



# PLANO ESTRATÉGICO | 2022-2024

Secretaria-Geral da Procuradoria-Geral da República



**MINISTÉRIO PÚBLICO  
PORTUGAL**

PROCURADORIA-GERAL DA REPÚBLICA

# ***Plano Estratégico 2022-2024***

**SECRETARIA-GERAL DA  
PROCURADORIA-GERAL DA REPÚBLICA**



**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-Geral da PGR**

Carlos Adérito Teixeira

**FICHA TÉCNICA**

**Título** | Plano Estratégico 2022-2024

**Execução do projeto** | Beatriz Leal

**Capa** | Sara Marques

## ÍNDICE

1. ENQUADRAMENTO	2
2. PROCURADORIA-GERAL DA REPÚBLICA	5
2.1. Atribuições e competências	5
2.2. Estrutura orgânica	7
2.3. Enquadramento dos serviços na estrutura orgânica da PGR	8
3. SECRETARIA-GERAL DA PROCURADORIA-GERAL DA REPÚBLICA	8
3.1. Atribuições e serviços prestados	8
3.2. Estrutura orgânica	10
3.3. Diagnóstico estratégico	12
3.4. Missão, visão e valores	14
3.5. Objetivos estratégicos e estratégia	16
3.6. Painel de indicadores estratégicos	18
3.7. A estratégia em 1 página	21
3.8. Conceitos-Chave	22
3.9. Arquitetura do modelo de monitorização e revisão	23
4. ACRONÍMIA	24
ANEXOS	
Modelos de diagnóstico estratégico	25



## 1. ENQUADRAMENTO

A Lei n.º 68/2019, de 27 de agosto, que aprova o Estatuto do Ministério Público (EMP), no seu artigo 15.º, n.º 2, integra a Secretaria-Geral (SG) na estrutura da Procuradoria-Geral da República (PGR) e determina que a organização interna e os regimes de pessoal daquela e de outras estruturas na dependência da PGR serão definidos em diplomas próprios. Assim, até à publicação dos referidos regimes, mantém-se em vigor o Decreto-Lei n.º 333/99, de 20 de agosto, que aprovou a orgânica dos serviços da Procuradoria-Geral da República.

Nos termos do artigo 56.º do EMP, a SG da PGR, tem por missão assegurar o apoio técnico e administrativo nos domínios do planeamento e gestão dos recursos humanos, financeiros e materiais, de documentação e produção estatística, de relações públicas e protocolo bem como o apoio geral aos órgãos e serviços que integram a Procuradoria-Geral da República ou que dela diretamente dependem, ao agente do Governo português junto do Tribunal Europeu dos Direitos do Homem, quando magistrado do Ministério Público, e ao membro nacional da EUROJUST. É ainda da competência da SG, em articulação com o departamento das tecnologias e sistema de informação, a gestão do parque informático.

A SG dá, portanto, 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 da SG deixou de ser perspectivada num horizonte de curto prazo, anual, passando a configurar-se numa perspectiva 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 da SG da PGR -, 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. Os desafios globais e a sua complexidade exigem ações consistentes por parte das instituições, dos governos e das sociedades, traduzidas em medidas inovadoras.

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 2022-2024, 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 a SG prossiga a sua missão.

Lisboa, 12 de janeiro de 2022

Carlos Adérito Teixeira  
Secretário-Geral 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, enquanto órgão superior do Ministério Público, encontram-se definidas no Estatuto do Ministério Público, aprovado pela Lei n.º 68/2019, 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 novo Estatuto do Ministério Público (artigo 16.º), compete à Procuradoria-Geral da República:

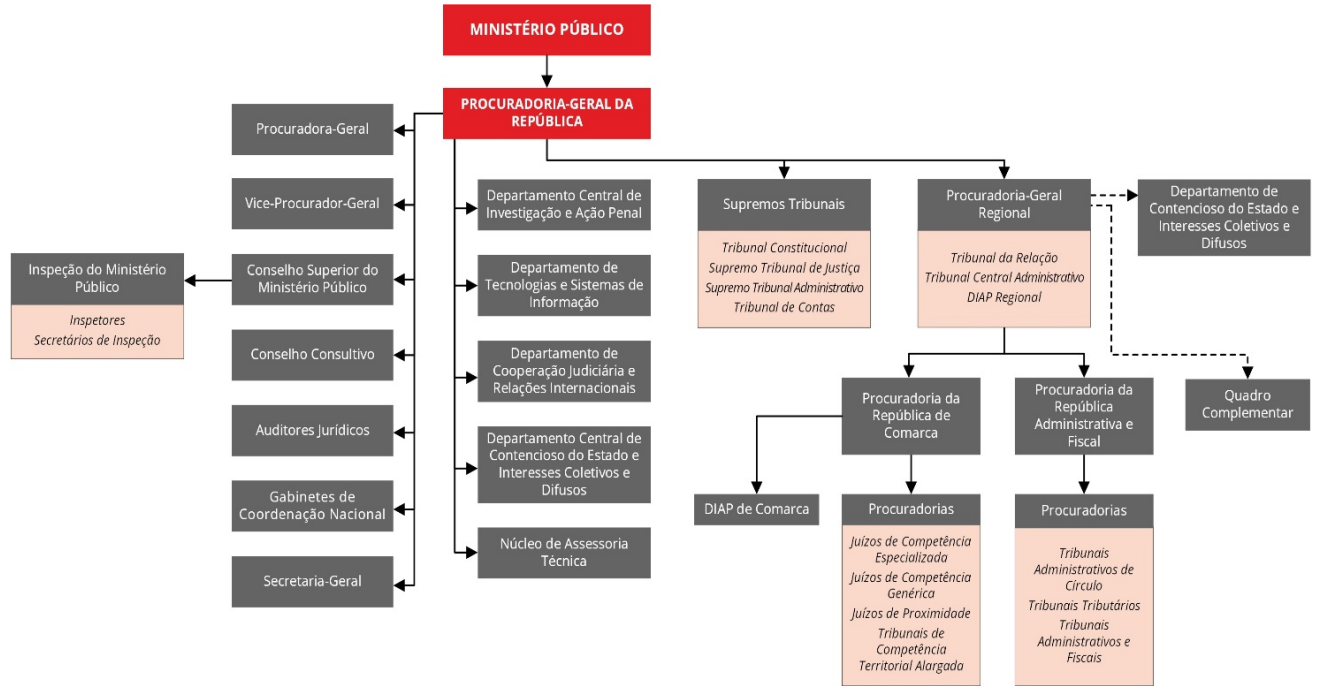
- Promover a defesa da legalidade democrática;
- Nomear, colocar, transferir, promover, exonerar, apreciar o mérito profissional, exercer a ação disciplinar e praticar, em geral, todos os atos de idêntica natureza respeitantes aos magistrados do Ministério Público, com exceção do Procurador-Geral da 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, dos membros do Governo, dos Representantes da República para as regiões autónomas ou dos órgãos de Governo próprio das regiões autónomas;

- Propor ao membro do Governo responsável pela área da justiça providências legislativas com vista ao incremento da eficiência do Ministério Público e ao aperfeiçoamento das instituições judiciais;
- Informar, por intermédio do membro do Governo responsável pela área 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, nos termos do presente Estatuto;
- Coordenar a atividade processual dos órgãos de polícia criminal entre si, nos termos da lei;
- Decidir sobre matéria relativa aos sistemas e tecnologias de informação do Ministério Público;
- Garantir a produção estatística relativa à atividade do Ministério Público, promovendo a transparência no sistema de justiça;
- Exercer as demais funções conferidas por lei.

## 2.2. Estrutura orgânica

A orgânica da PGR apresenta-se como segue:



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

Com a aprovação do novo Estatuto, o Ministério Público viu alterada a sua feição de magistratura tendencialmente monocrática, para uma magistratura estruturada em órgãos - a Procuradoria-Geral da República, as procuradorias-gerais regionais, as procuradorias da República de comarca e as procuradorias da República administrativas e fiscais.

Nos termos do Estatuto do Ministério Público, a Procuradoria-Geral da República, sendo o órgão superior do Ministério Público, compreende o Procurador-Geral da República, o Vice-Procurador-Geral da República, o Conselho Superior do Ministério Público, o Conselho Consultivo da Procuradoria-Geral da República, os Auditores Jurídicos, os Gabinetes de Coordenação Nacional e a Secretaria-Geral.

Funcionam ainda na sua dependência o Departamento Central de Investigação e Ação Penal, o Departamento das Tecnologias e Sistemas de Informação, o Departamento de Cooperação Judiciária e Relações Internacionais, o Departamento Central de Contencioso do Estado e Interesses Coletivos e Difusos e o Núcleo de Assessoria Técnica.

## 3. SECRETARIA-GERAL DA PROCURADORIA-GERAL DA REPÚBLICA

### 3.1. Atribuições e serviços prestados

#### **Atribuições**

Para realizar a sua missão a SG da PGR tem, nos termos dos n.ºs 1 e 2 do artigo 56.º da Lei n.º 68/2019, de 27 de agosto, as seguintes atribuições:

- Asseguram a planificação e a gestão dos meios humanos, financeiros e materiais, de documentação e produção estatística, de relações públicas e de protocolo, bem como o apoio geral aos órgãos e serviços que integram a Procuradoria-Geral da República ou que dela diretamente dependem;
- Asseguram o apoio técnico e administrativo ao agente do Governo português



junto do Tribunal europeu dos Direitos do Homem, quando magistrado do Ministério Público e ao membro nacional da EUROJUST;

- Garantem a gestão do parque informático, em articulação com o departamento das tecnologias e sistema de informação.

Nestes termos, 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 da SG 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;

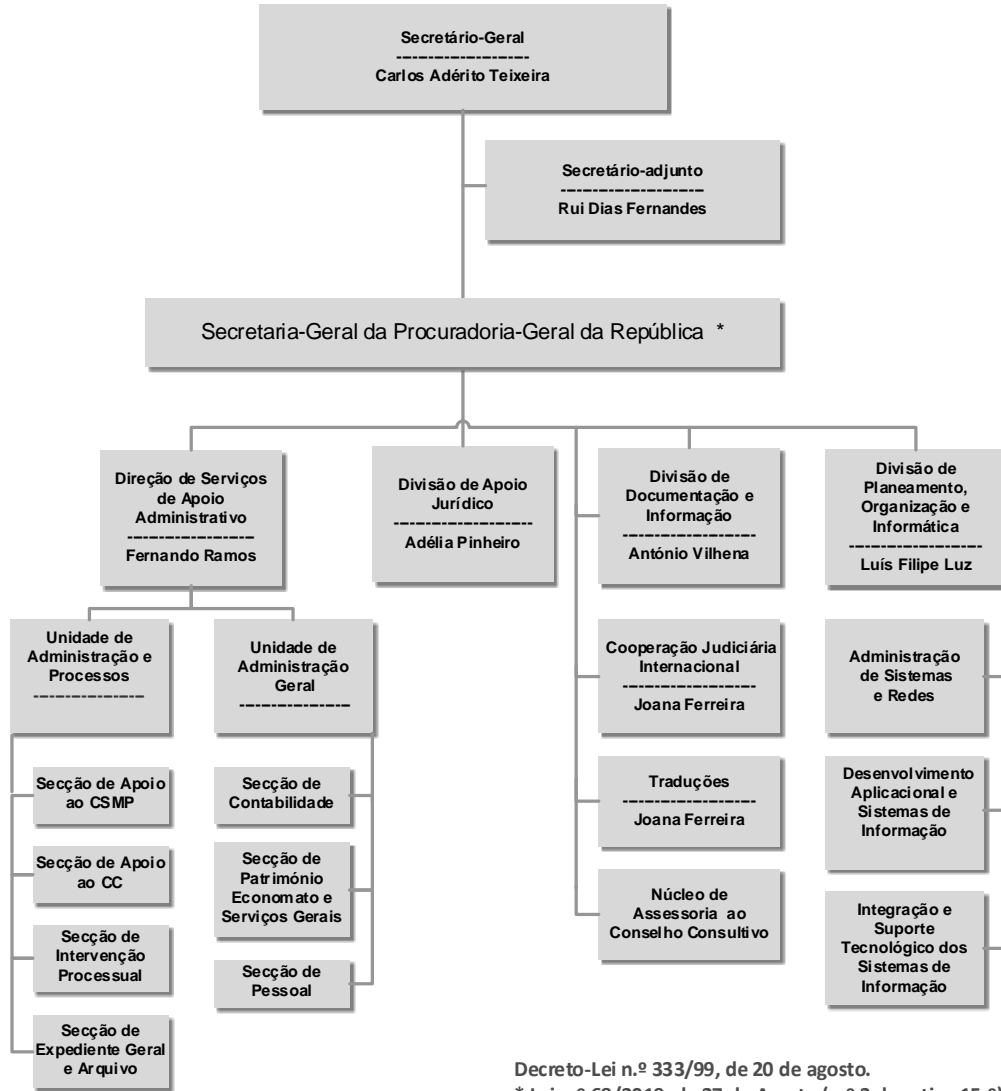
- Disponibilização e atualização da base de dados dos pareceres do Conselho Consultivo da PGR;
- Apoio na utilização dos meios informáticos a todos os órgãos e serviços da PGR;
- Difusão de informação sobre a atividade dos órgãos e serviços da PGR e do Ministério Público, nomeadamente, através da divulgação de instrumentos de gestão e do Portal do Ministério Público;
- Emissão e verificação de apostilas;
- 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

A SG presta apoio geral, técnico e administrativo aos órgãos e serviços que integram a PGR ou dela diretamente dependem, e é dotada de autonomia administrativa e financeira.

Na ausência de diplomas próprios de organização interna e dos regimes de pessoal da Secretaria-Geral e das estruturas na dependência da PGR, nos termos do n.º 4 do artigo 15.º da Lei n.º 68/2019, de 27 de agosto, mantém-se a orgânica dos serviços da PGR, prevista no Decreto-Lei n.º 333/99, de 20 de agosto, como segue:

## Procuradoria-Geral da República



Decreto-Lei n.º 333/99, de 20 de agosto.

\* Lei n.º 68/2019, de 27 de Agosto (n.º 2 do artigo 15.º).

CSMP - Conselho Superior do Ministério Público

CC - Conselho Consultivo

### 3.3. Diagnóstico estratégico

Previamente ao exercício de formulação da estratégia para o triénio 2022-2024, 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, a SG da PGR desenvolve 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 da SG da PGR, 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 a SG da PGR possa 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 que dela diretamente dependem.

O apoio prestado pela SG, nos domínios do planeamento e gestão dos recursos humanos, financeiros e materiais, de documentação e produção estatística, de relações públicas e protocolo, 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, a SG da PGR tem por referência os seguintes valores:

**Responsabilidade** – Atua 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** – Regula 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** – Age 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 utiliza dinheiros públicos, atua 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

##### **I - Reforçar e aperfeiçoar o apoio aos órgãos e departamentos da Procuradoria-Geral da República/Ministério Público**

Um dos grandes desafios que se colocam à SG da PGR 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.



- Representação nacional do Estado português, nas diversas instâncias da UE e do Conselho da Europa;
- Apoio técnico-jurídico às diversas áreas funcionais comuns integradas nas competências da SG, ao CSMP e ao CC;
- Desenvolvimento do capital humano, valorização das pessoas e das suas competências;
- Promoção de medidas que facilitem a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal dos trabalhadores afetos à PGR;
- Potenciar parcerias de cooperação institucional;
- Reforçar o acesso do cidadão à Justiça, no âmbito dos poderes de intervenção do Ministério Público.

##### **II - Agilizar e simplificar processos e procedimentos**

A SG da PGR mantém 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.



- Colocação de magistrados do MP, em tempo oportuno;
- Dotar a SG da PGR de uma organização própria de antecipação dos riscos, a fim de minimizar as consequências e otimizar a *performance*;
- Adoção de normas internacionais de segurança de informação de modo a melhorar a segurança física e lógica na PGR/MP;
- Aproximar e aumentar a interação dos cidadãos com a PGR/MP;
- Otimização dos procedimentos inerentes à emissão/verificação de apostilas;
- Incrementar medidas de segurança e de saúde no trabalho.

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

É do interesse da SG da PGR 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 da SG, 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.

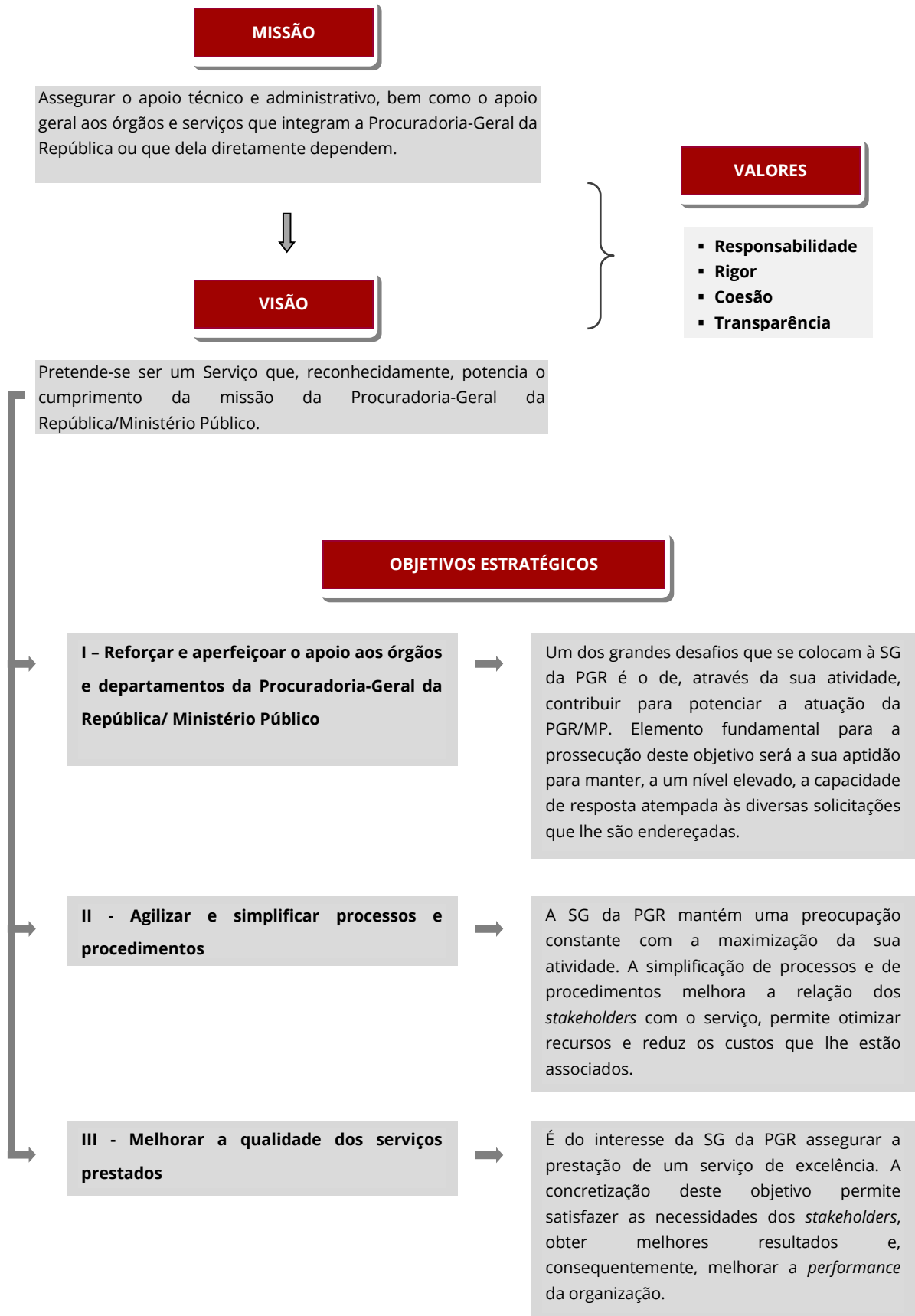
## 3.6. Painel de indicadores estratégicos

Objetivo Estratégico I	Indicadores do Objetivo Estratégico	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
<b>Reforçar e aperfeiçoar o apoio aos órgãos e departamentos da Procuradoria-Geral da República/Ministério Público</b>	Percentagem de documentos técnicos elaborados pela DAJ, no prazo definido.	80%	80%	80%
	Percentagem de documentos técnicos elaborados pelo NACC, 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.	80%	80%	80%
	Taxa de execução orçamental (Orçamento de Funcionamento).	80%	80%	80%
	Taxa de reembolso dos projetos.	80%	80%	80%
	Taxa de trabalhadores que cumpram os requisitos legais, com parecer favorável ao pedido para a prática de teletrabalho.	50%	50%	50%
	Taxa de trabalhadores que cumpram os requisitos legais, com parecer favorável à solicitação de jornada contínua.	80%	80%	80%
	Número de iniciativas de responsabilidade social com participação de trabalhadores.	1	1	1

Objetivo Estratégico II	Indicadores do Objetivo Estratégico	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
<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
	Prazo para a elaboração de um manual de catalogação dos registos bibliográficos no sistema Koha.	31 de dezembro	N.A.	N.A.
	Prazo de entrada em operação do novo catálogo da Biblioteca da PGR (Koha).	01 de outubro	N.A.	N.A.
	Percentagem de trabalhadores com processo de valorização remuneratória no mês seguinte ao termo do processo de avaliação do desempenho.	N.A.	80%	N.A.
	Percentagem de postos de trabalho verificados pelos técnicos de HST.	N.A.	25%	75%
	Revisão da sinalização de segurança, plantas de emergência e meios de combate ao incêndio num dos edifícios afetos à PGR.	31 de dezembro	N.A.	N.A.

Objetivo Estratégico III	Indicadores do Objetivo Estratégico	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
<b>Melhorar a qualidade dos serviços prestados</b>	Nível médio de satisfação relativo ao apoio geral prestado aos órgãos e serviços que integram a PGR ou que dela diretamente dependem (Escala de 1 a 5).	4	4	4
	Percentagem de utilizadores da Biblioteca (internos ou externos) que avaliam os serviços prestados com 4 e 5 (1 a 5).	80%	80%	80%
	Percentagem de utilizadores da Unidade de Administração e Processos que avaliam os serviços prestados com 4 e 5 (Escala de 1 a 5).	80%	80%	80%
	Percentagem dos livros de pareceres da Procuradoria-Geral da Coroa pertencentes ao Arquivo Histórico objeto de descrição arquivística (base de dados AtoM).	37%	43%	50%

### 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-Geral da PGR entenda realizar com os responsáveis das diversas unidades orgânicas da SG da PGR.

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
SG	Secretaria-Geral da PGR
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
PRR	Plano de Recuperação e Resiliência

# ***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, a SG da PGR desenvolve 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 da SG traduzem-se na capacidade de dar resposta pronta às necessidades das partes interessadas.

Assim, e no que respeita à SG da PGR, 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 a SG.

		<i>Stakeholders</i>							
		Direção Superior	DSAA UAG	DSAA UAP	DAJ/NACC	DDI	DPOI	CJRI	Traduções
<b>Órgãos Superiores e de Soberania</b>	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		
<b>Clientes Internos e Externos</b>	Gabinete da PGR	x	x	x	x	x	x	x	x
	Gabinete de Imprensa	x	x				x		
	Auditores Jurídicos	x	x						
	Gabinetes de Coordenação Nacional	x	x						
	Departamento Central de Investigação e Ação Penal (DCIAP)	x	x	x	x	x	x	x	x
	Departamento das Tecnologias e Sistemas de Informação (DTSI)	x	x	x	x	x	x	x	x
	Núcleo de Assessoria Técnica (NAT)	x	x	x	x	x	x		
	Departamento de Cooperação Judiciária e Relações Internacionais (DCJRI)	x	x	x	x	x	x		x
	Departamento Central de Contencioso do Estado e Interesses Coletivos e Difusos (DCCEICD)	x	x	x					
	Gabinete Cibercrime (GC)	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			
<b>Colaboradores</b>	Colaboradores da SG da PGR	x	x	x	x	x	x	x	x
<b>Parceiros</b>	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 (ESPAP)	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 a SG da PGR cumpra com a sua missão, atendendo a critérios de eficácia, eficiência, economia e qualidade.

Os “Clientes” pretendem obter da SG 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 da SG, 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 à SG da PGR 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 na SG.

		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, GCN, DCIAP, DTSI, DCJRI, DCCEICD, NAT, GC, 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 da SG da PGR, 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 a SG pretende 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 a SG procure 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 da SG da PGR.

			Tipo de Impacto		
			Positivo	Negativo	Neutro
Fatores e Tendências	Político Legais	Crise política na União Europeia		x	
		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; Política orçamental de apoio à economia.		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 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 da instituição, na sua estratégia ou modelo organizativo, requerem uma atenção redobrada e um rápido esforço de adaptação por parte da SG da PGR.

## **Fatores Económicos**

Após uma queda acentuada em 2020, causada em parte pelas restrições à atividade económica em consequência da propagação do vírus SARS-COV 2 e da pandemia daí resultante, as projeções apontam para um crescimento do PIB de 3,7% em 2021, e de 4,9% em 2022.

O levantamento gradual das medidas restritivas anteriormente implementadas possibilitou o aumento da atividade turística, de alojamento e restauração, dos transportes e armazenagem. Foi precisamente nestas atividades que se fez sentir mais o impacto da COVID-19, refletindo os condicionamentos à mobilidade das pessoas no contexto da pandemia, nomeadamente às deslocações turísticas e ao transporte aéreo.

Consideram-se fatores determinantes para esta recuperação o aumento das exportações e importações em 8,6% e 15,3%, respetivamente.

Prevê-se, também, um aumento do consumo e uma redução progressiva da

poupança à medida que a situação sanitária for melhorando e as medidas de confinamento forem sendo levantadas.

A rede de políticas de proteção sem precedentes que os governos implementaram (subsídios às empresas, apoio social às famílias e *layoff* simplificado) preservou o tecido económico, as empresas e os empregos na maioria dos países desenvolvidos. A política orçamental deverá continuar a apoiar a economia até a retoma estar plenamente em curso<sup>1</sup>.

A execução célere do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), bem como a promoção de uma regulamentação favorável à concorrência, de ganhos de eficiência nos serviços públicos serão fundamentais para uma recuperação sólida e sustentável. Portugal deverá aproveitar a oportunidade que o PRR lhe oferece para levar a cabo reformas estruturais com vista a um crescimento mais sólido, mais verde e inclusivo.

A crise económica e financeira que se vive 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.

### **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.

Portugal enfrentou, no início de 2021, um dos piores surtos de infeções por COVID-19 a nível mundial. A situação pandémica colocou em evidência 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.

---

<sup>1</sup> Perspetivas Económicas da OCDE, Maio 2021.

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 melhorar as condições de saúde, a educação e as qualificações, os níveis de crescimento salarial bem como a reintegração no mercado de trabalho dos 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 potencializar o aumento das ciber ameaças e impõem o reforço da articulação e interoperabilidade entre serviços.

## ANÁLISE SWOT

A percepção das dinâmicas interna e externa da SG da PGR 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 na SG da PGR e na estratégia para o triénio 2022-2024. 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**

A SG da PGR, prevista na lei como estrutura própria da PGR, foi criada através do n.º 2 do artigo 15.º do novo Estatuto do Ministério Público. No entanto, a sua organização interna e regimes de pessoal serão definidos em diploma próprio que ainda aguarda aprovação e publicação em Diário da República. A urgência, o volume, a diversidade, a especialização e a complexidade das tarefas compreendidas na missão da SG, impõem que a estrutura organizacional se ajuste às suas atuais necessidades.

### **Gap de competências técnicas**

A SG da PGR dispõe 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 a SG 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**

A SG da PGR tem 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 2.º da Lei n.º 68/2019, de 27 de agosto).

A procuradoria-Geral da República é o órgão superior do Ministério Público (n.º 1 do artigo 15.º da Lei n.º 68/2019, de 27 de agosto).

A SG dá suporte à atividade da PGR, enquanto tarefa instrumental mas fundamental

para um desígnio comum: potencializar a atuação da PGR e do MP. Atua com total respeito pelas exigências das funções que lhe 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. A SG é um Serviço que, pela natureza das suas funções, está exposto a uma enorme pressão dos meios de comunicação e dos cidadãos.

### **Capacidade de inovação organizacional**

A SG da PGR tem 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 lhe 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 da SG abrange várias áreas e são inúmeras as solicitações que lhe são endereçadas. Esta realidade determina que os colaboradores tenham capacidade de resposta atempada, detalhada e complexa.

### **Envolvimento dos colaboradores**

Os trabalhadores afetos à SG da PGR 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**

A SG da PGR dispõe 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 a SG, 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**

A SG da PGR, à semelhança do que acontece com os demais organismos públicos, está vinculada 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 da SG. 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 representa um esforço acrescido para a SG, 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 da SG não está ainda 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, a SG tem 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, a SG da PGR encara 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, a SG tem 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**

A SG da PGR tem 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 | 2022-2024

Secretaria-Geral da Procuradoria-Geral da República