



# PLANO ESTRATÉGICO | 2019-2021

março 2019 | Rev. 3

**Procuradoria-Geral da República**  
Serviços de Apoio Técnico e Administrativo



**MINISTÉRIO PÚBLICO**  
**PORTUGAL**

PROCURADORIA-GERAL DA REPÚBLICA

# ***Plano Estratégico 2019-2021***

**SERVIÇOS DE APOIO  
TÉCNICO E ADMINISTRATIVO**



**MINISTÉRIO PÚBLICO  
PORTUGAL**

---

PROCURADORIA-GERAL DA REPÚBLICA

Procuradoria-Geral da República  
Rua da Escola Politécnica, 140  
1269-269 Lisboa  
Tel.: 213 921 900  
Fax: 213 975 255  
[www.ministeriopublico.pt](http://www.ministeriopublico.pt)  
[correiopgr@pgr.pt](mailto:correiopgr@pgr.pt)

**Secretário da PGR**

Carlos Adérito Teixeira

**FICHA TÉCNICA**

**Título** | Plano Estratégico 2019-2021

**Execução do projeto** | Beatriz Leal

**Capa** | Sara Marques

## ÍNDICE

1. ENQUADRAMENTO	2
2. PROCURADORIA-GERAL DA REPÚBLICA	4
2.1. Atribuições e competências	4
2.2. Estrutura orgânica	6
2.3. Enquadramento dos SATA na estrutura orgânica da PGR	7
3. SERVIÇOS DE APOIO TÉCNICO E ADMINISTRATIVO	8
3.1. Atribuições e serviços prestados	8
3.2. Estrutura orgânica	10
3.3. Diagnóstico estratégico	11
3.4. Missão, visão e valores	13
3.5. Objetivos estratégicos e estratégia	15
3.6. Painel de indicadores estratégicos	17
3.7. A estratégia em 1 página	20
3.8. Conceitos-Chave	21
3.9. Arquitetura do modelo de monitorização e revisão	22
4. ACRONÍMIA	23
ANEXOS	
Modelos de diagnóstico estratégico	24

## 1. ENQUADRAMENTO

Os Serviços de Apoio Técnico e Administrativo (SATA) constituem uma unidade orgânica da Procuradoria-Geral da República (PGR) que presta apoio, técnico e administrativo, nos domínios da gestão dos recursos humanos, financeiros e patrimoniais, dos sistemas de informação e da documentação e, bem assim, do apoio geral aos órgãos e serviços que integram a Procuradoria-Geral da República ou que dela dependem.

Os SATA dão suporte à atividade da PGR, enquanto tarefa instrumental mas fundamental para um desígnio comum: potenciar a atuação da PGR e do Ministério Público (MP), logo, do sistema de justiça e, por essa via, do serviço a prestar ao cidadão.

Neste contexto, a programação da atividade dos SATA deixou de ser perspectivada num horizonte de curto prazo, anual, passando a configurar-se numa perspetiva de médio prazo.

Com efeito, conformando o planeamento estratégico e o planeamento operacional realidades distintas, ambas revestem extrema importância para o funcionamento da organização. Assim, tendo em vista o alinhamento estratégico, as preocupações operacionais, a melhoria da performance, a ambição, a inovação, a competência e a qualidade - enquanto pilares estruturantes de atuação dos SATA -, considerou-se fundamental a implementação de um Plano Estratégico (PE), num quadro de três anos.

Tal opção pretendeu, também, reforçar a capacidade de atuação com horizonte e não apenas conjuntural. Pelo que o planeamento estratégico não se dirige apenas à promoção da eficácia e da eficiência dos serviços, traduzida na apresentação de melhores resultados ao público, mas pretende modelar a organização e conferir-lhe um rumo sustentável num contexto, social e tecnológico, de mudança permanente e competitividade à escala global.

Neste plano, com a elaboração deste documento pretendeu-se: (i) traçar as grandes linhas de orientação estratégica para a conformação dos demais instrumentos, designadamente, Plano de Atividades e Orçamento; (ii) melhorar a comunicação interna, uma vez que a programação da estratégia permite assegurar que todos na organização trabalham na mesma direção e que cada trabalhador sabe qual o seu papel no funcionamento da instituição; (iii) controlar a atividade, através da comparação dos resultados estimados com os efetivamente alcançados.

A elaboração originária do plano estratégico, em 2015, trazia ínsita a ideia de monitorização, para maior adesão à realidade e garantia de que as medidas adotadas maximizam o desempenho institucional.

A experiência entretanto adquirida, os procedimentos seguidos e os novos desafios que se equacionam, permitem atualizar e rever o plano.

Nesta revisão, não se alteraram os fundamentos (missão, visão e valores) nem os objetivos estratégicos. O enfoque incidiu na adaptação, em razão da atual conjuntura, do diagnóstico estratégico e dos três níveis de análise que lhe dão suporte – Stakeholders, PEST e SWOT. Foram igualmente revistos os indicadores e as metas associadas aos objetivos estratégicos.

Para a sua efetivação recolheram-se os contributos das unidades orgânicas, para o triénio 2019-2021, envolvendo trabalhadores e colaboradores da PGR, num propósito e compromisso de concretização da estratégia definida.

A Direção Superior continuará a acompanhar, de forma empenhada, o desenvolvimento do Plano Estratégico e procurará proporcionar os meios necessários para que os SATA prossigam a sua missão.

Lisboa, 3 de março de 2019

Carlos Adérito Teixeira

Secretário da Procuradoria-Geral da República

## 2. PROCURADORIA-GERAL DA REPÚBLICA

### 2.1. Atribuições e competências

As atribuições, competências e áreas de atuação funcional da Procuradoria-Geral da República (PGR), enquanto órgão superior do Ministério Público, encontram-se definidas no Estatuto do Ministério Público, aprovado pela Lei n.º 47/86, de 15 de outubro, com as alterações introduzidas pelas Lei n.º 2/90, de 20 de janeiro, Lei n.º 23/92, de 20 de agosto, Lei n.º 10/94, de 5 de maio, e Lei n.º 60/98, de 27 de agosto.

Assim, e na prossecução das suas competências, a Procuradoria-Geral da República, presidida pela Conselheira Procuradora-Geral da República, Lucília Gago, concentra a sua intervenção na direção, coordenação e fiscalização da atividade do Ministério Público, a qual se distribui por vários planos, em que se incluem, entre outras, o exercício da ação penal, compreendendo a direção da investigação criminal, a promoção da legalidade, a representação do Estado, de incapazes e de incertos, e o exercício de funções consultivas.

Nos termos do Estatuto do Ministério Público (artigo 10.º), compete à Procuradoria-Geral da República:

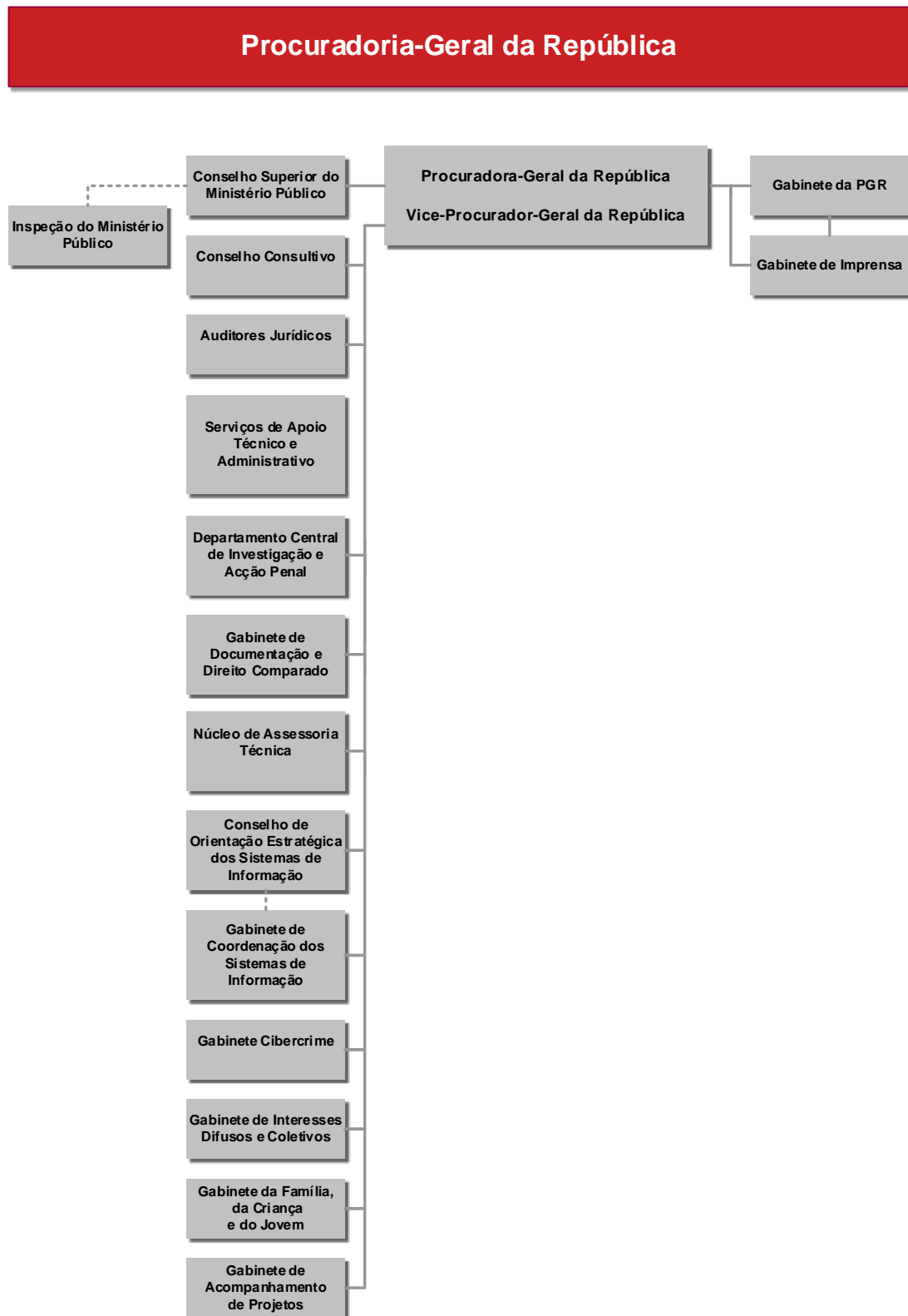
- Promover a defesa da legalidade democrática;
- Nomear, colocar, transferir, promover, exonerar, apreciar o mérito profissional, exercer a ação disciplinar e praticar, em geral, todos os atos de idêntica natureza respeitantes aos magistrados do Ministério Público, com exceção do Procurador-Geral da República;
- Dirigir, coordenar e fiscalizar a atividade do Ministério Público e emitir as diretivas, ordens e instruções a que deve obedecer a atuação dos magistrados do Ministério Público no exercício das respetivas funções;
- Pronunciar-se sobre a legalidade dos contratos em que o Estado seja interessado, quando o seu parecer for exigido por lei ou solicitado pelo Governo;

- Emitir parecer nos casos de consulta previstos na lei e a solicitação do Presidente da Assembleia da República ou do Governo;
- Propor ao Ministro da Justiça providências legislativas com vista à eficiência do Ministério Público e ao aperfeiçoamento das instituições judiciárias;
- Informar, por intermédio do Ministro da Justiça, a Assembleia da República e o Governo acerca de quaisquer obscuridades, deficiências ou contradições dos textos legais;
- Fiscalizar superiormente a atividade processual dos órgãos de polícia criminal;
- Exercer as demais funções conferidas por lei.



## 2.2. Estrutura orgânica

A orgânica da PGR apresenta-se como segue:



### 2.3. Enquadramento dos SATA na estrutura orgânica da PGR

Com a aprovação do Estatuto do Ministério Público, através da Lei n.º 60/98, de 27 de agosto, o Ministério Público viu alterada a sua feição de magistratura tendencialmente monocrática, para uma magistratura estruturada em órgãos - a PGR, as Procuradorias-Gerais Distritais, as Procuradorias-Gerais de Coordenação TCA's, as Procuradorias da República de Comarca e as Procuradorias da República nos TAF's.

A Procuradoria-Geral da República, sendo o órgão superior do Ministério Público, compreende a Procuradora-Geral da República, o Conselho Superior do Ministério Público, o Conselho Consultivo da Procuradoria-Geral da República, os auditores jurídicos, o Conselho de Orientação Estratégica dos Sistemas de Informação, o Gabinete de Coordenação dos Sistemas de Informação, o Gabinete Cibercrime, o Gabinete de Interesses Difusos e Coletivos, o Gabinete da Família, da Criança e do Jovem e o Gabinete de Acompanhamento de Projetos.

Funcionam ainda na sua dependência o Departamento Central de Investigação e Ação Penal, o Gabinete de Documentação e de Direito Comparado, o Núcleo de Assessoria Técnica e os Serviços de Apoio Técnico e Administrativo.

Os Serviços de Apoio Técnico e Administrativo (SATA), previstos na lei como estrutura própria da PGR, estão regulamentados, através de diploma específico, quanto à sua orgânica, quadro e regime de provimento do pessoal (Decreto-Lei n.º 333/99, de 20 de agosto).

### 3. SERVIÇOS DE APOIO TÉCNICO E ADMINISTRATIVO

#### 3.1. Atribuições e serviços prestados

##### **Atribuições**

Para realizar a sua missão, os SATA têm, nos termos do Decreto-Lei n.º 333/99, de 20 de agosto, as seguintes atribuições:

- Asseguram a planificação e a gestão dos meios humanos, financeiros e patrimoniais dos serviços da Procuradoria-Geral da República;
- Definem e acompanham a execução de medidas tendentes ao aperfeiçoamento e racionalização do funcionamento integrado dos serviços;
- Promovem a realização de estudos necessários à planificação da atividade administrativa numa ótica de gestão por objetivos;
- Promovem e acompanham a realização de estudos e projetos no domínio da evolução dos equipamentos e das aplicações de informática jurídica, documental e de gestão, que contribuam para a melhoria dos níveis de realização das atribuições da Procuradoria-Geral da República.

Nos termos da sua lei orgânica, a sua atividade desenvolve-se pelas seguintes áreas funcionais:

- Gestão dos Magistrados do MP e apoio ao CSMP;
- Apoio à Intervenção Processual na área do MP;
- Emissão de Apostilas, Expediente Geral e de Exposições;
- Cooperação Judiciária Internacional;
- Gestão de Recursos Humanos;
- Gestão de Recursos Financeiros;
- Gestão de Recursos Patrimoniais e Apoio Geral;
- Apoio Jurídico;
- Documentação e Informação;
- Planeamento e Organização;

- Tecnologias de Informação.

### **Serviços prestados**

A atuação dos Serviços de Apoio Técnico e Administrativo da PGR abrange várias áreas e facetas de natureza diversa, das quais resultam os principais serviços que a seguir se enumeram:

- Apoio jurídico e administrativo;
- Gestão corrente orçamental relativa à atividade do Gabinete da Procuradora-Geral da República e dos órgãos e serviços que integram a PGR ou dela estão diretamente dependentes;
- Instrução de processos de extradição, pedidos de detenção internacionais, transferência de reclusos e de auxílio judiciário;
- Apoio documental e utilização da Biblioteca;
- Traduções e retroversões pedidas pelo Ministério Público;
- Disponibilização e atualização da base de dados dos pareceres do Conselho Consultivo da PGR;
- Apoio na utilização dos meios informáticos a todos os órgãos e serviços da PGR;
- Difusão de informação sobre a atividade dos órgãos e serviços da PGR e do Ministério Público, nomeadamente, através da divulgação de instrumentos de gestão e do Portal do Ministério Público;
- Emissão e verificação de apostilas;
- Apoio técnico e jurídico ao regime de fiscalização de incompatibilidade e impedimentos de titulares de altos cargos públicos;
- Atendimento, pessoal e por escrito, de exposições e reclamações;
- Colocação dos magistrados do Ministério Público nas diversas comarcas e tribunais;
- Processamento dos vencimentos dos procuradores-gerais adjuntos e dos

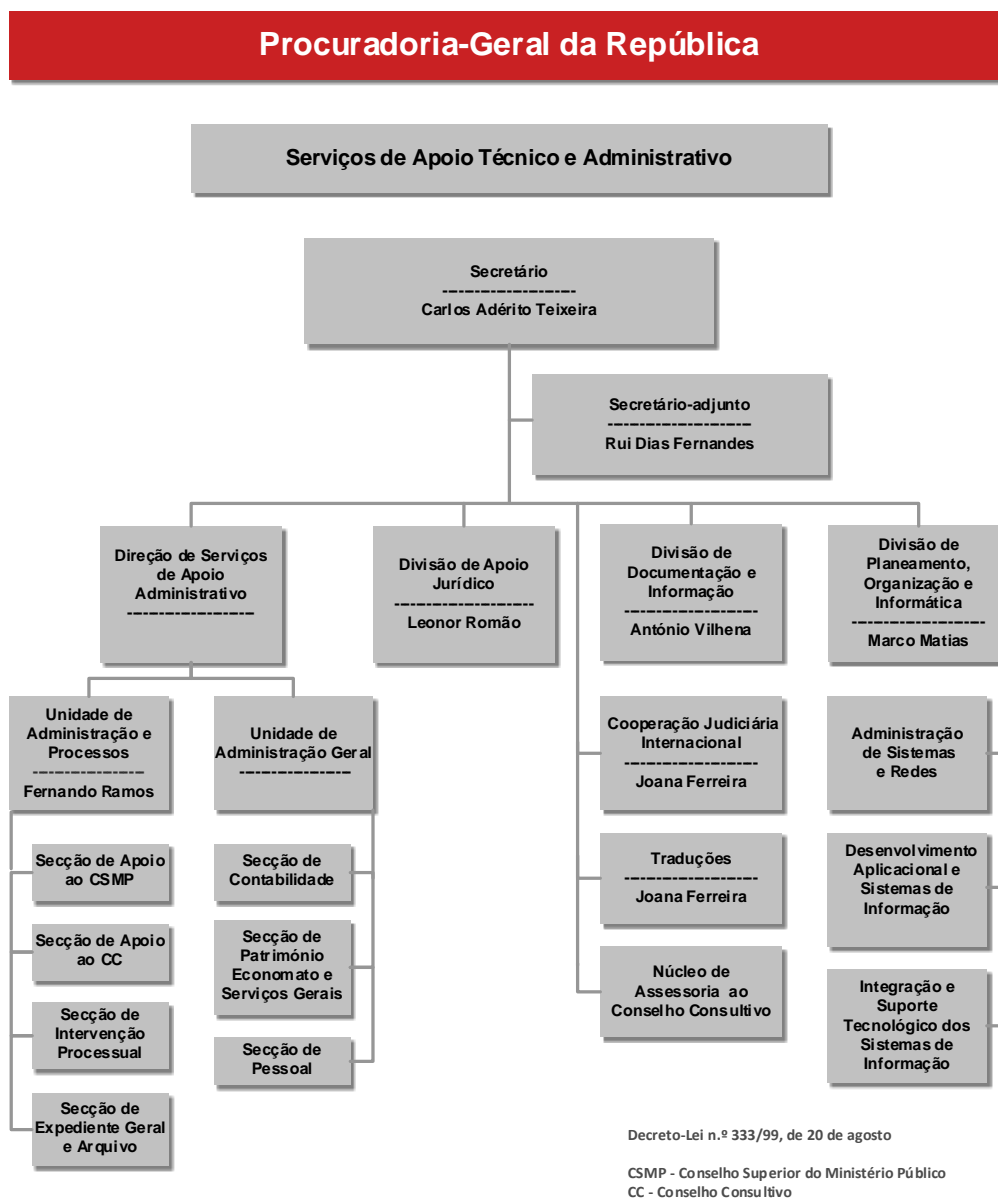
inspetores do Ministério Público;

- Gestão de bens, equipamentos, instalações e viaturas afetos aos órgãos e serviços da PGR.

### 3.2. Estrutura orgânica

Os SATA prestam apoio geral, técnico e administrativo aos órgãos e serviços que integram a PGR, ou dela estão diretamente dependentes, e são dotados de autonomia administrativa.

A orgânica dos SATA apresenta-se como segue:



### 3.3. Diagnóstico estratégico

Previamente ao exercício de formulação da estratégia para o triénio 2019-2021, coube identificar os stakeholders da organização, as principais tendências atuais e analisar a sua envolvente externa e a componente interna. O diagnóstico estratégico que serviu de base à elaboração do presente plano foi estruturado através de 3 níveis de análise – Stakeholders, PEST e SWOT.

Este processo revelou-se fundamental, por permitir sustentar a tomada de decisões aos diferentes níveis, garantir que a estratégia possa ir ao encontro das necessidades de todas as partes interessadas, colmatar os pontos fracos da organização e converter as potenciais ameaças de contexto em oportunidades.

Encontra-se disponível, em anexo ao presente documento, o desenvolvimento pormenorizado dos modelos que serviram de suporte à análise estratégica. Destacamos, seguidamente, apenas as principais conclusões.

Para a prossecução da sua missão, os SATA desenvolvem a atividade resultante das suas atribuições em articulação com diversas entidades e organismos públicos. A interatividade com outros serviços é uma realidade que impõe que se estabeleça uma articulação próxima e permanente garantido a interação necessária, bem como a integração de esforços e sinergias.

A análise das partes interessadas permitiu classificar 20 stakeholders com poder e interesse elevados na atividade desenvolvida pela organização, devendo ser geridos em proximidade. É do interesse dos Serviços de Apoio, garantir a prestação de um serviço de excelência e permitir que se estabeleçam parcerias e alianças estratégicas que possam traduzir-se em benefícios para os serviços.

Foi igualmente identificado um conjunto de forças nacionais e internacionais que integram a macroenvolvente da organização e que podem afetar a sua atividade, apesar de estarem fora do seu controlo direto. Salientamos, seguidamente, as mais relevantes:

- Opções governativas influenciadas e condicionadas pela crise financeira que persiste em alguns Estados da área euro, responsável pela crise política na UE e pela imposição de fortes restrições aos estados membros;
- Crise económica e financeira em Portugal, com repercussões graves para as organizações e para as famílias. A elevada taxa de pobreza da população ativa que ainda subsiste é o reflexo da atual conjuntura económica;
- Surgimento de novas formas de criminalidade, designadamente, das ciberameaças, como resultado do desenvolvimento da Sociedade da Informação e do Conhecimento e da generalizada utilização dos Sistemas de Informação e das Tecnologias de Informação.

Ainda no âmbito do ambiente externo da organização, foi identificado um conjunto de variáveis que podem apresentar-se como oportunidades que se colocam ou ameaças a enfrentar. Apresentamos, a seguir, alguns desses fatores:

- Restrições orçamentais decorrentes da necessidade de redução da dívida pública;
- Contexto legal restritivo ao nível dos recursos humanos;
- Alteração frequente da legislação em vigor;
- Instabilidade do ciclo político;
- Melhoria das qualificações e competências dos trabalhadores;
- Contratação de recursos humanos;
- Exploração das potencialidades das novas TIC;
- Consolidação de parcerias estratégicas.

Deste estudo resulta que a correta perceção destas variáveis é crucial para que os SATA possam cumprir bem a sua missão.

### 3.4. Missão, visão e valores

#### **Missão**

Assegurar o apoio técnico e administrativo, bem como o apoio geral aos órgãos e serviços que integram a Procuradoria-Geral da República ou dela diretamente dependem.

O apoio prestado pelos SATA, nos domínios da gestão de recursos humanos, financeiros e materiais, da organização e sistemas de informação e da documentação, visa acrescentar valor à atividade da PGR/Ministério Público.

#### **Visão**

Pretende-se ser um Serviço que, reconhecidamente, potencia o cumprimento da missão da Procuradoria-Geral da República/Ministério Público.

#### **Valores**

No exercício das suas atribuições, os SATA têm por referência os seguintes valores:

**Responsabilidade** – Atuam com total respeito pelas exigências decorrentes do seu papel de desempenho de funções de suporte ao Ministério Público, tendo como imperativo o cumprimento da lei, suportado por elevados padrões de ética, integridade, equidade e imparcialidade.

**Rigor** – Regulam a sua atuação com vista a alcançar elevados standards de racionalização de recursos e qualidade dos serviços prestados, por via da simplificação, agilização e inovação de procedimentos.

**Coesão** – Agem de forma a criar empatia entre todas as pessoas integradas nos diversos serviços e equipas que trabalham no âmbito da PGR, promovendo a cooperação, a solidariedade e a participação responsável de todos em prol da melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados.

**Transparência** – Porque utilizam dinheiros públicos, atuam de acordo com



procedimentos e critérios que assegurem uma gestão transparente e acessível por parte dos destinatários internos e externos, assegurando uma comunicação transversal e hierárquica das orientações de serviço.

### 3.5. Objetivos estratégicos e estratégia

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATÉGIA
<p><b>I - Reforçar e aperfeiçoar o apoio aos órgãos e departamentos da Procuradoria-Geral da República/Ministério Público</b></p> <p>Um dos grandes desafios que se colocam aos SATA é o de, através da sua atividade, contribuir para potenciar a atuação da PGR/MP. Elemento fundamental para a prossecução deste objetivo será a sua aptidão para manter, a um nível elevado, a capacidade de resposta atempada às diversas solicitações que lhe são endereçadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Representação nacional do Estado português, nas diversas instâncias da UE e do Conselho da Europa;</li> <li>▪ Apoio técnico-jurídico às diversas áreas funcionais comuns integradas nas competências dos SATA, ao CSMP e ao CC;</li> <li>▪ Desenvolvimento do capital humano, valorização das pessoas e das suas competências;</li> <li>▪ Definição do gap de competências pessoais e organizacionais, identificadas como críticas para a implementação da estratégia;</li> <li>▪ Potenciar parcerias de cooperação institucional;</li> <li>▪ Reforçar o acesso do cidadão à Justiça, no âmbito dos poderes de intervenção do Ministério Público.</li> </ul>
<p><b>II - Agilizar e simplificar processos e procedimentos</b></p> <p>Os SATA mantêm uma preocupação constante com a maximização da sua atividade. A simplificação de processos e de procedimentos melhora a relação dos stakeholders com o serviço, permite otimizar recursos e reduz os custos que lhe estão associados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Colocação de magistrados do MP, em tempo oportuno;</li> <li>▪ Apoio técnico-jurídico ao regime de fiscalização de incompatibilidade e impedimentos de titulares de altos cargos públicos;</li> <li>▪ Dotar os SATA de uma organização própria de antecipação dos riscos, a fim de minimizar as consequências e otimizar a <i>performance</i>;</li> <li>▪ Adoção de normas internacionais de segurança de informação de modo a melhorar a segurança física e lógica na PGR/MP;</li> <li>▪ Aproximar e aumentar a interação dos cidadãos com a PGR/MP;</li> <li>▪ Otimização dos procedimentos inerentes à emissão/verificação de apostilas.</li> </ul>

### **III - Melhorar a qualidade dos serviços prestados**



É do interesse dos SATA assegurar a prestação de um serviço de excelência. A concretização deste objetivo permite satisfazer as necessidades dos stakeholders, obter melhores resultados e, conseqüentemente, melhorar a *performance* da organização.

- Aperfeiçoamento da política de comunicação externa e interna, com o objetivo de promover a transparência e dar visibilidade às dimensões de prestígio da PGR/MP;
- Promoção de uma cultura de qualidade que faça convergir, todas as dimensões das atividades dos SATA, para padrões mais elevados de qualidade;
- Divulgação do Arquivo Histórico do Ministério Público no Portal Português de Arquivos;
- Definição e acompanhamento de medidas tendentes ao aperfeiçoamento e racionalização do funcionamento integrado dos serviços.

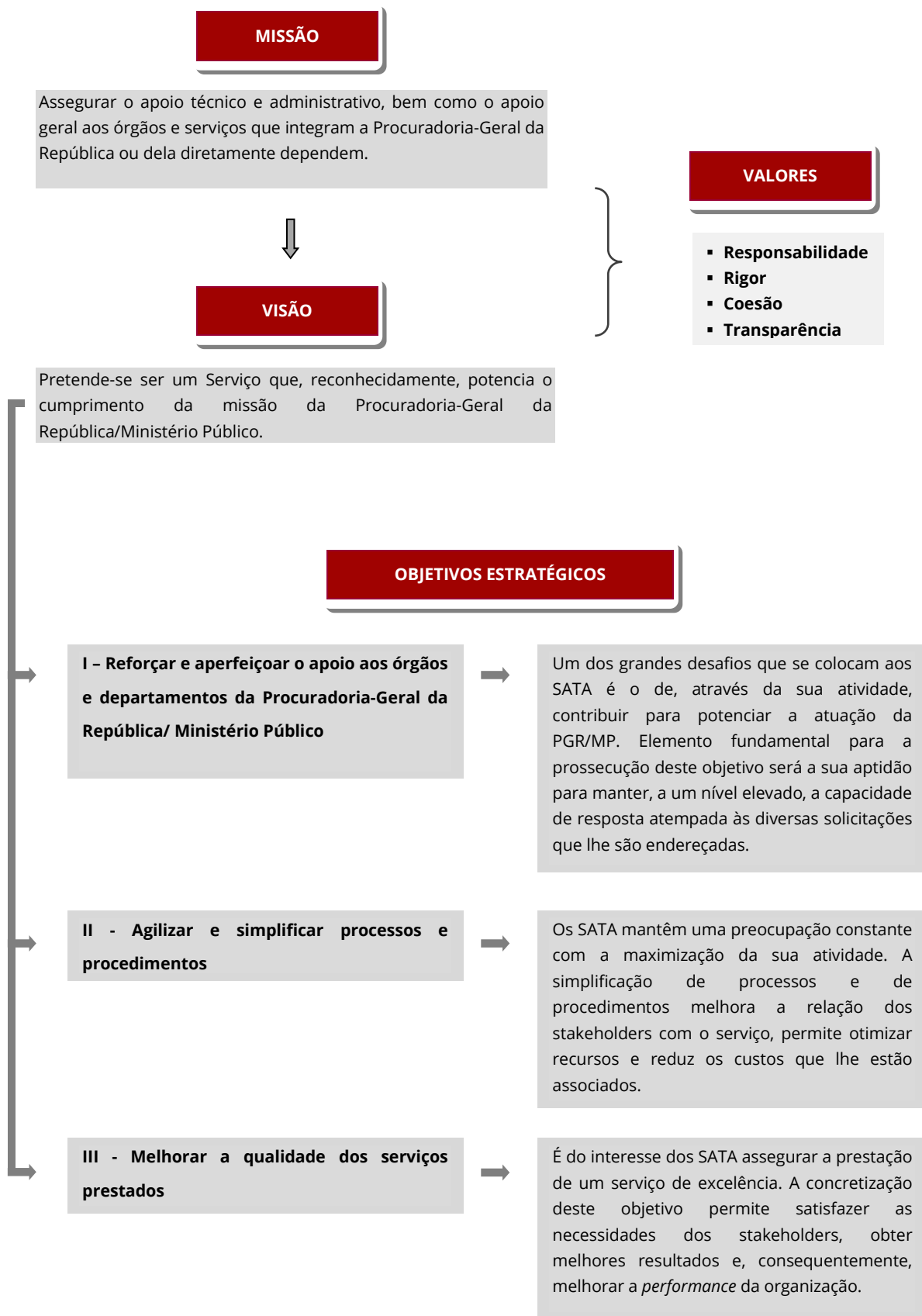
## 3.6. Painel de indicadores estratégicos

Objetivo Estratégico I	Indicadores do Objetivo Estratégico	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021
<b>Reforçar e aperfeiçoar o apoio aos órgãos e departamentos da Procuradoria-Geral da República/Ministério Público</b>	N.º de participações, no âmbito da representação nacional do Estado português, nas diversas instâncias da UE e do Conselho da Europa.	2	2	2
	Percentagem de documentos técnicos elaborados pela DAJ, no prazo definido.	80%	80%	80%
	Taxa de execução do plano de formação.	80%	80%	80%
	Percentagem de trabalhadores que recebem formação, face ao total de trabalhadores	70%	75%	80%
	Prazo para apresentação de diagnóstico de competências pessoais e organizacionais.	30 de junho	N.A.	N.A.
	N.º de ações de formação de magistrados realizadas anualmente, em matéria de cooperação judiciária internacional.	2	2	2
	Grau de progresso (%) da concretização de um sistema de informação, através de balcões eletrónicos, para apresentação de requerimentos e outras peças processuais do MP – Atendimento Eletrónico ao Cidadão (AEC).	100%	N.A.	N.A.

Objetivo Estratégico II	Indicadores do Objetivo Estratégico	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021
<b>Agilizar e simplificar processos e procedimentos</b>	Proposta (anteprojeto) do movimento de magistrados apresentada nos termos da nova organização do sistema judiciário, antes do prazo definido por deliberação do CSMP (em dias).	8	8	8
	Porcentagem de processos de Fiscalização de Incompatibilidades e Impedimentos de Titulares de Altos Cargos Públicos cumpridos no prazo definido.	80%	80%	80%
	Prazo para a conclusão/aprovação do Manual de Controlo Interno.	N.A.	31 de dezembro	N.A.
	Grau de progresso (%) da implementação do sistema de disaster recovery.	100%	N.A.	N.A.
	Grau de progresso (%) de um sistema de balanceamento de rede.	50%	50%	N.A.
	Grau de progresso (%) da implementação das políticas de segurança da informação baseadas na norma ISO 27001, a todas as áreas da DPOI.	30%	30%	40%
	Grau de progresso (%) da implementação de um sistema de informação que possibilite o pedido e a consulta de apostilas através do Portal do MP.	20%	50%	30%

Objetivo Estratégico III	Indicadores do Objetivo Estratégico	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021
<b>Melhorar a qualidade dos serviços prestados</b>	Percentagem de utilizadores que avaliam o Portal do MP com 3, 4 e 5 (1 a 5)	75%	75%	75%
	Percentagem de utilizadores internos que avaliam a Intranet da PGR com 4 e 5 (1 a 5)	75%	75%	75%
	Percentagem de utilizadores internos que avaliam os serviços de integração e suporte tecnológico com 4 e 5 (1 a 5).	75%	75%	75%
	Percentagem de utilizadores da Biblioteca (internos ou externos) que avaliam os serviços prestados com 4 e 5 (1 a 5).	80%	80%	80%
	Prazo para a entrada em operação do novo catálogo da Biblioteca da PGR (Koha).	N.A.	31 de dezembro	N.A.
	Prazo para racionalizar o acervo da Biblioteca, descatalogando os exemplares que já não se revelem necessários e oferecendo-os a bibliotecas congéneres	31 de dezembro	N.A.	N.A.
	Percentagem dos livros de pareceres da Procuradoria-Geral da Coroa pertencentes ao Arquivo Histórico objeto de descrição arquivística (Base de dados AtoM).	15%	20%	25%
	Prazo para a inclusão da base de dados do Arquivo Histórico do Ministério Público no Portal Português de Arquivos	31 de dezembro	N.A.	N.A.
	Taxa de execução orçamental (Orçamento de Funcionamento)	78%	78%	78%
	Taxa de reembolso dos projetos	80%	80%	80%

### 3.7. A estratégia em 1 página



### 3.8. Conceitos-Chave

Conceito	Definição	Questão
Missão	A missão é a razão da existência da organização e contém informação acerca dos serviços a prestar, dos clientes visados pela sua atividade e dos valores que promove.	O que somos?
Visão	A visão do organismo pretende determinar o que a instituição quer ser no futuro.	O que queremos ser?
Valores	Os valores da organização estão relacionados com as atitudes e comportamentos que o dirigente máximo do serviço considera serem os mais importantes para se ter sucesso na missão e atingir o que apresentamos na visão da organização.	Em que acreditamos?
Estratégia	A estratégia descreve as etapas fundamentais – a via – que a gestão se propõe realizar a fim de concretizar os objetivos definidos, tendo em conta as ameaças e oportunidades do meio envolvente, os recursos e as capacidades da organização.	Como vamos vencer?
Objetivo	É o meio de eleição para a comunicação das intenções estratégicas da organização. Os objetivos devem ser capazes de expressar com clareza um determinado intento, esclarecendo os colaboradores sobre o que o organismo pretende conseguir num determinado aspeto e num determinado período de tempo.	Onde vamos vencer? Qual é a nossa intenção?
Indicador	Constitui a designação do instrumento de apuramento (algoritmo) do resultado.	Qual a designação do “instrumento” que vamos utilizar para medir o objetivo?
Algoritmo	Também conhecido por “fórmula de cálculo”. Não é mais do que a própria fórmula matemática que permite apurar o resultado registado.	Como se calcula matematicamente o resultado?
Meta	Quantifica a ambição do objetivo. Tem por missão eliminar a subjetividade, reforçar o compromisso, identificar a ambição, fomentar a melhoria contínua e promover a inovação.	Quanto pretendemos atingir?



### 3.9. Arquitetura do modelo de monitorização e revisão

A monitorização do desempenho deve focar-se no acompanhamento dos objetivos definidos e na avaliação da execução e dos resultados dos projetos concluídos ou a decorrer. Este processo permite obter novos dados que podem obrigar ao reajustamento da estratégia.

Compete ao setor de planeamento, assegurar a monitorização do plano estratégico e elaborar o respetivo relatório semestral de acompanhamento. A informação contida no relatório, servirá de suporte às reuniões de monitorização que o Senhor Secretário da PGR entenda realizar com os responsáveis das diversas unidades orgânicas dos SATA.

A monitorização da *performance* será assegurada através de um tableau de bord, por ser um modelo simples, de rápida implementação e que não comporta custos para o Serviço.

O presente documento será objeto de revisão anual.

“Um objetivo sem um Plano é apenas um desejo”.  
Antoine de Saint Exupéry

## 4. Acrónimia

MP	Ministério Público
PGR	Procuradoria-Geral da República
CSMP	Conselho Superior do Ministério Público
CC	Conselho Consultivo
SATA	Serviços de Apoio Técnico e Administrativo
DCIAP	Departamento Central de Investigação e Ação Penal
GDDC	Gabinete de Documentação e Direito Comparado
NAT	Núcleo de Assessoria Técnica
COESI	Conselho de Orientação Estratégica dos Sistemas de Informação
GCSI	Gabinete de Coordenação dos Sistemas de Informação
GC	Gabinete Cibercrime
GIDC	Gabinete de Interesses Difusos e Coletivos
GFCJ	Gabinete da Família, da Criança e do Jovem
GAP	Gabinete de Acompanhamento de Projetos
TCA's	Tribunais Centrais Administrativos
TAF's	Tribunais Administrativos e Fiscais
PEST	Político-Legais, Económicos, Sociais, Tecnológicos e Ambientais
SWOT	Strengths; Weaknesses; Opportunities; Threats
UE	União Europeia
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação
DAJ	Divisão de Apoio Jurídico
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

# ***Anexos***

## **MODELOS DE DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

O diagnóstico estratégico, subjacente ao presente Plano, foi sistematizado através dos 3 níveis de análise a seguir apresentados:

- Análise de Stakeholders
- Análise PEST
- Análise SWOT

## **ANÁLISE DE STAKEHOLDERS**

Os stakeholders de uma organização compreendem o conjunto de entidades que, optando por livremente transacionar com um organismo, adquirem um interesse na sua existência e desenvolvimento.

Para a prossecução da sua missão, os SATA desenvolvem a atividade em articulação com diversas entidades e organismos públicos. Em resultado das atribuições que lhe estão cometidas, a interatividade com outros serviços é uma realidade que impõe que se estabeleça uma articulação próxima e permanente garantindo a interação necessária, bem como a integração de esforços e sinergias.

Esta análise constitui, por isso, um exercício de grande interesse no diagnóstico estratégico e tem por objetivo identificar os stakeholders da organização, com características, níveis de influência e de interesse distintos. A razão de ser e o sucesso dos SATA traduzem-se na capacidade de dar resposta pronta às necessidades das partes interessadas.

Assim, e no que respeita aos Serviços de Apoio Técnico e Administrativo, os stakeholders encontram-se identificados no quadro apresentado na página seguinte, agrupados em quatro categorias: (I) Órgãos superiores e de soberania; (II) Clientes internos e externos; (III) Colaboradores e (IV) Parceiros. A figura infra permite, ainda, identificar a interação existente entre cada uma das partes interessadas e as unidades orgânicas que integram os SATA da PGR.

		Stakeholders							
		Direção Superior	DSAA UAG	DSAA UAP	DAJ/NACC	DDI	DPOI	CJI	Traduções
Órgãos Superiores e de Soberania	Governo	x	x						
	Procuradora-Geral da República (PGR)	x	x	x	x	x	x	x	x
	Conselho Superior do MP (CSMP)	x	x	x	x	x	x	x	x
	Conselho Consultivo da PGR (CC)	x	x	x	x	x	x		
Clientes Internos e Externos	Gabinete da PGR	x	x	x	x	x	x	x	x
	Gabinete de Imprensa	x	x				x		
	Auditoria Jurídica	x	x						
	Departamento Central de Investigação e Ação Penal (DCIAP)	x	x	x	x	x	x	x	x
	Gabinete de Documentação e Direito Comparado (GDDC)	x	x		x	x	x	x	x
	Núcleo de Assessoria Técnica (NAT)	x	x	x	x	x	x		
	Conselho de Orientação Estratégica dos Sistemas de Informação (COESI)	x	x				x		
	Gabinete de Coordenação dos Sistemas de Informação (GCSI)	x	x				x		
	Gabinete Cibercrime (GC)	x	x				x		
	Gabinete de Interesses Difusos e Coletivos (GIDC)	x	x				x		
	Gabinete da Família, da Criança e do Jovem (GFCJ)	x	x				x		
	Gabinete de Acompanhamento de Projetos (GAP)	x	x				x		
	Magistrados do MP	x	x	x	x	x	x	x	x
	Inspetores do MP	x	x	x			x		
	Advogados e outros profissionais de direito					x			
	Estudantes					x			
	Cidadão			x		x			
Colaboradores	Colaboradores dos Serviços de Apoio Técnico e Administrativo	x	x	x	x	x	x	x	x
Parceiros	Tribunal de Contas	x	x	x	x	x	x	x	x
	Tribunais	x		x				x	
	Estabelecimentos Prisionais	x						x	
	Organismos de Segurança Pública	x	x						
	Direção-Geral do Orçamento (DGO)	x	x				x		
	Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA)	x	x						
	Direção-Geral de Proteção Social aos Trabalhadores em Funções Públicas (ADSE)	x	x	x					
	Caixa Geral de Aposentações (CGA)	x	x	x			x		
	Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública (ESPA)	x	x				x		
	Instituto de Gestão Financeira e Equipamentos da Justiça, I.P. (IGFEJ)	x	x				x		
	Centro de Estudos Judiciários (CEJ)	x					x	x	

É expectável que os “Órgãos Superiores e de Soberania” esperem que os SATA cumpram com a sua missão, atendendo a critérios de eficácia, eficiência, economia e qualidade.

Os “Clientes” pretendem obter dos Serviços de Apoio a sua melhor prestação de serviços.

Aos “Colaboradores”, importa mantê-los envolvidos na consolidação de uma cultura organizacional forte e assente em valores partilhados. A divulgação da missão e da visão dos Serviços de Apoio, bem como a definição clara de objetivos e de orientações favorecem um desempenho de qualidade e excelência.

Particular relevância assumem igualmente os “Parceiros” da organização. Compete aos SATA identificar e promover parcerias com os parceiros que detêm objetivos comuns, de modo a alavancar resultados, e identificar medidas que permitam uma mais adequada gestão do relacionamento com os que possuam objetivos conflitantes.

Suportada na análise anteriormente realizada, foi construída a matriz a seguir apresentada com a distribuição dos stakeholders por quadrantes. No eixo das abcissas e das ordenadas encontram-se representados, respetivamente, os fatores de poder de influência e nível de interesse que as partes interessadas têm nos SATA.

		Nível de Interesse	
		Baixo	Alto
Influência	Pouca	ADSE, CGA.	Tribunais, Estabelecimentos Prisionais, Organismos de Segurança Pública, Advogados e outros profissionais de direito, Estudantes, DGO, INA, ESPAP, IGFEJ, CEJ.
	Muita	Tribunal de Contas.	Governo, PGR, CSMP, CC da PGR, Gabinete da PGR, Gabinete de Imprensa, Auditores jurídicos, DCIAP, GDDC, NAT, COESI, GCSI, GC, GIDC, GFCJ, GAP, Magistrados do MP, Inspetores do MP, Cidadão, Colaboradores dos SATA.

Das partes interessadas, 20 foram classificadas com poder e interesse elevados, devendo ser geridas em proximidade. É do interesse dos Serviços de Apoio, garantir a prestação de um serviço de excelência e permitir que se estabeleçam alianças estratégicas para a condução das políticas e intervenções.

O grupo classificado com elevado interesse e um nível de influência menos significativo, apresenta-se como o conjunto de stakeholders que os SATA pretendem manter informados, facultando as informações que se afigurem necessárias, e com quem poderá realizar parcerias que possam traduzir-se em benefícios para os serviços.

O Tribunal de Contas apresenta-se como uma entidade de controlo com nível de interesse reduzido, mas com elevado poder de influência. Será espectável, portanto, que os Serviços de Apoio procurem dar resposta às solicitações que forem apresentadas por aquela instituição, mantendo uma atitude proactiva e de colaboração.

## ANÁLISE PEST

A análise PEST é um modelo de diagnóstico estratégico, composto por um conjunto de forças que integram a macroenvolvente da organização e que podem afetar a sua atividade, apesar de estarem fora do seu controlo direto. A sigla da análise PEST corresponde às iniciais dos seguintes grupos de fatores: Político-Legais, Económicos, Sociais, Tecnológicos e Ambientais.

O estudo destas tendências permite identificar as que são favoráveis ao negócio ou atividade, e se, de algum modo, as podemos aproveitar, modificar ou evitar.

Na análise efetuada foram identificados e elencados no quadro seguinte, os elementos com preponderância real e efetiva face às particularidades dos SATA.

			Tipo de Impacto		
			Positivo	Negativo	Neutro
Fatores e Tendências	Político Legais	Crise política na União Europeia		x	
		Medidas de austeridade, protestos e instabilidade política		x	
		Legislação nova e de grande complexidade		x	
		Indefinição relativamente ao novo ciclo político			x
		Reforma estrutural do Estado	x		
	Económicos	Necessidade de melhorias adicionais nas finanças públicas e no sistema financeiro português - Consolidação orçamental gradual; Redução da dívida pública		x	
		Recuperação do crescimento económico	x		
		Acelerada mutação da realidade económica	x		
		Perda de poder de compra		x	
	Sociais	Desigualdades sociais e desemprego		x	
		Elevada taxa de pobreza e perceção de bem-estar subjetivo		x	
		Reduzida coesão social		x	
		Aumento da tensão social		x	
		Envelhecimento da população		x	
		Novas formas de criminalidade	x	x	
	Tecnológicos	Desenvolvimento da sociedade da informação e do conhecimento	x		
		Utilização generalizada dos sistemas de informação	x		
		Reforço da articulação e interoperabilidade entre serviços	x		
		Aumento das ciber ameaças	x	x	



## **Fatores Político-Legais**

Este tópico pretende refletir a influência que o poder político representa na economia, de uma forma explícita ou não.

A crise financeira que persiste em alguns Estados da área euro, responsável pela grave crise política na UE, bem como a imposição de fortes restrições aos estados membros, influenciam e condicionam as opções governativas.

A sociedade portuguesa encontra-se afetada por estas circunstâncias, geradoras de incerteza. Os protestos decorrentes de algumas medidas anunciadas, colocam Portugal num quadro de instabilidade política, gerador de tensão entre as forças que integram a sociedade.

As mudanças legislativas com impacto no negócio dos SATA, na sua estratégia ou modelo organizativo, requerem uma atenção redobrada e um rápido esforço de adaptação por parte dos Serviços de Apoio.

## **Fatores Económicos**

A crise económica e financeira que se instalou em Portugal traduziu-se em condições de desfavorecimento económico, com repercussões graves para as organizações e para as famílias e deixou as suas marcas que se refletem na ainda elevada taxa de pobreza da população em idade ativa<sup>1</sup>. Apesar disso têm-se registado melhorias significativas, nos últimos anos. As previsões recentes apontam para um crescimento da economia a um ritmo estável.

Foram fatores determinantes para esta recuperação, o forte aumento das exportações (rápido crescimento do setor do turismo e exportações de diversos setores da indústria transformadora), a menor contração da procura interna e do investimento. O consumo também contribuiu de forma substancial para o crescimento do PIB ao longo dos últimos anos, sustentado pelo aumento dos salários no setor privado.

---

<sup>1</sup> Estudos Económicos da OCDE, fevereiro 2019.

## **Fatores sociais**

Os fatores económicos supra mencionados refletem-se no modo de vida dos cidadãos, na forma como pensam, sentem e compram. Estas variações resultam de uma modificação das suas necessidades de controlo e do estilo de vida associado.

As desigualdades sociais e a pobreza, a desestruturação da sociedade portuguesa, em que a classe média foi fortemente fustigada, os níveis de desemprego, pelo défice de escolarização e o aumento da tensão social, colocam em causa a coesão social e podem incentivar o surgimento de novas formas de criminalidade.

O bem-estar subjetivo é baixo, o que reflete o baixo padrão do nível de vida em comparação com outros países da OCDE. A redução das disparidades de bem-estar impõe que sejam envidados esforços no sentido de reintegrar no mercado de trabalho os trabalhadores desempregados ou marginalizados.

## **Fatores tecnológicos**

As forças tecnológicas representam o conjunto de fatores que caracterizam o sistema tecnológico, sua capacidade de influência, velocidade e grau de evolução.

A evolução tecnológica tem repercussões importantes no funcionamento das organizações, às quais se deve prestar particular atenção.

O desenvolvimento da Sociedade da Informação e do Conhecimento e generalizada utilização dos Sistemas de Informação e das Tecnologias de Informação e Comunicação podem potenciar o aumento das ciber ameaças e impõem o reforço da articulação e interoperabilidade entre serviços.

## ANÁLISE SWOT

A percepção das dinâmicas interna e externa dos SATA foi obtida com recurso à análise SWOT, por ser uma ferramenta de gestão que permite efetuar uma reflexão profunda sobre as forças (strengths) e fraquezas (weaknesses) da organização e as oportunidades (opportunities) e ameaças (threats) externas.

As forças (pontos fortes), traduzem-se numa diferenciação positiva do organismo que facilita o cumprimento da sua missão. As fraquezas (pontos fracos), têm o efeito contrário, são fragilidades da instituição que dificultam o cumprimento da sua missão.

Uma oportunidade será um fator da envolvente externa com potencial para beneficiar a organização. A ameaça terá o efeito oposto. Ambas traduzem previsões de um futuro, enquadrado no horizonte temporal definido para o plano estratégico.

No quadro seguinte, encontram-se identificados os principais fatores destas quatro forças, transversais a toda a organização.

Envolvente Interna	
Pontos fracos	Pontos fortes
Lei orgânica não ajustada à realidade atual Gap de competências técnicas Número insuficiente de recursos humanos Desmotivação elevada e generalizada Fraca comunicação externa e interna	Forte imagem institucional Capacidade de inovação organizacional Conhecimento e serviço especializado Envolvimento dos colaboradores Versatilidade, riqueza da memória histórica e experiência acumulada dos colaboradores
Envolvente Externa	
Ameaças	Oportunidades
Restrições orçamentais decorrentes da necessidade de redução da dívida pública Contexto legal restritivo ao nível dos recursos humanos Alteração frequente da legislação em vigor Surgimento de novas formas de criminalidade Instabilidade do ciclo político	Estrutura organizacional ajustada às necessidades da organização Melhoria das qualificações e competências dos colaboradores Contratação de recursos humanos Consolidação de parcerias estratégicas Exploração das potencialidades das novas TIC

Apresenta-se, seguidamente, uma breve descrição do seu significado e/ou impacto nos SATA e na estratégia para o triénio 2019-2021. Importa, neste caso, tirar maior partido das forças da organização, concentrar esforços na superação das fraquezas e transformar as ameaças em oportunidades.

Será com base nas conclusões extraídas deste estudo que serão definidas as grandes linhas de orientação estratégica.

## **Pontos fracos**

### **Lei orgânica não ajustada à realidade atual**

Os Serviços de Apoio Técnico e Administrativo, previstos na lei como estrutura própria da PGR, estão regulamentados, através de diploma específico, quanto à sua orgânica, quadro e regime de provimento do pessoal (Decreto-Lei n.º 333/99, de 20 de agosto). No entanto, a urgência, o volume, a diversidade, a especialização e a complexidade das tarefas compreendidas na missão dos SATA, impõem que a estrutura organizacional se ajuste às suas atuais necessidades.

### **Gap de competências técnicas**

Os SATA dispõem de trabalhadores com competências específicas, que resultam das suas atribuições e que diferenciam a organização. Contudo, permanece ainda a necessidade de colmatar o gap de competências existentes em algumas funções. É de salientar que tem vindo a registar-se uma diminuição acentuada do número de trabalhadores decorrente, em grande parte, de saídas por aposentação.

### **Número insuficiente de recursos humanos**

Para além das saídas por aposentação anteriormente referenciadas, a entrada em vigor de diplomas que regulam e estruturam o funcionamento da Administração Pública, acentuou a tendência de redução do número de colaboradores. Afigura-se, portanto, crucial para os SATA reforçar o seu capital humano de modo a compensar as saídas verificadas.

### **Desmotivação elevada e generalizada**

Tem vindo a promover-se, mesmo que de forma inconsciente, a descapitalização do capital humano da Administração Pública. O recurso ao *outsourcing*, o desinvestimento na formação e a redução dos vencimentos dos trabalhadores do Estado, têm levado a uma situação de mais ou menos generalizada desmotivação nos quadros da função pública.

### **Fraca comunicação externa e interna**

Os SATA têm apostado no aumento da utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação. Este processo tem contribuído para modernizar processos e procedimentos. A Intranet e a Internet, apresentam-se como um excelente meio de comunicação organizacional. Com o objetivo de divulgar a atividade do Ministério Público (MP), junto dos seus diferentes órgãos e do cidadão, foi recentemente criado o Portal do MP. Foram também efetuadas melhorias profundas na Intranet da PGR, de modo a facilitar a divulgação de informação sobre os serviços prestados, com interesse para os dirigentes e trabalhadores. Importa, agora, garantir a atualização atempada dos seus conteúdos.

### **Pontos fortes**

#### **Forte imagem institucional**

O Ministério Público (MP) representa o Estado, defende os interesses que a lei determinar, participa na execução da política criminal definida pelos órgãos de soberania, exerce a ação penal orientada pelo princípio da legalidade e defende a legalidade democrática, nos termos da Constituição, do Estatuto do Ministério Público e da lei (Artigo 1.º da Lei n.º 60/98, de 27 de agosto).

A procuradoria-Geral da República é o órgão superior do Ministério Público (n.º 1 do artigo 9.º da Lei n.º 60/98, de 27 de agosto).

Os SATA dão suporte à atividade da PGR, enquanto tarefa instrumental mas

fundamental para um desígnio comum: potencializar a atuação da PGR e do MP. Atuam com total respeito pelas exigências das funções que lhes estão cometidas, tendo como imperativo o cumprimento da lei.

A imagem institucional corresponde à visão externa da organização e traduz a forma como esta é vista e avaliada pelo cidadão. Os SATA são um Serviço que, pela natureza das suas funções, estão expostos a uma enorme pressão dos meios de comunicação e dos cidadãos.

### **Capacidade de inovação organizacional**

Os Serviços de Apoio têm conseguido assegurar o desenvolvimento e a modernização em diversas áreas, através da adoção de boas práticas de gestão e da dedicação e empenho dos dirigentes e trabalhadores.

Esta capacidade de inovar, demonstrada pelos colaboradores que lhes estão afetos, permite contrariar uma certa tendência burocrática que ainda persiste, aumentar a eficiência interna e acrescentar valor à organização.

### **Conhecimento e serviço especializado**

A atuação dos Serviços de Apoio abrange várias áreas e são inúmeras as solicitações que lhes são endereçadas. Esta realidade determina que os colaboradores tenham capacidade de resposta atempada, detalhada e complexa.

### **Envolvimento dos colaboradores**

Os trabalhadores afetos aos SATA exercem as funções que lhes estão cometidas com rigor e empenho, demonstrando enorme disponibilidade e capacidade de resposta às muitas e exigentes solicitações que lhes são dirigidas. Este fator permite implementar uma cultura de excelência orientada para resultados, que se traduz na melhoria contínua do desempenho da organização.

### **Versatilidade, riqueza da memória histórica e experiência acumulada dos colaboradores**

Os SATA dispõem de recursos humanos com conhecimentos técnicos especializados, sendo que alguns destes trabalhadores exercem funções na organização há mais de quinze anos. Este conhecimento acumulado apresenta-se como uma mais-valia para a organização, por permitir a obtenção de uma melhor *performance* organizacional.

### **Ameaças**

#### **Restrições orçamentais decorrentes da necessidade de redução da dívida pública**

A necessidade de melhorar a sustentabilidade orçamental e a estabilidade financeira pode representar, para os SATA, dificuldades acrescidas à concretização da sua missão. As fortes restrições orçamentais decorrentes do compromisso de redução da dívida, exigem a continuidade do processo de consolidação orçamental. Este fator condiciona o funcionamento da organização.

#### **Contexto legal restritivo ao nível dos recursos humanos**

Os Serviços de Apoio, à semelhança do que acontece com os demais organismos públicos, está vinculado às regras de admissão de trabalhadores em vigor para a Administração Pública. Com o recrutamento de colaboradores dificultado e sem a possibilidade de atribuição de prémios de desempenho e de mudança de posição remuneratória, a capacidade de ação da organização encontra-se bastante limitada.

#### **Alteração frequente da legislação em vigor**

A entrada em vigor de novos diplomas legais que regulam o funcionamento da Administração Pública, pode ter impacto na estratégia, no modelo organizacional ou no negócio dos SATA. Compete à organização estar atenta às alterações legislativas e adaptar-se às novas regras. Estas mudanças impõem, obviamente, algum esforço de adaptação.

### **Surgimento de novas formas de criminalidade**

As desigualdades sociais e a elevada taxa de pobreza, o desenvolvimento da Sociedade da Informação e do Conhecimento, a generalizada utilização dos Sistemas de Informação e das Tecnologias de Informação e Comunicação podem potenciar o aumento de novas formas de criminalidade, particularmente, em matéria de cibercriminalidade. Este pressuposto pressupõe um esforço acrescido para os SATA, nomeadamente na intensificação do apoio ao Gabinete Cibercrime. Esta estrutura de coordenação da atividade do MP na área da cibercriminalidade, tem como objetivo a coordenação de procedimentos do MP nesta matéria, mas também na recolha de prova em suporte digital ou em redes de comunicações.

### **Instabilidade do ciclo político**

Os períodos de transição de ciclo político são, por natureza, geradores de alguma instabilidade económica e social para o país e, conseqüentemente, para as organizações. O processo de viabilização do Orçamento traduz, regra geral, momentos de incerteza que podem conduzir ao adiamento de decisões estratégicas para os organismos.

## **Oportunidades**

### **Estrutura organizacional ajustada às necessidades da organização**

Como já foi referido anteriormente, no âmbito das fragilidades da organização, a lei orgânica dos SATA não está ajustada à realidade atual. Importa, por isso, adaptar e racionalizar a sua estrutura e rentabilizar meios e capacidades por forma a garantir a prossecução da sua missão.

### **Melhoria das qualificações e competências dos colaboradores**

Mesmo com algumas limitações orçamentais, os SATA têm vindo a apostar na melhoria das qualificações e das competências dos trabalhadores que lhe estão afetos, disponibilizando formação para todos os colaboradores. A continuidade deste processo manifesta-se de importância crucial, por ser um facilitador da concretização



da estratégia definida.

### **Contratação de recursos humanos**

De modo a colmatar a carência de pessoal, resultante em grande parte da saída por aposentação de um número elevado de trabalhadores, bem como a fazer face ao gap existente de competências técnicas e à necessária adaptação e racionalização da estrutura organizacional, os SATA encaram a contratação de novos colaboradores como uma via que possibilitará a concretização da estratégia definida.

### **Consolidação de parcerias estratégicas**

Uma das possibilidades de procura de soluções para os problemas organizacionais passa por criar e desenvolver parcerias, no sentido de transformar o conhecimento tácito dos parceiros em conhecimento explícito da organização. A promoção de processos de parcerias cria valor às instituições, através da articulação de capacidades e competências.

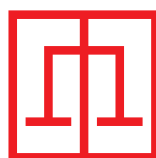
Também para fazer face aos constrangimentos orçamentais decorrentes da crise económica e financeira, os SATA têm recorrido ao conhecimento dos seus parceiros para solucionar algumas dificuldades que vão surgindo. É o caso, por exemplo, da realização gratuita de ações de formação, por parte dos seus colaboradores, em outros organismos públicos. Este é um processo que se pretende incrementar e estender, se possível, a outras áreas.

### **Exploração das potencialidades das novas TIC**

Os Serviços de Apoio têm vindo a apostar no incremento da utilização das tecnologias de informação, por permitir agilizar processos e procedimentos. É importante que se dê continuidade ao trabalho realizado nesta área.

“Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças”.

SUN TZU, 500 a.c.



**MINISTÉRIO PÚBLICO  
PORTUGAL**

---

PROCURADORIA-GERAL DA REPÚBLICA

# PLANO ESTRATÉGICO | 2019-2021

Procuradoria-Geral da República