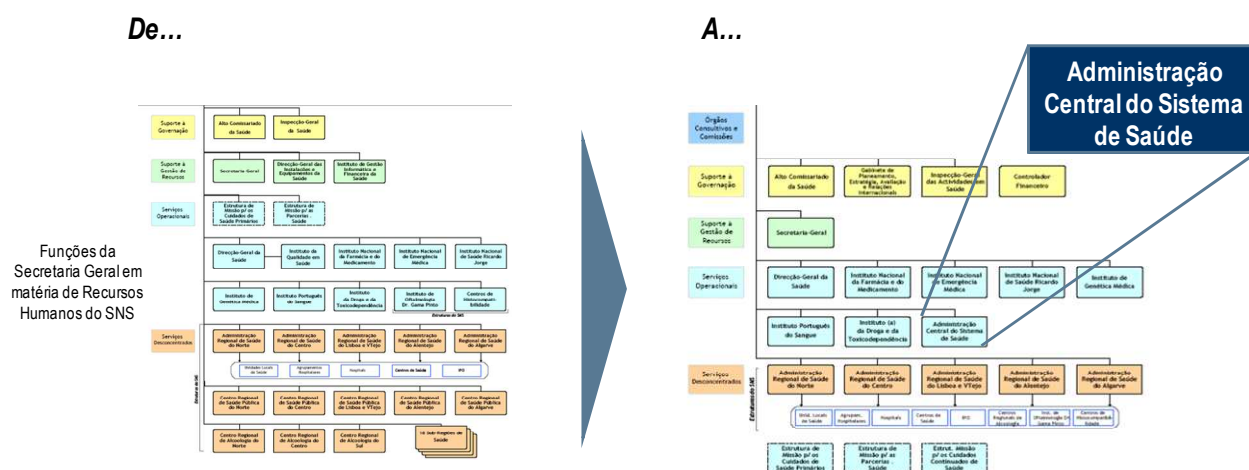
ÍNDICE

1	Enquadramento	3
2	Modelo de Execução da Estratégia	5
2.1	Definir a estratégia	5
2.1.1	Missão	6
2.1.2	Visão	6
2.1.3	Atribuições da ACSS	6
2.1.4	Objectivos gerais.....	9
2.1.5	Objectivos Estratégicos.....	9
2.1.6	Linhas Estratégicas	10
2.1.7	Perspectivas do modelo.....	11
2.2	Opcionalizar a estratégia	14
2.2.1	Aspectos relevantes do Mapa da Estratégia.....	15
2.2.2	Mapa da estratégia	15
	Operacionalizar a estratégia implica passar da descrição – mapa da estratégia - às operações...	16
2.3	Alinhar a Organização.....	18
2.4	Planear as operações.....	19
2.4.1	Plano de Actividades.....	19
2.4.2	Alinhamento com o SIADAP	19
2.5	Monitorizar.....	20
2.5.1	Processo gerador de informação	20
2.5.1	Processo de monitorização dos objectivos.....	21
2.5.2	Processo de monitorização dos projectos/actividades	22
2.5.3	Sistema de informação	23
2.6	Testar e adaptar	24
3	Anexos	25
3.1	Mapas da Estratégia das Áreas de Intervenção Estratégica	25
3.2	Estrutura Orgânica da ACSS.....	1

1 Enquadramento

A ACSS é um instituto público integrado na administração indirecta do Estado, resultante da fusão/ transformação de outras Entidades existentes, organicamente dependentes do Ministério da Saúde. É um organismo dotado de autonomia administrativa, financeira e património próprio.

A ACSS tem jurisdição sobre todo o território continental, sem prejuízo das competências atribuídas por diplomas próprios de âmbito nacional, tem a sua sede na cidade de Lisboa.



A instituição criada tem pela frente desafios importantes

- Unificar estruturas e criar uma **nova organização, alinhando** processos, funções e pessoas;
- Criar **sinergias** através da unificação de estruturas e processos e à eliminação de recursos duplicados;
- Gerir a **mudança** e o seu impacto nas **pessoas**;
- Definir uma **estratégia** para a nova organização e gerir as **iniciativas** chave promotoras de melhores resultados;
- Uniformizar os **diferentes graus de maturidade** estratégica das diversas unidades operacionais
- Sistematizar, formalizar e comunicar as **funções da ACSS** dentro do Ministério da Saúde.

A consciência destes desafios levou o Conselho Directivo da ACSS a implementar um novo modelo de gestão baseado em metodologias devidamente comprovadas.

A metodologia adoptada permite à ACSS criar um marco de gestão que facilita o vínculo entre a estratégia e as operações.

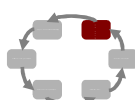


2 Modelo de Execução da Estratégia

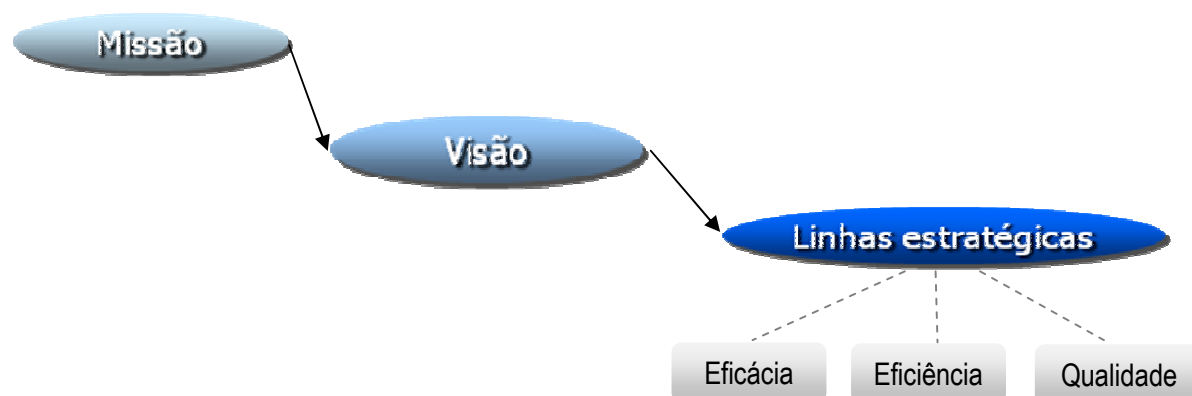
O novo modelo de gestão, está enquadrado no ciclo de gestão da AP, é constituído por seis etapas, facilitadoras da passagem dos aspectos estratégicos aos aspectos operacionais



2.1 Definir a estratégia



A estratégia definida assenta em três princípios básicos:



2.1.1 Missão

A ACSS tem por missão administrar os recursos humanos, financeiros, instalações e equipamentos, sistemas e tecnologias da informação do Serviço Nacional de Saúde e promover a qualidade organizacional das entidades prestadoras de cuidados de saúde, bem como proceder à definição e implementação de políticas, normalização, regulamentação e planeamento em saúde, nas áreas da sua intervenção, em articulação com as administrações regionais de saúde.

2.1.2 Visão

A ACSS pretende ser um organismo de excelência capaz de assegurar a gestão integrada dos recursos do SNS, com base num sistema de informação em tempo real, com elevado nível de fiabilidade, contando para tal, com um grupo de colaboradores com elevado nível de empenhamento, competência, sentido de serviço público e fortemente motivado.

2.1.3 Atribuições da ACSS

Compete à ACSS:

- a) Coordenar as actividades no Ministério da Saúde no planeamento de recursos humanos do Serviço Nacional de Saúde, suportado num adequado sistema integrado de informação;
- b) Coordenar as actividades no Ministério da Saúde nos domínios da regulação profissional, de regimes de trabalho, de registo de profissionais e de processos de negociação colectiva, no âmbito do Serviço Nacional de Saúde, articulando com outros serviços e organismos da administração central do Estado nestes domínios;
- c) Regular e dinamizar a formação profissional no âmbito do sistema nacional de saúde, podendo subsidiariamente desenvolver programas de formação, em domínios relevantes para o Serviço Nacional de Saúde, articulando com outros serviços ou organismos da Administração Pública em matéria de ensino e formação das profissões de saúde;

- d) Planear e coordenar a gestão dos recursos financeiros afectos ao Serviço Nacional de Saúde, estudar e propor modelos de financiamento do sistema de saúde, definindo as normas e as orientações sobre modalidades para obtenção dos recursos financeiros necessários, a sua distribuição e a sua aplicação, bem como os sistemas de preços e de contratação das prestações de saúde;
- e) Acompanhar, avaliar e controlar o desempenho económico-financeiro dos serviços e estabelecimentos do Serviço Nacional de Saúde, em articulação com as administrações Regionais de Saúde, I. P., bem como desenvolver e implementar acordos com outras entidades responsáveis pelo pagamento de prestações de cuidados de saúde;
- f) Assegurar o desenvolvimento dos sistemas de avaliação de serviços no âmbito do Serviço Nacional de Saúde, coordenar e controlar a sua aplicação e exercer as demais competências que lhe sejam atribuídas na lei sobre esta matéria;
- g) Exercer as atribuições do Ministério da Saúde em matéria de superintendência financeiras e as decorrentes da sua função de accionista no sector empresarial do Estado;
- h) Definir normas, recomendações, requisitos e metodologias aplicáveis à concepção, projecto e construção de instalações e equipamentos da saúde, verificando a sua aplicação;
- i) Coordenar as actividades no Ministério da Saúde para a normalização do processo de licenciamento de entidades privadas prestadoras de cuidados ou serviços de saúde, com ou sem fins lucrativos, em articulação com os serviços e organismos centrais com competências na definição de requisitos específicos, incluindo propostas de iniciativas legislativas e regulamentares, bem como promover acções de verificação da aplicação do quadro normativo em vigor, sem prejuízo da competência sancionatória da Entidade Reguladora da Saúde;
- j) Coordenar as actividades no Ministério da Saúde para a definição da rede de instalações e equipamentos do Serviço Nacional de Saúde, estabelecendo prioridades e propondo planos de investimentos públicos a realizar no seu desenvolvimento, modernização e renovação;

- k) Preparar e lançar projectos de unidades de saúde complexos, com elevada diferenciação ou inovadores, acompanhando e avaliando a sua execução;
- l) Desenvolver modelos de contratação de serviços, projectos e obras relativos a instalações e equipamentos, bem como os aplicáveis aos processos de aquisições e de aprovisionamento para as instituições do Serviço Nacional de Saúde, avaliando a aplicação dos procedimentos a serem seguidos pelas entidades tuteladas pelo Ministério da Saúde;
- m) Assegurar as funções de unidade ministerial de compras relativamente aos bens e serviços das instituições do Serviço Nacional de Saúde;
- n) Coordenar as actividades do Ministério da Saúde para a definição de políticas sobre sistemas e tecnologias de informação e de comunicação, o seu desenvolvimento e avaliação, bem como a gestão de sistemas, promovendo a definição e utilização de normas, metodologias e requisitos que garantam a interoperabilidade e interconexão dos sistemas de informação da saúde;
- o) Garantir a operacionalidade e segurança das infra-estruturas tecnológicas e dos sistemas de informação do Ministério da Saúde;
- p) Definir e coordenar as actividades e programas para o desenvolvimento e a melhoria contínua dos sistemas de gestão da qualidade das unidades de saúde, designadamente promovendo e monitorizando o desenvolvimento de métodos, de ferramentas e programas de melhoria contínua da qualidade e da segurança do doente, de promoção e avaliação da acessibilidade aos serviços prestados e da satisfação de utilizadores e pessoal, bem como fazendo a avaliação continuada dos indicadores do desempenho e da prática das instituições e serviços do sistema de saúde, sem prejuízo das atribuições de outras entidades designadamente a Entidade Reguladora da Saúde;
- q) Coordenar, preparar e apoiar projectos inovadores de contratação, inseridos em programas sectoriais, em especial com recurso a financiamento privado, designadamente os previstos nos Decretos-Lei nº 185/2002,

de 20 de Agosto e 86/2003, de 26 de Abril, na redacção dada pelo Decreto-Lei nº 141/2006, de 27 de Julho;

- r) Gerir o sistema integrado de gestão de inscritos para cirurgia;
- s) Desenvolver acções de cooperação nacional e internacional, de natureza bilateral ou multilateral;
- t) Realizar auditorias no âmbito das suas atribuições

2.1.4 Objectivos gerais

Objectivos Gerais que decorrem das atribuições fixadas pela Lei Orgânica, da missão e visão definidas:

- Contribuir para a sustentabilidade do SNS através da implementação de um sistema integrado de planeamento e controlo de gestão, garantindo a qualidade e consolidação da informação de gestão.
- Melhorar a qualidade e da efectividade da gestão central dos recursos humanos, numa perspectiva previsional.
- Melhorar e racionalizar a rede nacional de instalações e equipamentos do sistema de saúde.
- Implementar o programa de transformação estratégica dos sistemas e tecnologias da informação.
- Concluir o processo de criação, fusão, estruturação e organização da ACSS, criando uma identidade própria e assegurando um funcionamento integrado e eficiente.

2.1.5 Objectivos Estratégicos

No âmbito da etapa de planeamento estratégico a ACSS definiu os seus Objectivos Estratégicos para o Triénio 2008-2010. Recordando:

- ❖ Optimizar a utilização dos recursos financeiros subordinados à execução do serviço público
- ❖ Promover a sustentabilidade do SNS
- ❖ Promover e garantir a qualidade dos meios do Sistema de Saúde
- ❖ Promover a Gestão Previsional

- ❖ Assegurar a gestão da qualidade intrínseca dos meios
- ❖ Disponibilizar informação fiável e atempada
- ❖ Optimizar o processo de gestão e de planeamento com visão previsional
- ❖ Garantir a regulamentação de todos os processos de saúde (desde a concepção até a Contratualização)
- ❖ Promover mecanismos de gestão e acompanhamento de modo a garantir o aumento da eficiência e eficácia no Sistema de Saúde
- ❖ Melhorar a articulação entre as Áreas e os processos internos
- ❖ Aumentar a eficácia dos modelos de controlo de modo a garantir a sustentabilidade e a melhoria contínua

2.1.6 Linhas Estratégicas

Eficácia	A ACSS, como entidade pública, deve assegurar a optimização da utilização dos fundos públicos recebidos. Assim, gerar mais actividade com os recursos disponíveis através da melhor aplicação e uso dos meios existentes.
Eficiência	Promover a melhoria contínua dentro da ACSS ao nível da quantidade e qualidade dos serviços prestados aumentando progressivamente a produtividade.
Qualidade	Garantir os níveis de excelência adequados nos serviços prestados pela ACSS e dos meios do SS é um dos eixos fundamentais da sua estratégia. A excelência tem de ser medida em termos tangíveis (adequação das instalações, diminuição das listas de espera, ...).

2.1.7 Perspectivas do modelo

Perspectiva de Valor	
Optimizar a utilização dos recursos financeiros subordinados à execução do serviço público	AACSS como entidade pública gestora dos recursos financeiros existentes.
Promover a sustentabilidade do SNS	Promover a sustentabilidade financeira das entidades que fazem parte do Serviço Nacional de Saúde de forma a que todas elas sejam, no futuro, auto-suficientes. Promover e propor todas as acções necessárias encaminhadas a este objectivo.
Promover e garantir a qualidade dos meios do SS	Ser impulsionadora e garantir a qualidade nos meios físicos disponíveis no Sistema de Saúde de forma a estarem todos dentro dos requisitos técnicos e de qualidade necessários e exigíveis.
Perspectiva de “Clientes / Utentes”	
Gestão previsional	Gerir os recursos – humanos, financeiros e físicos – do Sistema de Saúde com uma óptica previsional (com visão de futuro) de maneira a garantir as necessidades futuras do próprio sistema e dos seus utentes
Gestão da Qualidade intrínseca dos meios	Garantir a qualidade das instalações e equipamentos através da sua adequação aos requisitos técnicos especificados
Informação fiável e atempada	- Fornecer aos “stakeholders” da ACSS a melhor e mais actualizada informação financeira, de recursos humanos e de infra-estruturas disponíveis de forma a facilitar uma gestão óptima. - Realizar as melhoras necessárias de forma a garantir o fornecimento à Tutela de informação fiável no momento certo, e sem investir muitos recursos

Perspectiva de “Clientes / Utentes”

Optimizar o processo de gestão e de planeamento com visão previsional	Desenvolver as acções de melhoras adequadas de forma a conseguir otimizar o processo de gestão e planeamento para o SS garantindo sempre uma visão previsional – a futuro – das necessidades
Garantir a regulamentação de todos os processos de saúde (desde a concepção até a contractualização) relacionados com o ciclo de vida humano	- Implementar os processos e medidas adequadas de forma a garantir que todos os processos relacionados com o ciclo de vida humano estão regulamentados e formalizados (requisitos técnicos, calendários, ...) de forma a proceder a sua certificação - Desenvolver os processos relativos às auditorias dos processos e matérias regulamentadas que garantam a implementação adequada
Promover mecanismos de gestão e acompanhamento de modo a garantir o aumento da eficiência e eficácia no SS	Desenvolver os processos e mecanismos necessários para a gestão e acompanhamento dos mecanismos e processos relacionados com a Contratação de forma a melhorar a eficácia e eficiência no SS
Melhorar a articulação entre as Áreas e os processos internos	Desenvolver e implementar as medidas necessárias que ajudem a melhorar os processos internos e facilitem a articulação entre as Áreas
Aumentar a eficácia dos modelos de controlo de forma a garantir a sustentabilidade e a melhoria contínua	- Assegurar a implementação adequada dos modelos de controlo nas entidades da saúde com o objectivo de ter melhor controlo sobre os recursos e poder contribuir à garantir a sua sustentabilidade - Aproveitar os modelos de controlo para identificar medidas de melhoria contínua que facilitem e favoreçam a sustentabilidade

Perspectiva de Recursos

Desenvolver as competências necessárias à implementação da estratégia

- Definir o *gap* existente nas competências identificadas como críticas para a implementação da estratégia na ACSS e desenvolver as acções e formações necessárias para o diminuir

Garantir a gestão por objectivos e o seu acompanhamento

- Garantir a implementação do novo sistema de avaliação e gestão por objectivos das entidades públicas de forma a facilitar a implementação dos objectivos estratégicos definidos

Optimizar a implementação da nova estrutura organizativa

- Finalizar o processo de implementação da estrutura organizativa derivada da integração e criação da ACSS

Melhorar a comunicação interna e promover a cultura ACSS

- Transformar a comunicação num processo contínuo dentro da ACSS de forma a aumentar o compromisso dos colaboradores e promover a criação de uma cultura única – cultura ACSS

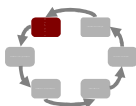
Consolidar a marca ACSS

- Comunicar interna e externamente os valores da marca ACSS como entidade de excelência e referência na gestão integrada dos recursos do SS

Garantir sistemas de informação alinhados com as necessidades estratégicas

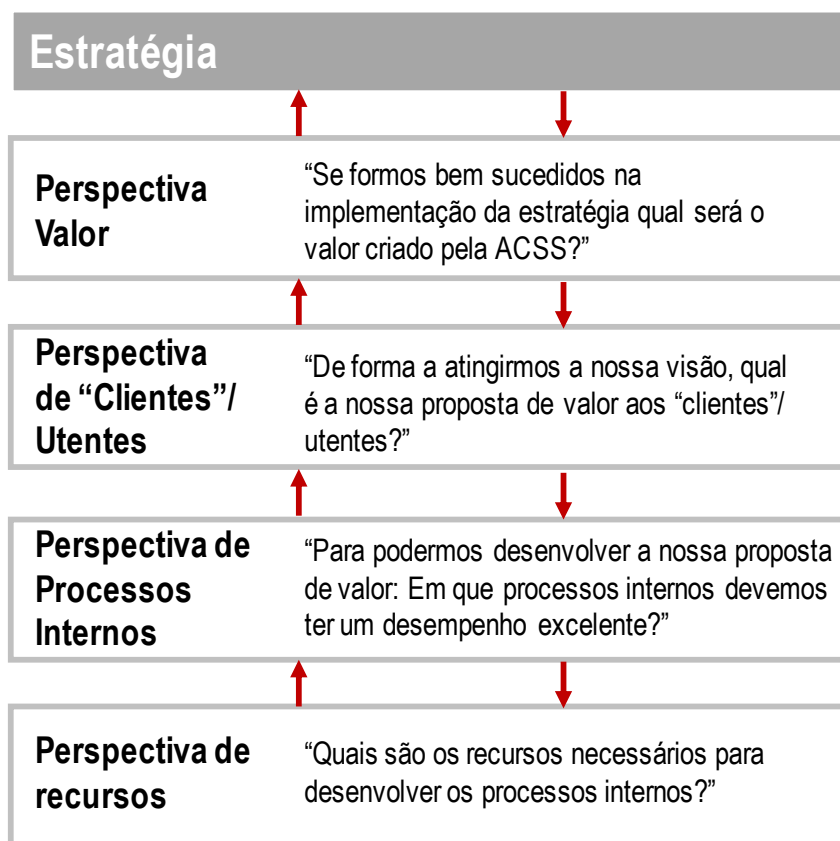
- Garantir que os sistemas de informação internos a ACSS dão suporte às necessidades actuais e futuras das diferentes unidades de forma a poder implementar os objectivos e projectos estratégicos definidos

2.2 Opecionalizar a estratégia



A tradução da estratégia no mapa da estratégia permite articular a sua gestão com os objectivos operacionais melhorando o comportamento e desempenho em todos os níveis da organização.

O mapa da estratégia descreve como os activos intangíveis se podem transformar em resultados tangíveis.



2.2.1 Aspectos relevantes do Mapa da Estratégia

▪ Estratégia da ACSS

O mapa da estratégia reflecte os objectivos globais da ACSS como organização integrada (e não a soma dos objectivos das diferentes unidades orgânicas).

▪ Focalização em objectivos prioritários

Os objectivos definidos reflectem os principais aspectos estratégicos da ACSS (o que não retira importância aos objectivos operacionais, geridos a outros níveis dentro da organização).

▪ Reflecte de forma visual as principais mensagens estratégicas

A estrutura do mapa foi desenhada de forma a facilitar a transmissão e comunicação das principais mensagens estratégicas da ACSS.

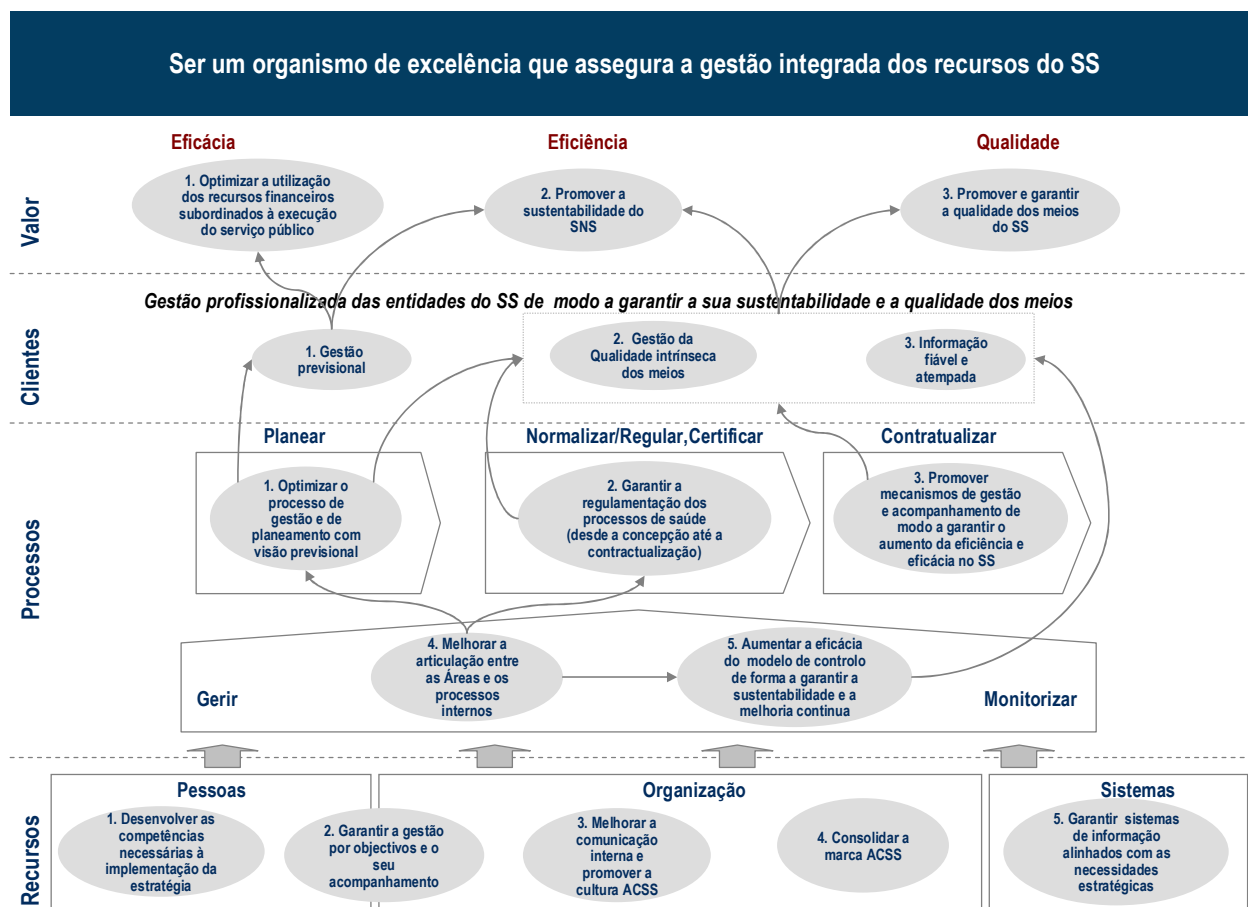
▪ Estratégia 2010

O exercício de traduzir a estratégia da ACSS em objectivos concretos e mensuráveis está prevista para um espaço temporal de três anos (2008 – 2010).

2.2.2 Mapa da estratégia

O mapa da estratégia, abaixo representado, evidencia as linhas gerais da estratégia definida pela ACSS para o triénio 2008-2010. Constitui um elemento central do modelo de execução da estratégia, é um instrumento facilitador da sua operacionalização. Encontra-se organizado em função de distintas perspectivas/dimensões e evidencia as relações causa-efeito entre os objectivos.

Com recurso ao Mapa da estratégia estabelece-se a ponte com as operações, agiliza-se a passagem dos conceitos mais intangíveis (missão e visão) para aspectos mais operacionais, mensuráveis, relacionados com a actividade diária.



Operacionalizar a estratégia implica passar da descrição – mapa da estratégia - às operações.



A operacionalização da estratégia de acordo com a metodologia apresentada permite à ACSS o alinhamento com os requisitos legais aplicáveis à Administração Pública



Indicador	Descrição	Unidade de Medida	Meta	Valor	Observações
1.1	Índice de satisfação dos cidadãos em relação ao acesso aos serviços de saúde	Índice	85%	80%	Índice de satisfação dos cidadãos em relação ao acesso aos serviços de saúde
1.2	Índice de satisfação dos profissionais de saúde em relação ao trabalho	Índice	85%	80%	Índice de satisfação dos profissionais de saúde em relação ao trabalho
1.3	Índice de satisfação dos gestores em relação à gestão	Índice	85%	80%	Índice de satisfação dos gestores em relação à gestão
1.4	Índice de satisfação dos parceiros em relação ao trabalho	Índice	85%	80%	Índice de satisfação dos parceiros em relação ao trabalho
1.5	Índice de satisfação dos fornecedores em relação ao trabalho	Índice	85%	80%	Índice de satisfação dos fornecedores em relação ao trabalho
1.6	Índice de satisfação dos cidadãos em relação ao acesso aos serviços de saúde	Índice	85%	80%	Índice de satisfação dos cidadãos em relação ao acesso aos serviços de saúde
1.7	Índice de satisfação dos profissionais de saúde em relação ao trabalho	Índice	85%	80%	Índice de satisfação dos profissionais de saúde em relação ao trabalho
1.8	Índice de satisfação dos gestores em relação à gestão	Índice	85%	80%	Índice de satisfação dos gestores em relação à gestão
1.9	Índice de satisfação dos parceiros em relação ao trabalho	Índice	85%	80%	Índice de satisfação dos parceiros em relação ao trabalho
1.10	Índice de satisfação dos fornecedores em relação ao trabalho	Índice	85%	80%	Índice de satisfação dos fornecedores em relação ao trabalho

Mapa da Estratégia

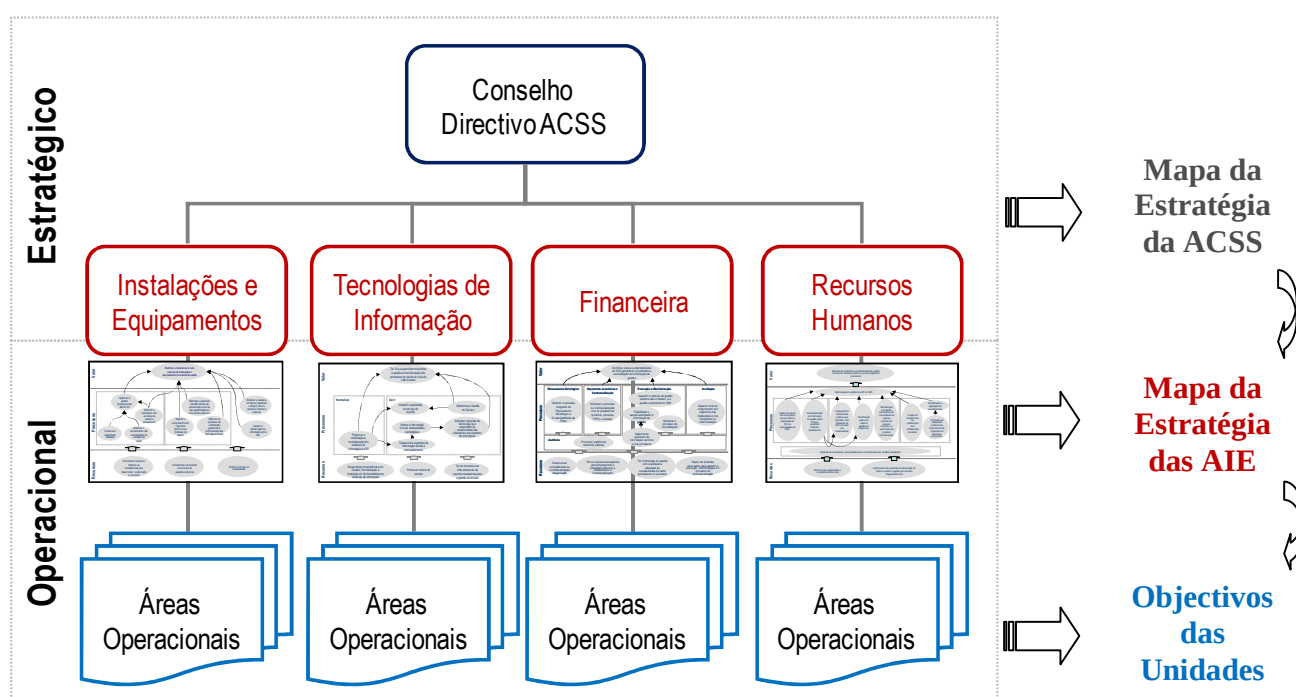
Balanced Scorecard

Alinhamento da Estratégia com o
SIADAP 1 (QUAR)

2.3 Alinhar a Organização



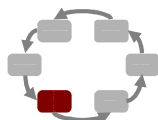
O alinhamento entre as Unidades Orgânicas é feito reflectindo em cada uma das Áreas de Intervenção Estratégica (AIE) o desafio estratégico global da ACSS.



Na definição dos objectivos fica garantido o alinhamento e interacção, tanto vertical como horizontal entre todas as unidades que fazem parte da ACSS.

Cada Unidade Orgânica contribui para atingir os objectivos da sua respectiva AIE e consequentemente os objectivos da ACSS.

2.4 Planear as operações



2.4.1 Plano de Actividades

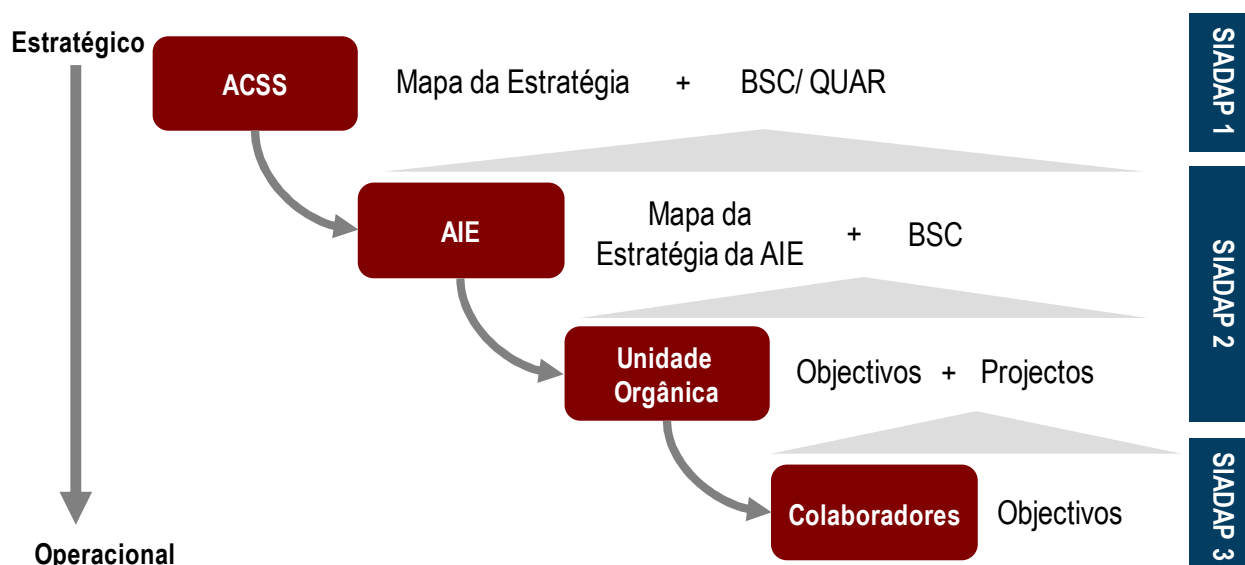
O modelo de gestão vincula a estratégia de longo prazo da ACSS com as operações, através do Plano de Actividades.

Do Plano de Actividades constam os seguintes elementos:

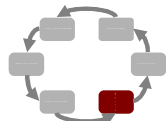
- Objectivos anuais das Unidades Operacionais e de Apoio, alinhados com a estratégia das respectivas AIE e da ACSS
- Projectos e actividades que contribuem para a concretização dos objectivos definidos
- Necessidades de formação, de acordo com os requisitos estratégicos

2.4.2 Alinhamento com o SIADAP

O cumprimento do Mapa da estratégia tem em consideração a sua representatividade no âmbito dos 3 níveis do SIADAP.



2.5 Monitorizar



Pretende-se com o processo de monitorização uma gestão activa e dinâmica da estratégia que permita uma actuação atempada.

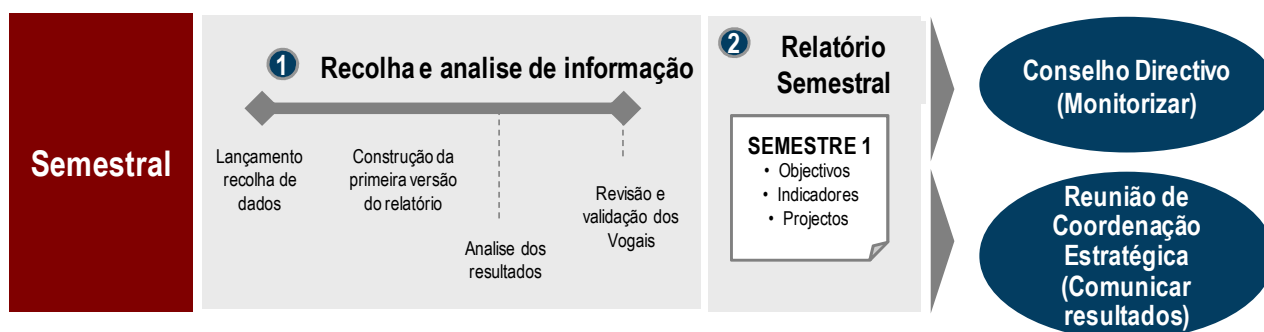
Neste processo os elementos a monitorizar são:

- Mapa da Estratégia através do QUAR (SIADAP 1)
- Mapas da Estratégia das Áreas de Intervenção Estratégica
- Objectivos das Unidades Operacionais e de Apoio
- Projectos das Unidades Operacionais e de Apoio
- Objectivos dos Dirigentes (SIADAP 2)
- Objectivos dos trabalhadores (SIADAP 3)

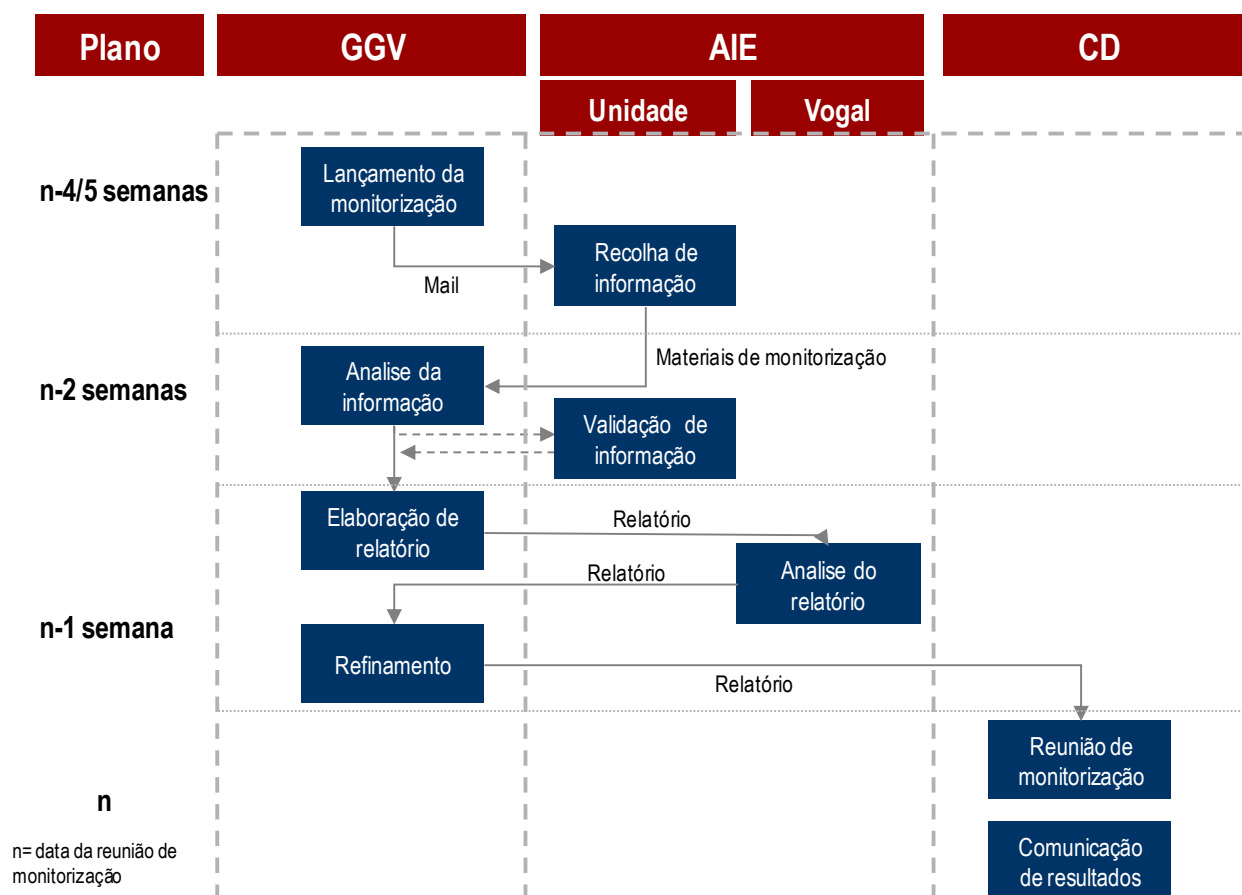
2.5.1 Processo gerador de informação

Nesta fase de execução do Mapa da estratégia é importante a existência de um processo gerador de informação que assegure a recolha e distribuição de toda a informação estratégica e comunicação dos resultados.

Definiu-se o período semestral para a monitorização ao nível dos objectivos e o reporte anual para a monitorização das actividades e projectos que contribuem para a concretização dos objectivos definidos.

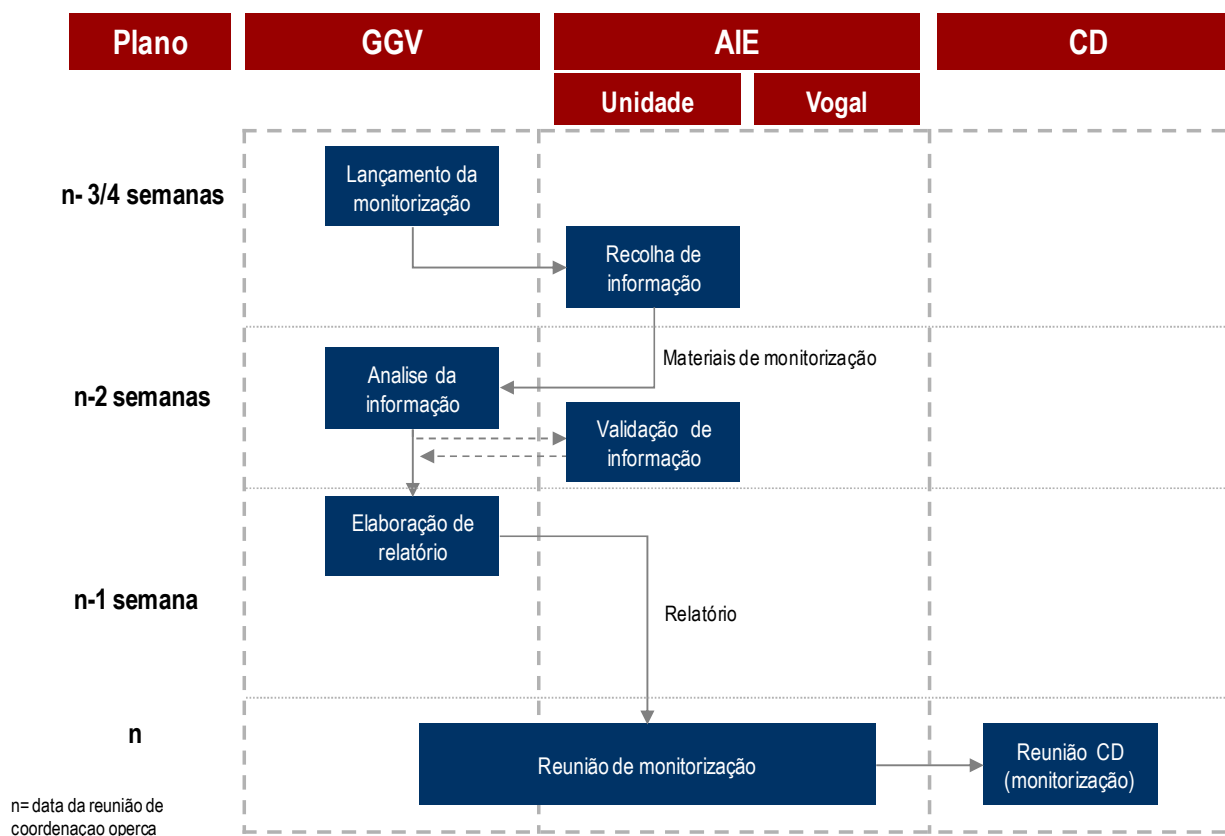


2.5.1 Processo de monitorização dos objectivos



- Os materiais para a monitorização são preparados e distribuídos pelo Gabinete de Gestão de Valor - GGV (responsável pelo apoio ao processo de planeamento) aos Vogais das AIE
- Os Directores Coordenadores de cada AIE garantem a recolha e qualidade da informação fornecida (função de suporte ao GGV, assegurando a entrega da informação de forma atempada)
- É elaborado uma apresentação preliminar para efeitos de reunião de Coordenação submetida ao Vogal e Director Coordenador
- Após a monitorização são comunicados os resultados aos Dirigentes (resumo executivo)

2.5.2 Processo de monitorização dos projectos/actividades



- Os materiais para a monitorização são preparados e distribuídos pelo GGV
- Os Directores Coordenadores garantem a recolha e qualidade da informação fornecida (função de suporte ao GGV, assegurando a entrega da informação de forma atempada)
- Será preparado um relatório de status dos projectos para apresentação na reunião de monitorização operacional
- Após a reunião serão comunicados os resultados ao CD

2.5.3 Sistema de informação

Face à necessidade de dar resposta ao Plano de Acção, Relatório de Actividades, Objectivos Estratégicos e Operacionais, e fornecer à Direcção informação que apoie as suas decisões, foram criados sistemas de recolha e tratamento da informação.

O processo de monitorização é suportado por uma ferramenta de excell que garante a recolha e tratamento da informação que fica em arquivo.

A informação disponibilizada na reunião de monitorização e a apresentação dos resultados no final do processo é efectuado com recurso à ferramenta de Power Point.

Os relatórios preliminares e finais de monitorização são produzidos em formato Word.

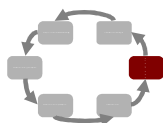
Estas ferramentas apesar de darem alguma resposta, não conseguem colmatar todas as necessidades, uma vez que se perde muito tempo para efectuar o tratamento da informação, não são flexíveis, logo não permitem a recolha atempada de informação de acordo com as solicitações e exigências da gestão, nem fornecem segurança quanto ao armazenamento da informação, que pode ser facilmente perdida.

Pretende-se evoluir para uma ferramenta ágil e segura, que permita a partilha da informação, entre os diversos utilizadores, a recolha atempada de qualquer informação constante no sistema e o armazenamento seguro da informação que possibilita a manutenção de um histórico que permite a elaboração de análises estatísticas e monitorização da evolução.

Face às necessidades de Planeamento, deverá existir um sistema de informação para a recolha da informação, referente aos objectivos definidos para as diversas unidades, bem como das actividades e projectos que se desenvolvem para cumprir os objectivos. Permitirá ainda a produção de relatórios de monitorização automáticos e uma ligação directa aos objectivos estratégicos.

O sistema terá um processo de validação que envolve desde o superior da unidade até ao Conselho Directivo, criando um sistema de responsabilização integrada.

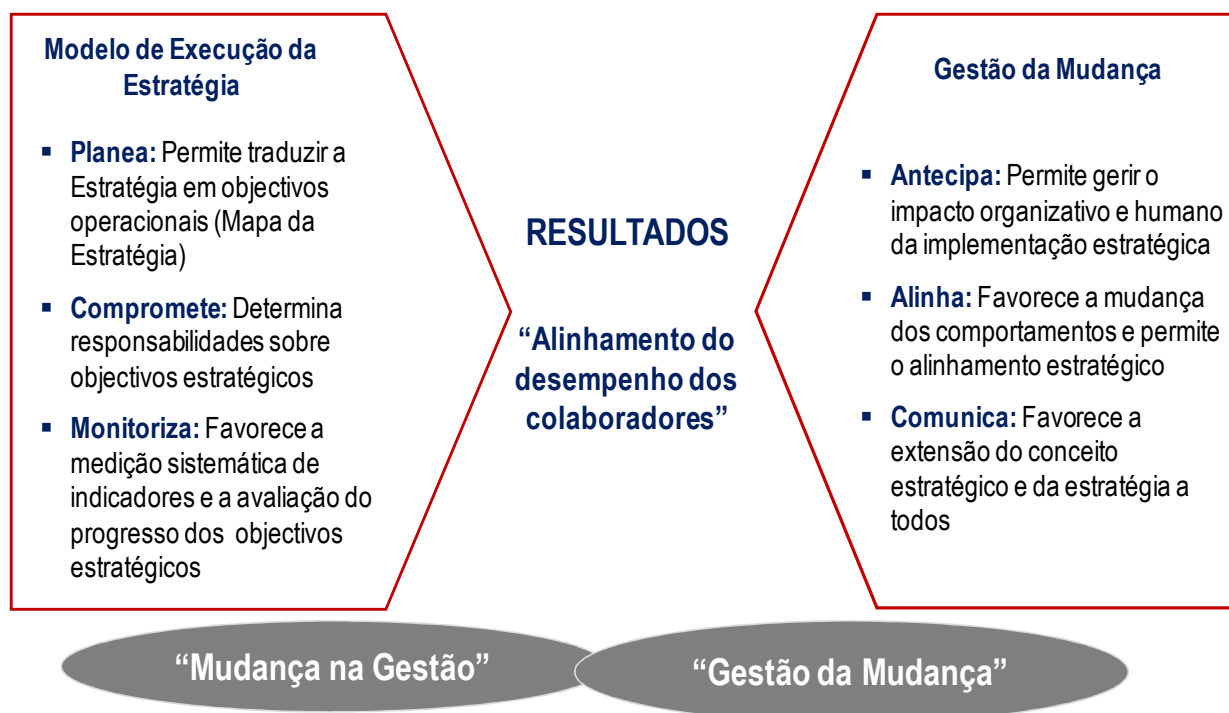
2.6 Testar e adaptar



O modelo de gestão torna a estratégia num elemento dinâmico capaz de se adaptar às mudanças e condicionalismos internos e externos.



O Modelo de Execução da Estratégia facilita e apoia a Gestão da Mudança

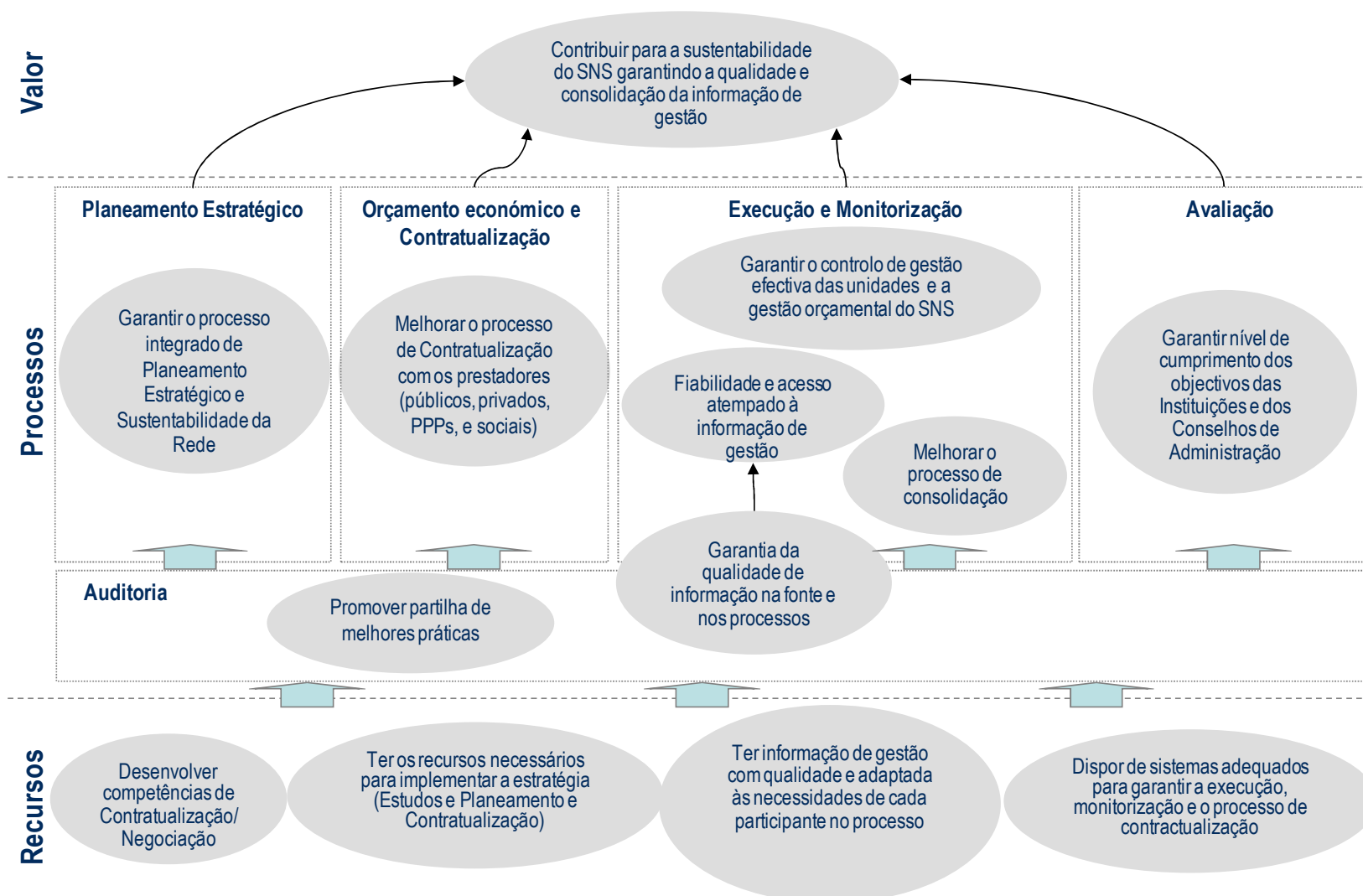


3 Anexos

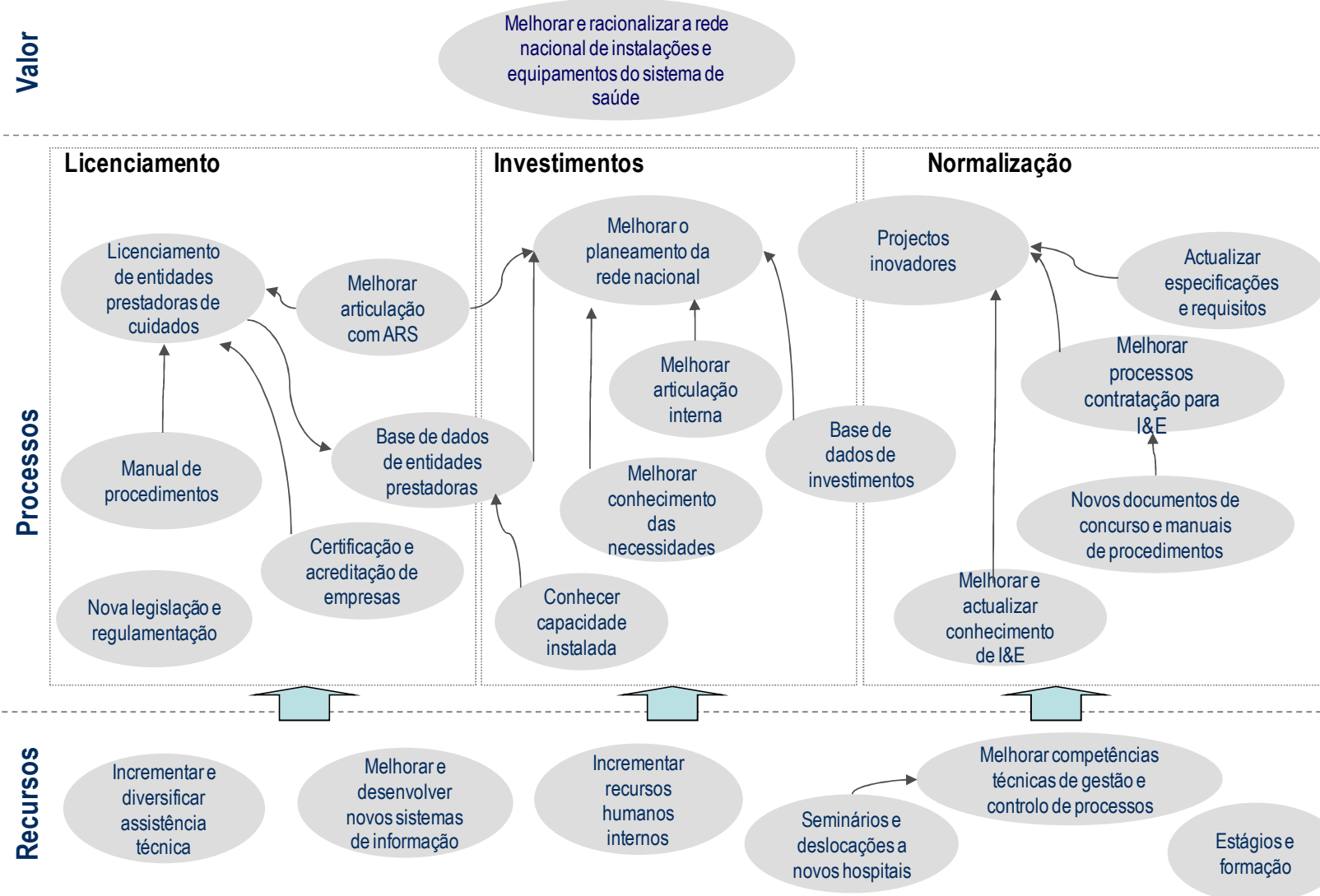
3.1 Mapas da Estratégia das Áreas de Intervenção Estratégica

- Área de Intervenção Estratégica Financeira
- Área de Intervenção Estratégica de Instalações e Equipamentos
- Área de Intervenção Estratégica de Recursos Humanos
- Área de Intervenção Estratégica de Sistemas e Tecnologias de Informação e Comunicação

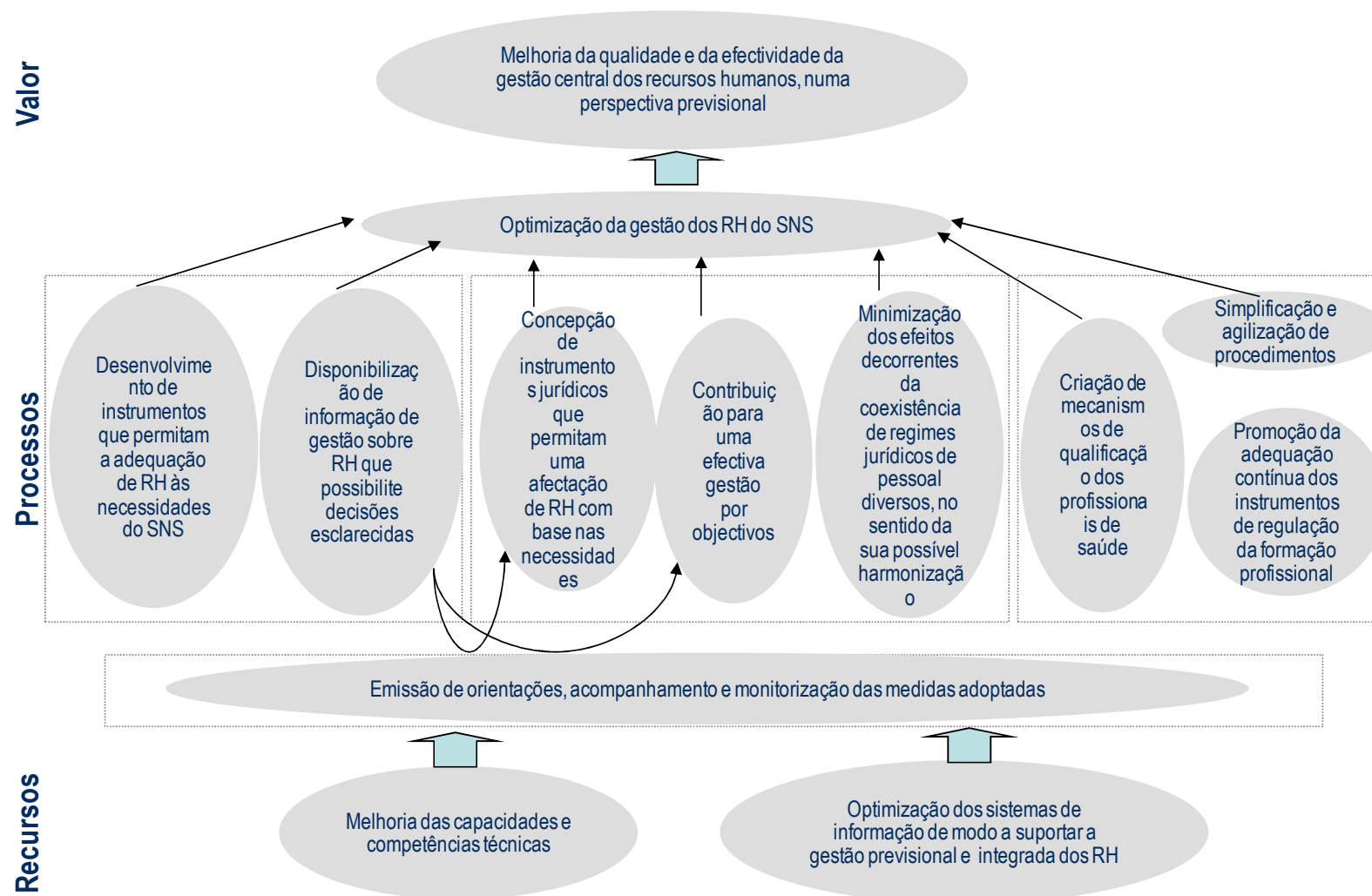
Mapa da Estratégia da Área de Intervenção Estratégica Financeira



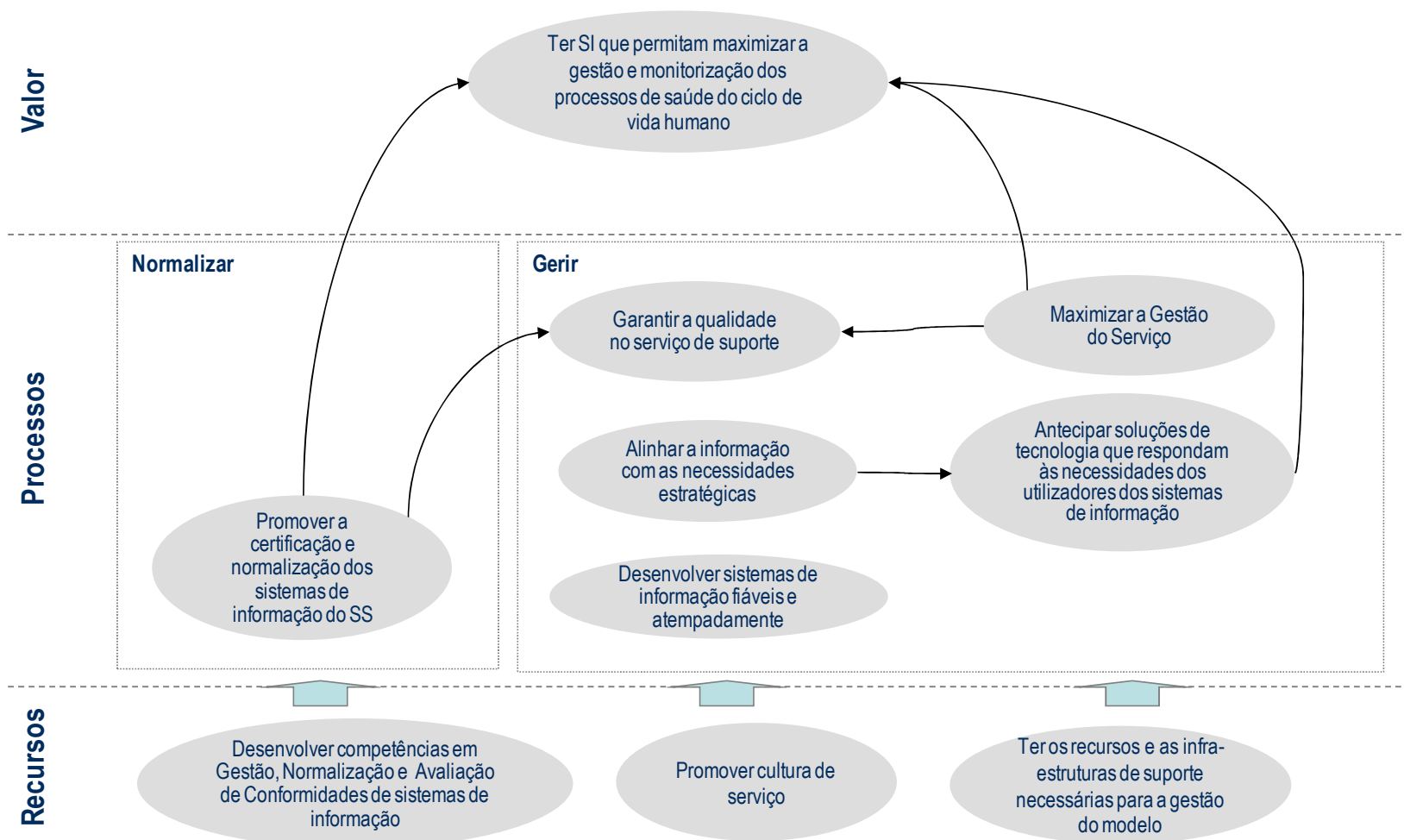
Mapa da Estratégia da Área de Intervenção Estratégica de Instalações e Equipamentos



Mapa da Estratégia da Área de Intervenção Estratégica de Recursos Humanos



Mapa da Estratégia da Área de Intervenção Estratégica de Sistemas e Tecnologias de Informação e Comunicação



3.2 Estrutura Orgânica da ACSS

