



Plano de Atividades 2025

INFORMAÇÃO**DESPACHO**
Aprovo.Despacho n.º 233 / 2025 / SEAO
4.º Adv. 19.03.2025

Marisa Garrido

Digitally signed by Marisa
Garrido
Date: 2025.03.07 02:41:37 Z

||

José Maria Brandão de Brito

Secretária de Estado da Administração Pública

José Maria Brandão de Brito
Secretário de Estado Adjunto e do Orçamento

PARECER

- Submete-se à consideração de Sua Exa. o Secretário de Estado Adjunto e do Orçamento, em coordenação com a Senhora Secretária de Estado da Administração Pública, a aprovação do QUAR e Plano de Atividades para 2025 do Instituto de Proteção e Assistência na Doença, I.P. (ADSE, I.P.), instrumentos que merecem a validação técnica do GPEARI. À consideração superior.

Rosa
Lourenço
CaetanoDigitally signed by
Rosa Lourenço
Caetano
Date: 2025.02.28
14:53:18 ZRosa Caetano
Subdiretora-Geral

PARECER

- Concordo com o proposto. À consideração superior.

Beatriz Teixeira
Diretora do Departamento de Avaliação e Desenvolvimento Organizacional**N/Ref.** • 59/2025/DPACG**DATA** • 28/02/2025**Proc.** • 6/2025/150.20.301/Avaliação do desempenho das organizações**ASSUNTO** SIADAP 1 | Instituto de Proteção e Assistência na Doença, I.P. (ADSE, I.P.) | 2025**Enquadramento**

De acordo com a Lei nº 66-B/2007, de 28 de dezembro, n sua atual redação, em particular no número 2 do artigo 81º, o GPEARI deverá validar o Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) dos serviços do Ministério das Finanças, estabelecendo igualmente o número 3 do referido artigo que os objetivos anuais de cada serviço devem ser aprovados pelos respetivos membros do governo.

Neste contexto, o Instituto de Proteção e Assistência na Doença, I.P. (ADSE, I.P.), adiante ADSE, remeteu ao GPEARI os respetivos instrumentos de gestão - QUAR e Plano de Atividades - para o ano de 2025.

Ficha Técnica

TÍTULO

Plano de Atividades 2025 da ADSE, I.P.

PROPRIEDADE

Instituto de Proteção e Assistência na Doença, I.P. (ADSE, I.P.)

EDIÇÃO

Gabinete de Planeamento, Controlo e Auditoria (PCA)

COORDENAÇÃO

Chefe de Divisão do Gabinete de Planeamento, Controlo e Auditoria (PCA)

CONCEPÇÃO TÉCNICA

Gabinete de Planeamento, Controlo e Auditoria

CONCEPÇÃO GRÁFICA

Gabinete de Comunicação e Relações Públicas (CRP)

CONTACTOS

Morada: Praça de Alvalade, nº 18, 1748-001 Lisboa

Telefone: (+351) 210 059 031

Endereço eletrónico: recursos.humanos@adse.pt

Página Web: <https://www2.adse.pt/>

DATA DE EDIÇÃO

Novembro.2024

CONTROLO DE VERSÕES

N.º Versão	Data	Alterações
1.0	27.11.2024	

APROVADO PELO CONSELHO DIRETIVO:

Maria Manuela Faria
A Presidente do Conselho Diretivo

Diogo Serras Lopes
O Vogal do Conselho Diretivo

Índice

Índice.....	3
Índice das Figuras	5
1. Enquadramento	7
2. Caraterização Geral da ADSE.....	9
2.1. Missão, Visão, Valores e Atribuições	9
2.2. Princípios de Gestão	10
2.3. Modelo de Governação e Estrutura Orgânica	11
2.4. Princípios de Conduta.....	12
2.5. Entidades com Relação Direta com a ADSE	13
3. Sumário Executivo	16
4. Estratégia e Objetivos	19
4.1. Objetivos Estratégicos.....	19
5. Objetivos Operacionais	22
5.1. Articulação entre os Objetivos Estratégicos e Operacionais.....	22
I. Eixo Estratégico: Mais Benefícios, Mais Qualidade	22
II. Eixo Estratégico: Melhor Atendimento	23
III. Eixo Estratégico: Melhor Comunicação.....	24
IV. Eixo Estratégico: Mais Eficiência, Melhores Resultados	25
5.2. Objetivos Operacionais e Unidades Orgânicas Executoras.....	28
5.2.1. Departamento de Gestão de Beneficiários (DGB).....	29
5.2.2. Departamento de Administração de Benefícios (DAB).....	31
5.2.3. Departamento de Recursos Financeiros (DRF)	33
5.2.4. Departamento de Consultoria Clínica (DCC)	34
5.2.5. Departamento de Sistemas de Informação (DSI)	35
5.2.6. Departamento de Assessoria Jurídica (DAJ).....	37
5.2.7. Gabinete de Comunicação e Relações Públicas (CRP).....	38
5.2.8. Gabinete de Gestão de Recursos Humanos (GRH).....	40
5.2.9. Gabinete de Gestão da Rede de Prestadores (GRP).....	42
5.2.10. Gabinete de Planeamento, Controlo e Auditoria (PCA).....	44
5.2.11. Gabinete contra a Fraude, Desperdício e Abuso (GFDA).....	46
5.3. Resumo dos Objetivos Estratégicos / Objetivos Operacionais / Unidades Orgânicas	47
6. QUAR.....	49

7.	Recursos	55
7.1.	Humanos	55
7.2.	Financeiros.....	56
8.	Informação Adicional.....	59
8.1.	Plano de Formação.....	59
8.2.	Modernização e Simplificação Administrativa.....	59
8.3.	Comunicação Institucional.....	60
8.4.	Outra Informação Relevante	61
9.	Evolução Histórica	64
10.	Glossário.....	70
11.	Anexos.....	73

Índice das Figuras

Figura 1: Missão, Visão, Valores e Atribuições	10
Figura 2: Princípios de Gestão	11
Figura 3: Modelo de Governação e Estrutura Orgânica	11
Figura 4: Princípios de Conduta	13
Figura 5: Entidades com Relação Direta com a ADSE	14
Figura 6: Enquadramento Estratégico.....	19
Figura 7: Eixos Estratégicos.....	20
Figura 8: Indicadores de Sucesso – Eixo I	23
Figura 9: Indicadores de Sucesso – Eixo II	24
Figura 10: Indicadores de Sucesso – Eixo III	25
Figura 11: Indicadores de Sucesso – Eixo IV	26
Figura 12: Objetivos Operacionais e Estratégicos.....	28
Figura 13: Objetivos Operacionais – DGB	30
Figura 14: Objetivos Operacionais – DAB	32
Figura 15: Objetivos Operacionais - DRF	33
Figura 16: Objetivos Operacionais - DCC.....	34
Figura 17: Objetivos Operacionais – DSI.....	36
Figura 18: Objetivos Operacionais – DAJ	37
Figura 19: Objetivos Operacionais - CRP	39
Figura 20: Objetivos Operacionais – GRH	41
Figura 21: Objetivos Operacionais – GRP	43
Figura 22: Objetivos Operacionais - PCA	45
Figura 23: Objetivos Operacionais - GFDA	46
Figura 24: Objetivos Estratégicos e Operacionais por UO	47
Figura 25: QUAR para 2025.....	53
Figura 26: Recursos Financeiros.....	56
Figura 27: Evolução Histórica.....	68

1 - Enquadramento

1. Enquadramento

O Instituto de Proteção e Assistência na Doença, I.P., adiante designado por ADSE, é um Instituto público de regime especial e de gestão participada, integrado na administração indireta do Estado, dotado de autonomia administrativa e financeira e património próprio.

Recai sobre a ADSE, a obrigatoriedade de elaborar o Plano Anual de Atividades, em conformidade com o disposto no n.º 1 do artigo 1.º do Decreto-Lei n.º 183/96, de 27 de setembro e em articulação com o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho da Administração Pública (Lei n.º 66-B/2007 de 28 de setembro, na sua redação atual.

De salientar que foram tidas em consideração as “Orientações SIADAP 1 - Ciclo de Gestão 2025”, de 04/11/2024 e emanadas pelo Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais, do Ministério das Finanças e com o enquadramento das especificações técnicas do Grupo de Trabalho do Conselho Coordenador da Avaliação de Serviços.

O presente Plano de Atividades, mantém a sua orientação e alinhamento com o Plano Estratégico para o triénio 2024-2026, ao estabelecer os objetivos operacionais, os indicadores e as metas a atingir em cada unidade orgânica.

Este documento pretende ser um instrumento de gestão, auxiliar à tomada de decisão e facilitador da monitorização regular das atividades desenvolvidas.

A elaboração do presente Plano contou com uma ampla participação dos dirigentes de todas as unidades orgânicas, tendo sido assegurado o alinhamento dos objetivos operacionais de cada unidade com os objetivos estratégicos da ADSE.

2 – Caracterização Geral da ADSE

2. Caracterização Geral da ADSE

2.1. Missão, Visão, Valores e Atribuições

Com o intuito de contextualizar a envolvente da atuação da ADSE serão apresentadas a missão, a visão e os valores, bem como os princípios de gestão e de conduta, o modelo de governação, estrutura orgânica, organograma e entidades com as quais se relaciona.

Missão	Assegurar a proteção aos seus beneficiários nos domínios da promoção da saúde, prevenção da doença, tratamento e reabilitação.
Visão	A ADSE pretende ser um instituto de excelência capaz de assegurar a gestão eficiente dos descontos dos beneficiários, no financiamento de cuidados de saúde necessários e de qualidade, facilitando o seu acesso e respeitando o princípio da sustentabilidade.
Valores	<p>Proteção – Protegemos a saúde dos nossos beneficiários.</p> <p>Respeito – Respeitamos a individualidade e dignidade dos beneficiários, procurando dar resposta às necessidades de todos.</p> <p>Solidariedade – Promovemos um sistema solidário, em que os beneficiários contribuem de acordo com o seu rendimento, tendo em contrapartida acesso a iguais cuidados de saúde.</p> <p>Ética – Desenvolvemos a nossa atividade com base em padrões éticos, defendendo os interesses dos beneficiários.</p> <p>Confiança – Desenvolvemos a nossa atividade de forma credível e consistente, visando ser merecedores da confiança daqueles com quem trabalhamos e para quem trabalhamos.</p> <p>Inovação – Somos impulsionadores da mudança e da melhoria contínua.</p> <p>Sustentabilidade – Desenvolvemos ações visando a sustentabilidade financeira do Sistema de Saúde ADSE.</p> <p>Transparência – Promovemos a transparência de todas as nossas ações e resultados, bem como da informação de cariz económico-financeiro.</p> <p>Independência – Desenvolvemos a nossa atividade com independência na relação com os parceiros.</p>

Atribuições	<p>Organizar, implementar, gerir e controlar o sistema de benefícios de saúde dos seus beneficiários.</p> <p>Celebrar os acordos, convenções, contratos e protocolos que interessem ao desempenho da sua missão e acompanhar o cumprimento dos mesmos.</p> <p>Administrar as receitas no respeito pelo princípio da boa administração.</p> <p>Desenvolver e implementar mecanismos de controlo inerentes à atribuição de benefícios.</p> <p>Aplicar aos beneficiários e aos prestadores as sanções previstas na lei quando se detetem infrações às normas e regulamentos da ADSE.</p> <p>Proceder à gestão dos benefícios a aplicar no domínio da proteção social dos seus beneficiários.</p> <p>Desenvolver e implementar mecanismos de combate à fraude.</p>
--------------------	--

FIGURA 1: MISSÃO, VISÃO, VALORES E ATRIBUIÇÕES

2.2. Princípios de Gestão

A ADSE pauta a sua atuação pelos seguintes princípios, conforme plasmados no artigo 6.º do Decreto-Lei n.º 7/2017, de 9 de janeiro:

Princípios de Gestão
Pelo exercício da sua atividade de acordo com elevados padrões de qualidade
Pela garantia de eficiência económica na gestão
Por uma gestão por objetivos devidamente definidos e quantificados e avaliação periódica dos resultados
Pelo princípio da transparência
Por uma contabilidade organizada nos termos da lei, permitindo identificar claramente todos os fluxos financeiros, operacionais e económicos
Por contas patrimoniais que espelhem de forma adequada as responsabilidades e os níveis de sustentabilidade financeira dos planos de benefícios de saúde e de proteção social
Pelo princípio da sustentabilidade
Pela definição de um plano de benefícios que seja coberto pelo valor dos descontos e das contribuições a cargo dos beneficiários, garantindo a sustentabilidade presente e futura dos planos de benefícios geridos pela ADSE
Por uma gestão dos riscos que obedeça a uma gestão financeira prudente suportada em avaliações e estudos atuariais e financeiros, de acordo com as boas práticas nacionais e internacionais
Pelo princípio da eficiência para que a gestão das despesas com a prestação dos cuidados de saúde tenha em vista a obtenção do máximo de benefícios para os beneficiários, respeitando o princípio da sustentabilidade

Princípios de Gestão

Pelo princípio da equidade para que a gestão assegure uma repartição equitativa dos custos com os planos de benefícios de saúde

Pelo princípio da gestão participada para que seja assegurada a participação dos beneficiários na sua governação, ao nível das decisões estratégicas e de controlo financeiro

FIGURA 2: PRINCÍPIOS DE GESTÃO

2.3. Modelo de Governação e Estrutura Orgânica

A ADSE possui uma estrutura de governação e organização definida para garantir a gestão eficiente do sistema de proteção na saúde destinado aos trabalhadores em funções públicas e seus beneficiários. Segue um modelo de governação que combina gestão pública e autonomia administrativa. Este modelo tem como objetivos garantir transparência, eficácia e a participação dos beneficiários nos processos de decisão. Abaixo apresenta-se um organograma de como esta estrutura é organizada e gerida.



FIGURA 3: MODELO DE GOVERNAÇÃO E ESTRUTURA ORGÂNICA

Principais Órgãos de Governação:

1. Conselho Diretivo:
 - o Principal órgão executivo.
 - o Responsável pela gestão operacional e estratégica.
 - o Composto por um presidente e dois vogais.
2. Conselho Geral e de Supervisão (CGS):
 - o Órgão consultivo e de supervisão.
 - o Inclui representantes de várias entidades (como sindicatos e associações de beneficiários).
 - o Tem como função emitir pareceres sobre planos e relatórios de atividades, assim como acompanhar a atuação do Conselho Diretivo.
3. Conselho Fiscal:
 - o Responsável pela fiscalização financeira.
 - o Assegura a legalidade e regularidade das contas.

2.4. Princípios de Conduta

Na sua relação com as diversas entidades e pessoas, a ADSE rege-se por um conjunto de princípios que visam a proteção dos seus beneficiários:

Princípios de Conduta

Os nossos beneficiários são a nossa razão de existir – Colocamos os beneficiários em primeiro lugar, promovendo a prestação de um serviço de elevada qualidade, com respeito, profissionalismo, transparência e verdade, por forma a merecermos a sua confiança. Aprendemos com as reclamações e sugestões apresentadas, as quais são tidas em consideração para melhorar os nossos serviços

Guardamos a informação de forma segura – A atribuição de benefícios aos beneficiários implica necessariamente a recolha de informação sobre os mesmos, informação essa que é sensível, pelo que se encontra guardada seguindo os melhores padrões de segurança. Os trabalhadores com acesso a informação pessoal e de saúde dos beneficiários estão expressamente proibidos de a transmitir ou de a utilizar para benefício próprio ou de terceiros. Os órgãos sociais e os trabalhadores estão obrigados ao dever de confidencialidade de toda a informação a que tenham acesso no cumprimento das suas funções, de acordo como o estabelecido na lei

Cumprimos a lei e as regras – Comportamo-nos com os nossos beneficiários e parceiros no estrito cumprimento das leis e das regras contratuais, sob o princípio da transparência

Princípios de Conduta
Agimos de forma ética – Condenamos quaisquer atos que sejam potencialmente lesivos para as garantias dos nossos beneficiários ou que potencialmente se coadunem com fraude, corrupção ou suborno
Agimos com integridade e responsabilidade – Os nossos trabalhadores devem comportar-se com zelo, diligência e responsabilidade no cumprimento das suas funções e no relacionamento com os nossos beneficiários e parceiros
Promovemos o desenvolvimento profissional dos trabalhadores – Promovemos a formação dos trabalhadores, novas oportunidades e a participação ativa enquanto promotores da mudança
Não aceitamos conflitos de interesses – Os nossos trabalhadores e órgãos sociais não podem participar em processos de decisão em que estejam em situação de conflito de interesses com a missão ou com as suas funções na ADSE
Respeitamos a diversidade – Não aceitamos comportamentos discriminatórios no que respeita a etnias, sexo, orientação sexual, identidade de género, religião ou filiação partidária
Cuidamos do planeta – Estimulamos uma conduta amiga do ambiente, promovendo a diminuição do uso do papel e a poupança de energia

FIGURA 4: PRINCÍPIOS DE CONDUTA

2.5 Entidades com Relação Direta com a ADSE

No cumprimento da sua missão de promover a saúde dos seus beneficiários através da prevenção da doença, do tratamento e da reabilitação, a ADSE relaciona-se com os beneficiários, com as suas entidades empregadoras ou processadoras de pensões e reformas e os prestadores de cuidados de saúde.

A ADSE financia os cuidados de saúde que são prestados aos seus beneficiários pelas entidades prestadoras, com ou sem convenção com a ADSE (Regime Convencionado e Regime Livre, respetivamente), distribuídas por todo o país.

As entidades empregadoras e as entidades processadoras de pensões e reformas procedem à retenção do desconto dos seus trabalhadores/reformados e pensionistas, que entregam mensalmente à ADSE.



FIGURA 5: ENTIDADES COM RELAÇÃO DIRETA COM A ADSE

3 – Sumário Executivo

3. Sumário Executivo

O Plano de Atividades para 2025 da ADSE alinha-se com objetivos estratégicos definidos para o triénio 2024-2026, conforme estabelecido no respetivo Plano Estratégico. Encontram-se detalhadas as ações prioritárias para o próximo ano, consolidando iniciativas em curso e introduzindo medidas inovadoras para modernizar o Instituto, garantir sustentabilidade e melhorar a prestação de serviços aos beneficiários.

A modernização da ADSE continuará a ser uma prioridade, com foco no desenvolvimento de sistemas operacionais recentes e eficientes, que assegurem excelência no seu desempenho. Para isso, serão mantidos esforços no fortalecimento do modelo de gestão interno, fundamentado numa cultura organizacional que promove boas práticas e a partilha de conhecimento. Simultaneamente, serão introduzidas novas soluções tecnológicas, como automatismos e ferramentas de Inteligência Artificial, para otimizar processos, reduzir prazos de resposta e simplificar procedimentos, especialmente na área de reembolsos e no combate à fraude.

A comunicação com os beneficiários continuará a ser aperfeiçoada, procurando maior eficácia e celeridade. A ADSE investirá na revisão de textos, na modernização dos canais de comunicação – incluindo site, redes sociais e *newsletters* – e em melhorias no atendimento telefónico, com a introdução de mais soluções automatizadas. Sessões de esclarecimento e campanhas para atualização de dados também serão realizadas, promovendo maior proximidade e transparência com os beneficiários.

No âmbito do combate à fraude, abuso e desperdício, a ADSE continuará a investir em tecnologias avançadas e na expansão das capacidades analíticas. Serão desenvolvidas novas funcionalidades no *Data Warehouse* e na plataforma BI, além do reforço das equipas internas e externas dedicadas a essa área. A integração de codificações comuns entre os regimes Livre (RL) e Convencionado (RC) facilitará o controlo de atos faturados, promovendo maior clareza e rigor.

A sustentabilidade financeira da ADSE permanece um objetivo central. Em 2023, foi concluída a primeira fase do estudo de sustentabilidade financeira pelo *PlanAPP*, que tranquilizou quanto ao curto prazo, mas destacou a necessidade de uma gestão prudente diante do aumento dos atos médicos. Para 2025, espera-se avançar nas fases subsequentes do estudo, com definição de um modelo de governança baseado em informações mais detalhadas. Além disso, está prevista a criação de uma ferramenta digital para apoiar a gestão estratégica de longo prazo.

A revisão da tabela do RL, datada de 2004, continuará a ser outra prioridade em 2025. Este processo, iniciado em 2023, visa alinhar práticas clínicas e preços ao RC, eliminando atos obsoletos e incluindo procedimentos modernos. A harmonização das tabelas contribuirá para a sustentabilidade financeira e para a oferta de melhores cuidados de saúde aos beneficiários.

Relativamente às responsabilidades financeiras da ADSE em relação às prestações realizadas pelo SNS, aguarda-se um parecer jurídico sobre a interpretação do artigo 152.º da LOE para 2024. Esse esclarecimento será fundamental para a tomada de decisões quanto ao financiamento de cuidados de saúde dos beneficiários no âmbito do SNS.

Sem prejuízo da contínua introdução de soluções informáticas inovadoras, a carência de recursos humanos continua a ser um constrangimento, especialmente nas áreas de reembolsos, conferência de faturas e combate à fraude. A contratação de novos trabalhadores, em especial técnicos superiores especializados, será determinante para enfrentar os desafios de modernização, controle de despesa e melhoria na prestação de serviços. Atualmente, dos 279 postos de trabalho previstos, apenas 177 estão ocupados, o que compromete a capacidade de resposta do Instituto.

O Instituto também manterá os esforços para solucionar dívidas do Estado e das Regiões Autónomas e cobrança dos montantes objeto de regularizações por parte dos prestadores, em conformidade com as recomendações do Tribunal de Contas, além de intensificar as auditorias e monitorização de riscos conforme o Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PPR).

Por fim, a ADSE continuará a promover uma rede de prestadores convencionados abrangente e de qualidade, priorizando áreas com baixa cobertura. Este esforço, aliado à continuidade das ações para deteção de comportamentos anómalos, procura garantir a sustentabilidade financeira e a excelência dos serviços oferecidos.

Com este conjunto de medidas, o Plano de Atividades para 2025 reafirma o compromisso da ADSE com a modernização, sustentabilidade e a melhoria contínua da experiência dos seus beneficiários.

4 – Estratégia e Objetivos

4. Estratégia e Objetivos

As linhas estratégicas fundamentais que orientam a ação do Instituto mantêm-se em 2025 dando continuidade a ações já desenvolvidas nos últimos anos.

Conforme orientações do GPEARI (Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais), do Ministério das Finanças, para enquadramento estratégico do Plano de Atividades 2025, foram tidos em conta: o Programa do Governo, as Grandes Opções do Plano, o Plano Estratégico 2024-2026, a Lei do Orçamento de Estado e as Orientações do CCAS (Conselho Coordenador da Avaliação de Serviços).

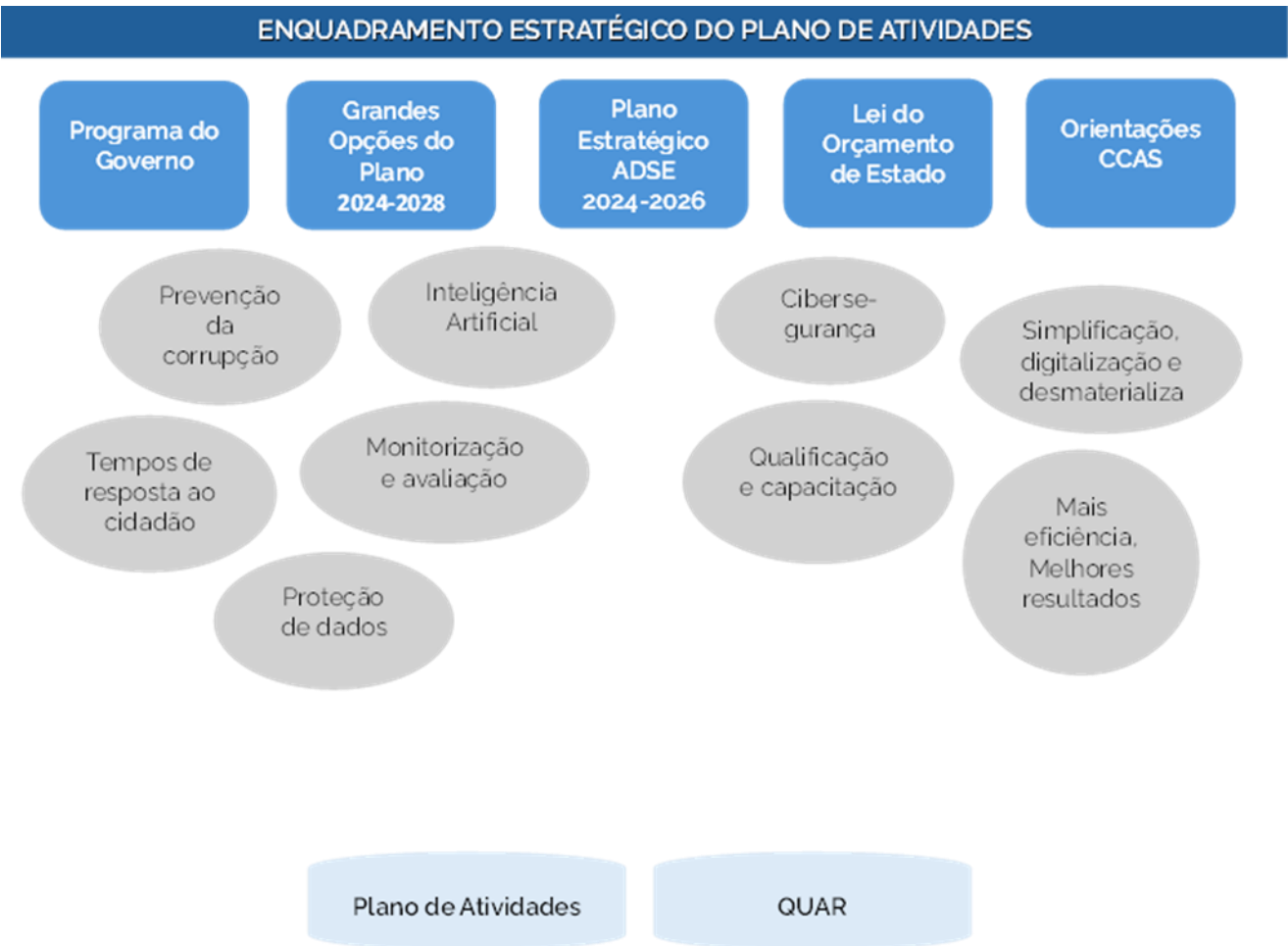


FIGURA 6: ENQUADRAMENTO ESTRATÉGICO

4.1. Objetivos Estratégicos

Conforme definido no Plano Plurianual 2024-2026 da ADSE, os Eixos Estratégicos são os seguintes:

Eixos Estratégicos		Objetivos Estratégicos	
Eixo I	Mais Benefícios, Mais Qualidade	OE 1	Ampliar o acesso a cuidados de saúde de qualidade, com uma rede de prestadores mais abrangente, custos mais transparentes e previsíveis e soluções que facilitem a utilização dos serviços
Eixo II	Melhor Atendimento	OE 2	Oferecer um atendimento mais rápido, eficiente e personalizado, usando tecnologia para simplificar processos e melhorar a experiência do beneficiário
Eixo III	Melhor Comunicação	OE 3	Reforçar a proximidade com os beneficiários através de uma comunicação clara, acessível e transparente, promovendo maior autonomia e literacia em saúde
Eixo IV	Mais Eficiência, Melhores Resultados	OE 4	Garantir uma gestão eficiente e sustentável, com digitalização, combate a fraudes, segurança de dados e valorização dos recursos humanos

FIGURA 7: EIXOS ESTRATÉGICOS

Refira-se que o Eixo Estratégico 4, Mais Eficiência, Melhores Resultados foi detalhado em áreas, a saber: Promover a sustentabilidade financeira, Melhorar a eficiência interna, Reforçar a transformação digital e Adequar os recursos humanos, em número e competências, às necessidades da ADSE e aumentar a satisfação, motivação e qualificação dos trabalhadores.

5 – Objetivos Operacionais

5. Objetivos Operacionais

5.1. Articulação entre os Objetivos Estratégicos e Operacionais

Os objetivos operacionais definidos para 2025 estão alinhados com os objetivos estratégicos do Plano Plurianual de 2024-2026. Assim, as atividades e iniciativas foram estruturadas com base nos eixos estratégicos previamente delineados, assegurando que as ações desenvolvidas se encontrem diretamente ligadas aos objetivos operacionais.

Estes objetivos operacionais têm como finalidade alcançar as metas estabelecidas, sendo o nível de execução avaliado de forma periódica através do relatório intercalar de monitorização do Plano de Atividades e do Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR). Este último utiliza indicadores de desempenho operacional. A avaliação do desempenho organizacional é também efetuada através do QUAR, refletindo o desempenho global do serviço.

O Plano Plurianual e o Plano de Atividades constituem os pilares do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP). As atividades a realizar são distribuídas por cada trabalhador, materializando-se nos seus objetivos individuais, com metas e indicadores de medida claramente definidos.

Deste modo, é assumida uma estrutura integrada dos eixos estratégicos com atividades concretas para 2025.

I. Eixo Estratégico: Mais Benefícios, Mais Qualidade

OE - Ampliar o acesso a cuidados de saúde de qualidade, com uma rede de prestadores mais abrangente, custos mais transparentes e previsíveis e soluções que facilitem a utilização dos serviços.

- **Expansão e Consolidação da Rede de Prestadores:** Ampliar a rede de prestadores convencionados, priorizando regiões com menor cobertura e necessidades ainda não atendidas. Realizar um mapeamento das áreas de maior carência para identificar prestadores qualificados.
- **Harmonização das Tabelas de Regime Convencionado e Livre:** Continuar com a harmonização das tabelas de preços e serviços dos dois regimes, visando uma comparação mais eficaz de custos e procedimentos entre os dois regimes, além de melhorar a transparência e previsibilidade das despesas para os beneficiários.
- **Implementação de Pacotes de Procedimentos com Preços Fechados:** Estabelecer novos pacotes de cuidados com preços definidos, proporcionando

previsibilidade nos custos tanto para a ADSE como para os beneficiários, com o foco em procedimentos de elevada procura e complexidade.

- **Melhoria na Gestão de Reclamações:** Desenvolver processos de intervenção rápida junto dos prestadores para lidar com as reclamações dos beneficiários, especialmente sobre a qualidade dos serviços prestados e os valores cobrados. Fortalecer a colaboração com a ERS para monitorar e mitigar más práticas de prestadores.

Indicadores de Sucesso
Percentagem de zonas geográficas com aumento de prestadores.
Redução do tempo médio de processamento de reembolsos.
Número de pacotes de procedimentos com preços fixos implementados.
Taxa de resolução de reclamações com <i>feedback</i> positivo.

FIGURA 8: INDICADORES DE SUCESSO – EIXO I

II. Eixo Estratégico: Melhor Atendimento

OE - Oferecer um atendimento mais rápido, eficiente e personalizado, usando tecnologia para simplificar processos e melhorar a experiência do beneficiário.

- **Modernização do Atendimento Telefónico:** Continuar o investimento na melhoria dos automatismos implementados no sistema de atendimento telefónico, reduzindo o abandono de chamadas e aumentando a eficiência da resposta.
- **Assistente Virtual com Recurso a IA:** Desenvolver um projeto piloto para integrar um Assistente Virtual no Portal ADSE e na *App MyADSE*, com recurso a Inteligência Artificial. Este assistente deverá responder automaticamente a perguntas frequentes, agilizando o atendimento online e fornecendo informações básicas de forma imediata.
- **Plataforma de Pesquisa de Prestadores:** Atualizar a plataforma de pesquisa com informações em tempo real sobre serviços e especialidades disponíveis nos prestadores, permitindo uma escolha mais informada e personalizada.
- **Formação Contínua para Entidades Empregadoras:** Realizar *workshops* e sessões formativas para que as entidades empregadoras estejam atualizadas sobre os procedimentos e interações com a ADSE, evitando erros no preenchimento e envio de dados dos beneficiários, o que contribui para uma comunicação mais clara e eficiente.

Indicadores de Sucesso
Taxa de abandono de chamadas telefónicas.
Número de interações concluídas com o assistente virtual.
Satisfação do utilizador na pesquisa e escolha de prestadores.
Percentagem de empregadores que participam nas sessões de formação.

FIGURA 9: INDICADORES DE SUCESSO – EIXO II

III. Eixo Estratégico: Melhor Comunicação

OE - Reforçar a proximidade com os beneficiários através de uma comunicação clara, acessível e transparente, promovendo maior autonomia e literacia em saúde.

- **Produção de Conteúdos Educativos:** Criar materiais de fácil compreensão para divulgar informações úteis aos beneficiários, que serão distribuídos pelas entidades empregadoras e pelas plataformas digitais da ADSE. Esses materiais deverão abordar temas como literacia em saúde, boas práticas e novidades sobre os serviços.
- **Publicação de Newsletters e Conteúdos em Redes Sociais:** Continuar a publicação de newsletters temáticas e informativas, que detalhem as novidades e ofereçam orientações práticas aos beneficiários. Expandir a presença no Instagram e Facebook para melhorar a literacia em saúde e informar sobre comportamentos saudáveis.
- **App MyADSE:** Continuar a atualização da aplicação *MyADSE*, que permita uma interface mais intuitiva, com funcionalidades como envio direto de pedidos de reembolso, histórico de cuidados de saúde e status de processos, proporcionando aos beneficiários maior autonomia e transparência.
- **Incentivo ao Registo de Dados de Contacto:** Realizar uma campanha de atualização dos dados de contacto dos beneficiários (e-mail e telemóvel), incentivando-os a fornecer essas informações para facilitar a comunicação direta e rápida.

Indicadores de Sucesso
Número de visualizações e interações nas publicações <i>online</i> .
Taxa de abertura e leitura de <i>newsletters</i> .
Percentagem de pedidos de reembolso enviados pela <i>App</i> .

Indicadores de Sucesso
Aumento na quantidade de dados de contacto atualizados.

FIGURA 10: INDICADORES DE SUCESSO – EIXO III

IV. Eixo Estratégico: Mais Eficiência, Melhores Resultados

OE - Garantir uma gestão eficiente e sustentável, com digitalização, combate ao abuso, desperdício e fraude, segurança de dados e valorização dos recursos humanos.

- **Combate à Fraude e ao Abuso:** Aumentar o investimento na plataforma SAS para deteção do abuso, desperdício e fraude, introduzindo novas funcionalidades e formando a equipa interna. Complementar este esforço com a atuação do Comité de Combate à Fraude, Abuso e Desperdício, que analisará mensalmente casos suspeitos.
- **Transformação Digital e Desmaterialização de Processos:** Continuar com a automação de processos administrativos e a desmaterialização de documentos, como pedidos de reembolso e autorizações. Integrar novas ferramentas digitais que acelerem a codificação e revisão de pedidos, facilitando o trabalho administrativo e o acesso em tempo real a dados de beneficiários e prestadores.
- **Cibersegurança e Conformidade com a LGPD:** Desenvolver uma política robusta de cibersegurança, implementando medidas atualizadas e eficazes para proteger a informação contra ameaças. Estabelecer controlos de *compliance* com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), em alinhamento com o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD) garantindo que o tratamento de dados pessoais seja transparente, seguro e de acordo com os direitos dos titulares, promovendo a confiança dos beneficiários e demonstrando o compromisso da organização com a proteção e a privacidade da informação.
- **Ajuste de Recursos Humanos:** Identificar e suprir as carências em recursos humanos especializados, especialmente para a análise de dados e o suporte à transformação digital. Este esforço será combinado com programas de formação e retenção para promover a continuidade e o conhecimento organizacional.

Indicadores de Sucesso
Redução de situações de abuso, desperdício e fraude.
Tempo médio de processamento dos pedidos de reembolso e autorizações.
Percentagem de processos administrativos digitalizados.

Indicadores de Sucesso

Taxa de satisfação dos trabalhadores com a formação e condições de trabalho.

FIGURA 11: INDICADORES DE SUCESSO – EIXO IV

No quadro infra, apresenta-se o alinhamento dos objetivos operacionais e objetivos estratégicos aos *Desafios Estratégicos* das *GOP 2024-2028*.

Plano Estratégico 2024-2026	Plano de Atividades 2025	Grandes Opções do Plano 2024-2028 Desafios Estratégicos						UO
		Um País mais justo e solidário	Um País mais rico, inovador e competitivo	Um País com um Estado mais eficiente	Um País mais democrático, aberto e transparente	Um País mais verde e sustentável	Um País mais global e humanista	
EIXOS / OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS OPERACIONAIS							
E 1 - Mais Benefícios, Mais Qualidade	Prestar cuidados de saúde de qualidade, disponibilizando uma rede de prestadores convenionados cuja oferta seja consistente com as necessidades expressas pela procura dos beneficiários	●		●	●		●	GRP
	Diminuir progressivamente os prazos de reembolso em regime livre	●	●	●				DAB
	Harmonizar as tabelas de regime convenionado e de regime livre	●	●	●				GRP
	Aumentar a previsibilidade da despesa a realizar pelo beneficiário, recorrendo tanto quanto possível a pacotes de procedimentos e preços fechados	●	●	●	●			GRP
	Assegurar o acesso às novas tecnologias da saúde respeitando o princípio da sustentabilidade	●	●			●		GRP
	Intervir junto dos prestadores perante as reclamações dos beneficiários relativamente a cuidados de saúde prestados e aos preços cobrados	●		●	●			GRP
	Colaborar com a ERS na identificação de más práticas por parte dos prestadores	●		●				GRP
	Publicitar as entidades que estabeleçam vantagens e descontos na sua atividade aos beneficiários da ADSE: Programa ADSE+ vantagem	●						CRP
E 2 - Melhor Atendimento	Realizar inquérito de satisfação dos beneficiários aos serviços da ADSE	●		●	●		●	DGB/DAB/GRP
	Implementar inquérito de satisfação imediato aos beneficiários, após a realização dos cuidados de saúde prestados, para controlo da qualidade	●	●	●	●		●	DSI/GRP/PCA
	Realizar formação contínua às entidades empregadoras		●	●				DGB
	Responder aos pedidos de informação ou reclamações dos beneficiários, com linguagem clara e informação completa	●		●			●	DGB
	Desenvolver Piloto de Assistente Virtual com recurso a Inteligência Artificial		●	●				DSI
E 3 - Melhor Comunicação	Divulgar materiais de informação úteis, em linguagem clara, para divulgação aos beneficiários pelas entidades empregadoras	●			●			CRP
	Produzir comunicações sobre literacia em saúde	●			●		●	CRP
	Publicar <i>newsletters</i> com informações pertinentes sobre a atividade da ADSE				●			CRP
	Publicar nas redes sociais <i>Facebook</i> e <i>Instagram</i>				●			CRP
	Implementar o projeto Português Claro - revisão dos textos dos ofícios-resposta da ADSE			●	●		●	CRP

Plano Estratégico 2024-2026	Plano de Atividades 2025		Grandes Opções do Plano 2024-2028 Desafios Estratégicos						UO
EIXOS / OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS OPERACIONAIS		Um País mais justo e solidário	Um País mais rico, inovador e competitivo	Um País com um Estado mais eficiente	Um País mais democrático, aberto e transparente	Um País mais verde e sustentável	Um País mais global e humanista	
E 4 - Mais Eficiência, Melhores Resultados	Promover a sustentabilidade financeira	Gerar alertas em SAS (KPI operacionais)		●	●				GFDA
		Elaborar relatórios financeiros com estimativas		●	●	●			DRF
		Pagar dentro do prazo, faturas elegíveis		●	●				DRF
		Criar e refinar regras em SAS <i>Fraud Management</i> , de acordo com os perceções obtidas das análises de exploração de dados		●	●				GFDA
		Elaborar regras em SAS <i>Fraud Management</i> direcionadas à fase de pré-pagamento		●	●				GFDA
		Apresentar medidas de prevenção (boas práticas) no domínio da fraude, abuso e desperdício	●	●	●				GFDA
	Melhorar a eficiência interna	Inquirir/auditar entidades no domínio da prevenção e deteção de comportamento desviante	●	●	●				PCA
		Responder aos pedidos de Autorizações Prévias			●				DCC
		Assegurar a realização das juntas médicas a partir da data de submissão do pedido pelo empregador público	●	●	●				DCC
		Tramitar os apoios de lar e domiciliários desmaterializados	●	●	●		●		DAB
		Acolher e verificar pedidos de reembolso submetidos de forma desmaterializada	●	●	●		●		DAB
		Digitalizar e recolher os documentos rececionados no âmbito dos reembolsos do regime livre	●	●	●		●		DAB
		Elaborar pareceres a pedido das unidades orgânicas ou do Conselho Diretivo			●				DAJ
		Apoiar jurídica e operacionalmente, no âmbito da investigação de casos de fraude, desperdício e abuso, os PCA e GFDA	●		●				DAJ
		Elaborar pedidos de reembolso ao Tribunal, no âmbito dos processos decorrentes de acidentes de serviço ou da responsabilidade de terceiro			●				DAJ
		Divulgar os diplomas legais aplicáveis à atividade da ADSE			●	●			DAJ
		Realizar auditorias a processos internos da ADSE		●	●				PCA
		Elaborar o Plano de Atividades			●	●			PCA
		Elaborar o Relatório de Atividades			●	●			PCA
		Elaborar o Plano Anual de Auditorias			●	●			PCA
		Elaborar o Relatório intercalar de monitorização do Plano de Atividades e do QUAR			●				PCA
		Monitorizar o Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas	●	●	●	●			PCA
		Apresentar reportes de apoio à gestão com os principais indicadores, com base no ADSE BI		●	●				DGB/DAB/GRP/PCAV
		Apresentar reportes de apoio à gestão com os principais indicadores, com base no ADSE BI e ADSE SAS		●	●				GFDA
		Apresentar reportes de apoio à gestão com os principais indicadores por parte das unidades orgânicas de negócio			●				DRF/DAJ/DCC/DSI/GRH/CRP/

Plano Estratégico 2024-2026	Plano de Atividades 2025		Grandes Opções do Plano 2024-2028 Desafios Estratégicos						UO
EIXOS / OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS OPERACIONAIS		Um País mais justo e solidário	Um País mais rico, inovador e competitivo	Um País com um Estado mais eficiente	Um País mais democrático, aberto e transparente	Um País mais verde e sustentável	Um País mais global e humanista	
E 4 - Mais Eficiência. Melhores Resultados	Reforçar a transformação digital	Desmaterializar as juntas médicas	●	●	●		●		DSI
		Proceder à evolução da Plataforma ADSE BI para <i>Fabric</i>		●	●				DSI
		Proceder ao diagnóstico para promoção da segurança da infraestrutura TIC da ADSE		●					DSI
		Aprovar as faturas para codificação e pagamento automático dos documentos elegíveis, no âmbito do Projeto PAF		●	●				DSI
		Promover auditorias a sistemas de informação		●	●				DSI
		Aumentar o nível de cibersegurança - Alinhamento com a diretiva NIS2		●	●				DSI
	Adequar os recursos humanos, em número e competências às necessidades da ADSE e aumentar a satisfação, motivação e qualificação dos trabalhadores	Elaborar o Plano de Formação	●	●	●			●	GRH
		Promover a realização de formação e a qualificação dos trabalhadores	●	●		●		●	GRH
		Elaborar e implementar o Plano de Segurança e Saúde no Trabalho (PSST) de forma abrangente, garantindo a sua aplicação em todas as áreas da organização	●						GRH

FIGURA 12: OBJETIVOS OPERACIONAIS E ESTRATÉGICOS

5.2. Objetivos Operacionais e Unidades Orgânicas Executoras

Nesta secção indicam-se as atribuições cometidas a cada um dos Departamentos/Gabinetes que constituem unidades orgânicas da ADSE, bem como os objetivos operacionais, indicadores e metas que lhes correspondem.

5.2.1. Departamento de Gestão de Beneficiários (DGB)

Nos termos do artigo 6.º da Portaria n.º 127/2018, de 9 de maio, incumbe ao Departamento de Gestão de Beneficiários, abreviadamente designado por DGB:

- a) Proceder à inscrição de beneficiários;
- b) Verificar e efetuar as alterações e atualizações ao registo da situação de beneficiário;
- c) Emitir e renovar os cartões de beneficiário;
- d) Rececionar e direcionar os pedidos de Cartão Europeu de Seguro Doença para a Segurança Social¹;
- e) Estudar a evolução e caracterização do universo dos beneficiários;
- f) Gerir e promover uma relação próxima e colaborativa com as entidades empregadoras;
- g) Desenhar e acompanhar os acordos celebrados com as entidades empregadoras e garantir o seu cumprimento;
- h) Tratar e verificar a informação remetida pelas entidades responsáveis por reter e entregar o desconto dos beneficiários, ou prestações equivalentes, para a ADSE, I. P.;
- i) Assegurar a gestão do desconto, das capitações e dos reembolsos que representam encargos das diversas entidades empregadoras, segundo o estabelecido na lei, em articulação com o Departamento de Recursos Financeiros;
- j) Proceder ao atendimento telefónico a entidades empregadoras;
- k) Gerir o atendimento direto a beneficiários, nas lojas da ADSE, I. P., nos serviços de atendimento das Lojas do Cidadão, através do atendimento online e do atendimento telefónico;
- l) Organizar a tramitação das dúvidas, reclamações e sugestões dos beneficiários e entidades empregadoras no atendimento online pelas várias unidades orgânicas da ADSE, I. P., e controlar a boa e atempada execução das respostas;
- m) Analisar e responder às dúvidas, reclamações e sugestões dos beneficiários e entidades empregadoras e, sempre que necessário, envolvendo as restantes unidades orgânicas da ADSE, I. P.;
- n) Elaborar a proposta de atualização anual das capitações e do valor do desconto a cargo dos beneficiários.

Continuará a ser dada especial atenção ao controlo da entrega de descontos por parte das entidades empregadoras e à cobrança de dívidas.

¹ Esta competência já deixou de ser da ADSE, passou para a Segurança Social, de acordo com Despacho do CD de 09/11/2020 – Informação n.º 128/DGB/2020.

Constituem objetivos operacionais, em 2025, para esta unidade, os seguintes:

Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Indicador	Meta
OE 2	Realizar inquérito de satisfação dos beneficiários aos serviços da ADSE	Grau de satisfação dos beneficiários (Escala <i>Likert</i> : 1 a 5)	3,75
OE 2	Responder aos pedidos de informação ou reclamações dos beneficiários, com linguagem clara e informação completa	Número de dias	5
OE 2	Realizar formação contínua às entidades empregadoras	Número de ações de formação realizadas	6
OE 4	Apresentar reportes de apoio à gestão com os principais indicadores, com base no ADSE BI	Prazo de entrega ao CD	Até dia 10 de cada mês

FIGURA 13: OBJETIVOS OPERACIONAIS – DGB

5.2.2. Departamento de Administração de Benefícios (DAB)

Nos termos do artigo 7.º da Portaria n.º 127/2018, de 9 de maio, incumbe ao Departamento de Administração de Benefícios, abreviadamente designado por DAB:

- a) Processar e conferir a faturação relativa a cuidados de saúde prestados em regime convencionado;
- b) Processar e conferir a faturação proveniente de farmácias das Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira, enquanto tal se aplicar ²;
- c) Registrar os dados, processar e conferir as faturas rececionadas relativas a cuidados de saúde prestados em regime livre;
- d) Codificar os cuidados de saúde;
- e) Processar os reembolsos a pagar aos beneficiários relativamente a cuidados de saúde prestados em regime livre;
- f) Comunicar a devolução de documentos aos beneficiários;
- g) Propor o adiantamento das verbas necessárias às deslocações dos beneficiários para prestação de cuidados de saúde no estrangeiro;
- h) Processar a comparticipação em despesas por apoio domiciliário e por internamento em lares;
- i) Organizar e instruir processos de pedidos no âmbito da ação social, com vista à proteção do beneficiário e sua família, em situação económica desfavorável;
- j) Gerir o atendimento direto a prestadores convencionados e de regime livre, através do atendimento online e do atendimento telefónico;
- k) Analisar e responder às dúvidas, reclamações e sugestões dos prestadores convencionados e de regime livre, sempre que necessário envolvendo as restantes unidades orgânicas da ADSE, I. P.;
- l) Realizar, relativamente aos regimes livre e convencionado, as operações de receção, classificação, registo e distribuição interna da correspondência recebida, bem como assegurar a sua expedição;
- m) Organizar, armazenar em suporte adequado e preservar e manter operacional o sistema de arquivo documental;
- n) Assegurar a consulta e acesso aos documentos processuais em arquivo;
- o) Organizar e manter o arquivo histórico;
- p) Digitalizar os documentos rececionados por correspondência relativamente ao regime livre.

² Esta competência já deixou de ser da ADSE, com a alteração do artigo 28.º do Decreto-Lei n.º 118/83, de 25 de fevereiro, promovida através do Decreto-Lei n.º 124/2018, de 28 de dezembro.

Constituem objetivos operacionais, em 2025, para esta unidade, os seguintes:

Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Indicador	Meta
OE 1	Diminuir progressivamente os prazos de reembolso em regime livre	Número de dias para o processamento dos reembolsos	35
OE 2	Realizar inquérito de satisfação dos beneficiários aos serviços da ADSE	Grau de satisfação dos beneficiários (Escala <i>Likert</i> : 1 a 5)	3,75
OE 4	Tramitar os apoios de lar e domiciliários desmaterializados	Número de dias	30
OE 4	Acolher e verificar pedidos de reembolso submetidos de forma desmaterializada	Número de dias	10
OE 4	Digitalizar e recolher os documentos rececionados no âmbito dos reembolsos do regime livre	Prazo para a digitalização e recolha, em número de dias	10
OE 4	Apresentar reportes de apoio à gestão com os principais indicadores, com base no ADSE BI	Prazo de entrega ao CD	Até dia 10 de cada mês

FIGURA 14: OBJETIVOS OPERACIONAIS – DAB

5.2.3. Departamento de Recursos Financeiros (DRF)

Nos termos do artigo 9.º da Portaria n.º 127/2018, de 9 de maio, incumbe ao Departamento de Recursos Financeiros, abreviadamente designado por DRF:

- a) Elaborar as propostas de orçamento da ADSE, I. P.;
- b) Controlar a execução orçamental e financeira;
- c) Proceder ao registo contabilístico;
- d) Elaborar e organizar os documentos de prestação de contas;
- e) Promover a constituição, reconstituição e liquidação de fundos de maneio do orçamento;
- f) Cobrar receitas e pagar despesas;
- g) Gerir e controlar a tesouraria;
- h) Proceder à reconciliação de contas;
- i) Controlar os prazos de recebimento e de pagamento;
- j) Gerir e proceder à manutenção das instalações, equipamentos e parque automóvel;
- k) Desenvolver os procedimentos de aquisição de bens e serviços, sob proposta do Conselho Diretivo ou das restantes unidades orgânicas da ADSE, I. P.;
- l) Gerir os contratos de aquisição de bens e serviços;
- m) Realizar as operações de receção, classificação, registo e distribuição interna da correspondência recebida, bem como assegurar a sua expedição, com exceção da relativa ao regime livre e convencionado.

Constituem objetivos operacionais, em 2025, para esta unidade, os seguintes:

Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Indicador	Meta
OE 4	Pagar dentro do prazo, faturas elegíveis	Taxa de pagamentos	> 98 %
OE 4	Apresentar reportes de apoio à gestão com os principais indicadores por parte das unidades orgânicas de negócio	Prazo de entrega ao CD	Até dia 10 de cada mês
OE 4	Elaborar relatórios financeiros com estimativas	Número de relatórios enviados ao CD	1

FIGURA 15: OBJETIVOS OPERACIONAIS - DRF

5.2.4. Departamento de Consultoria Clínica (DCC)

Nos termos do artigo 5.º da Portaria n.º 127/2018, de 9 de maio, incumbe ao Departamento de Consultoria Clínica, abreviadamente designado por DCC:

- a) Realizar os processos de recrutamento e seleção de médicos para colaborar na atividade;
- b) Gerir e realizar as Juntas Médicas da ADSE, I. P., em todo o país;
- c) Emitir pareceres sobre a situação clínica dos trabalhadores em funções públicas ou outros beneficiários objeto de Junta Médica na ADSE, I. P.;
- d) Realizar a verificação domiciliária da doença dos trabalhadores em funções públicas;
- e) Elaborar pareceres sobre a verificação domiciliária da doença dos trabalhadores em funções públicas;
- f) Elaborar pareceres clínicos sobre a legitimidade dos beneficiários serem reembolsados;
- g) Elaborar pareceres clínicos sobre a legitimidade dos prestadores da rede convencionada serem reembolsados;
- h) Elaborar pareceres clínicos sobre a legitimidade do apoio domiciliário;
- i) Elaborar pareceres clínicos a entidades externas;
- j) Elaborar pareceres sobre a permanência de filhos ou descendentes deficientes na ADSE, I. P.;
- k) Propor e realizar campanhas de promoção da saúde, em conjunto com outras Divisões ou Gabinetes.

Dado que o DCC permanece sem Diretor de Serviços, aguardamos a sua nomeação, já que os objetivos operacionais abaixo descritos dependem em grande parte da existência de um Diretor do Departamento que assegure a sua execução.

Constituem objetivos operacionais, em 2025, para esta unidade, os seguintes:

Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Indicador	Meta
OE 4	Responder aos pedidos de Autorizações Prévias	Número de dias úteis	7
OE 4	Assegurar a realização das juntas médicas a partir da data de submissão do pedido pelo empregador público	Número de dias	21
OE 4	Apresentar reportes de apoio à gestão com os principais indicadores por parte das unidades orgânicas de negócio	Prazo de entrega ao CD	Até dia 10 de cada mês

FIGURA 16: OBJETIVOS OPERACIONAIS - DCC

5.2.5. Departamento de Sistemas de Informação (DSI)

Nos termos do artigo 8.º da Portaria n.º 127/2018, de 9 de maio, incumbe ao Departamento de Sistemas de Informação, abreviadamente designado por DSI:

- a) Participar na definição das linhas de orientação estratégica do sistema e das tecnologias de informação e promover ou realizar os estudos necessários, bem como executar os programas emergentes;
- b) Propor soluções de evolução da infraestrutura de suporte tecnológico dos sistemas e redes de comunicação e elaborar propostas de aquisição de sistemas aplicacionais e de equipamentos necessários ao suporte das atividades;
- c) Garantir o funcionamento e disponibilidade dos meios informáticos e da rede de comunicações de dados e voz necessários ao prosseguimento das atividades e assegurar o planeamento e atualização em termos de segurança;
- d) Assegurar a administração dos sistemas informáticos, da rede de comunicações e das bases de dados, garantir a sua disponibilidade e qualidade e efetuar a sua monitorização permanente;
- e) Prestar apoio aos utilizadores dos serviços das soluções aplicacionais, das infraestruturas informáticas e dos meios de comunicação;
- f) Definir e propor procedimentos operativos normalizados, transversais a todas as áreas do sistema de informação da ADSE, I. P.;
- g) Desenvolver internamente o portal e aplicações à medida das necessidades da ADSE, I. P., quer para a utilização interna, quer externa;
- h) Gerir a segurança da informação, definindo as permissões e níveis de acesso e garantindo os procedimentos de salvaguarda e recuperação da informação;
- i) Assegurar a exploração e o processamento dos dados que integram as aplicações de produção da ADSE, I. P.;
- j) Apoiar e acompanhar as várias fases de desenvolvimento, testes e entrada em produção das aplicações e ferramentas informáticas desenvolvidas internamente e externamente;
- k) Propor a elaboração de contratos de aquisição de bens e serviços referentes a toda a infraestrutura informática e às soluções aplicacionais, bem como colaborar com o Departamento de Recursos Financeiros no desenvolvimento dos respetivos procedimentos;
- l) Aconselhar, em colaboração com os serviços, as ações de formação necessárias à correta utilização dos recursos aplicacionais e das infraestruturais disponíveis.

Constituem objetivos operacionais, em 2025, para esta unidade, os seguintes:

Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Indicador	Meta
OE 4	Proceder ao diagnóstico para promoção da segurança da infraestrutura TIC da ADSE	Prazo para a apresentação	Semana 52
OE 4	Aprovar as faturas para codificação e pagamento automático dos documentos elegíveis, no âmbito do Projeto PAF	Taxa de faturas codificadas e pagas	75
OE 4	Desmaterializar as juntas médicas	Prazo para a entrada em produção	Semana 52
OE 4	Promover auditorias a sistemas de informação	Número de auditorias	1
OE 2	Desenvolver Piloto de Assistente Virtual com recurso a Inteligência Artificial	Número de propostas em Produção	1
OE 2	Implementar inquérito de satisfação imediato aos beneficiários, após a realização dos cuidados de saúde prestados, para controlo da qualidade	Prazo de entrada em produção do inquérito de satisfação	semana 52
OE4	Aumentar o nível de cibersegurança - Alinhamento com a diretiva NIS2	Levantamento de requisitos e definição de <i>roadmap</i>	semana 52
OE4	Proceder à evolução da Plataforma ADSE BI para <i>Fabric</i>	Análise e definição de <i>roadmap</i>	semana 52
OE 4	Apresentar reportes de apoio à gestão com os principais indicadores por parte das unidades orgânicas de negócio	Prazo de entrega ao CD	Até dia 10 de cada mês

FIGURA 17: OBJETIVOS OPERACIONAIS – DSI

5.2.6. Departamento de Assessoria Jurídica (DAJ)

Nos termos do artigo 4.º da Portaria n.º 127/2018, de 9 de maio, incumbe ao Departamento de Assessoria Jurídica, abreviadamente designado por DAJ:

- a) Participar nas reuniões do Conselho Diretivo, elaborar as atas das reuniões deste órgão e dar conhecimento formal a todas as outras áreas das deliberações do Conselho Diretivo;
- b) Prestar apoio e assessoria ao Conselho Diretivo e ao Conselho Geral e de Supervisão, bem como a todas as unidades orgânicas da ADSE, I. P., a solicitação do Conselho Diretivo;
- c) Emitir pareceres jurídicos sobre todas as matérias relacionadas com as atribuições da ADSE, I. P., quando superiormente determinado;
- d) Gerir e acompanhar os processos judiciais em que a ADSE, I. P., seja parte ou interessada;
- e) Intervir, diretamente ou por recurso a mandatários especialmente contratados, em processos judiciais em que a ADSE, I. P., seja parte ou interessada, praticando quaisquer atos judiciais e extrajudiciais;
- f) Prestar apoio jurídico no âmbito de recursos administrativos gratuitos;
- g) Assegurar e dar apoio à elaboração de projetos legislativos e regulamentares nas matérias relacionadas com as atribuições da ADSE, I. P.;
- h) Prestar apoio jurídico na celebração de quaisquer contratos, protocolos, acordos e convenções.

Constituem objetivos operacionais, em 2025, para esta unidade, os seguintes:

Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Indicador	Meta
OE 4	Elaborar pedidos de reembolso ao Tribunal, no âmbito dos processos decorrentes de acidentes de serviço ou da responsabilidade de terceiro	Número de dias	5
OE 4	Divulgar os diplomas legais aplicáveis à atividade da ADSE	Prazo para a divulgação, em número de dias	3
OE 4	Apoiar jurídica e operacionalmente, no âmbito da investigação de casos de fraude, desperdício e abuso, os PCA e GFDA	Número médio de dias úteis para o apoio	10
OE 4	Elaborar pareceres a pedido das unidades orgânicas ou do Conselho Diretivo	Prazo para a elaboração, em número de dias	12
OE 4	Apresentar reportes de apoio à gestão com os principais indicadores por parte das unidades orgânicas de negócio	Prazo de entrega ao CD	Até dia 10 de cada mês

FIGURA 18: OBJETIVOS OPERACIONAIS – DAJ

5.2.7. Gabinete de Comunicação e Relações Públicas (CRP)

Nos termos do n.º 5 da Deliberação n.º 701/2018, de 18 de junho, incumbe ao Gabinete de Comunicação e Relações-Públicas, abreviadamente designado por CRP:

- a) Divulgar e gerir a imagem institucional da ADSE, I. P.;
- b) Divulgar toda a informação útil aos parceiros e beneficiários da ADSE, I. P.;
- c) Produzir e gerir os conteúdos para o portal, para a app e para as campanhas de comunicação interna e externa;
- d) Propor e realizar campanhas de comunicação interna em colaboração com os restantes departamentos e gabinetes da ADSE, I. P.;
- e) Propor e realizar campanhas de comunicação externa junto dos principais *stakeholders*, em colaboração com os restantes departamentos e gabinetes da ADSE, I. P.;
- f) Realizar campanhas de promoção da saúde, em conjunto com o Gabinete de Consultoria Clínica;
- g) Avaliar o impacto das campanhas de comunicação;
- h) Propor novas funcionalidades a disponibilizar no portal e na app.

Constituem objetivos operacionais, em 2025, para esta unidade, os seguintes:

Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Indicador	Meta
OE 3	Publicar <i>newsletters</i> com informações pertinentes sobre a atividade da ADSE	Número de <i>newsletters</i> produzidas	14
OE 1	Publicitar as entidades que estabeleçam vantagens e descontos na sua atividade aos beneficiários da ADSE: Programa ADSE +Vantagem	Número de novas entidades que estabelecem vantagens e descontos na sua atividade aos beneficiários da ADSE	10
OE 3	Publicar nas redes sociais <i>Facebook</i> e <i>Instagram</i>	Número de novos seguidores nas redes sociais	250
OE 3	Divulgar materiais de informação úteis, em linguagem clara, para divulgação aos beneficiários pelas entidades empregadoras	Número de materiais de informação divulgadas	3
OE 3	Produzir comunicações sobre literacia em saúde	Número de comunicações em literacia da saúde	80
OE 3	Implementar o projeto Português Claro - revisão dos textos dos ofícios-resposta da ADSE	Taxa de revisão	60

Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Indicador	Meta
OE 4	Apresentar reportes de apoio à gestão com os principais indicadores por parte das unidades orgânicas de negócio	Prazo de entrega ao CD	Até dia 10 de cada mês

FIGURA 19: OBJETIVOS OPERACIONAIS - CRP

5.2.8. Gabinete de Gestão de Recursos Humanos (GRH)

Nos termos do n.º 6 da Deliberação n.º 701/2018, de 18 de junho, incumbe ao Gabinete de Gestão de Recursos Humanos, abreviadamente designado por GRH:

- a) Propor medidas de gestão de recursos humanos e assegurar a sua execução;
- b) Realizar os processos de recrutamento e seleção de trabalhadores;
- c) Identificar as necessidades de formação dos trabalhadores, em colaboração com as demais unidades orgânicas;
- d) Organizar a formação, em articulação com as demais unidades orgânicas;
- e) Realizar e apoiar os processos de constituição de júris de concursos de chefias;
- f) Avaliar a satisfação e motivação dos trabalhadores, bem como propor e implementar medidas de melhoria;
- g) Elaborar planos de desenvolvimento e retenção dos trabalhadores;
- h) Apoiar a realização de ações de comunicação interna;
- i) Elaborar, em conjunto com os restantes departamentos e gabinetes, o mapa de indicadores de avaliação de desempenho dos trabalhadores;
- j) Coordenar a avaliação anual de desempenho dos trabalhadores;
- k) Avaliar as necessidades de rotação de trabalhadores entre unidades orgânicas;
- l) Elaborar o balanço social;
- m) Coordenar as atividades do pessoal auxiliar;
- n) Assegurar o processamento das remunerações e outros abonos do pessoal, bem como proceder à liquidação dos respetivos descontos;
- o) Assegurar o cumprimento das normas de higiene, saúde e segurança no trabalho.

Constituem objetivos operacionais, em 2025, para esta unidade, os seguintes:

Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Indicador	Meta
OE 4	Elaborar o Plano de Formação	Prazo de entrega ao CD	semana 47
OE 4	Promover a realização de formação e a qualificação dos trabalhadores	Taxa de trabalhadores que frequentam ações de formação (participação/total dos trabalhadores)	83
OE 4	Apresentar reportes de apoio à gestão com os principais indicadores por	Prazo de entrega ao CD	Até dia 10 de cada mês

Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Indicador	Meta
	parte das unidades orgânicas de negócio		
OE 4	Elaborar e implementar o Plano de Segurança e Saúde no Trabalho (PSST) de forma abrangente, garantindo a sua aplicação em todas as áreas da organização	Prazo para a elaboração e implementação do plano	Semana 52

FIGURA 20: OBJETIVOS OPERACIONAIS – GRH

5.2.9. Gabinete de Gestão da Rede de Prestadores (GRP)

Nos termos do n.º 7 da Deliberação n.º 701/2018, de 18 de junho, incumbe ao Gabinete de Gestão da Rede de Prestadores, abreviadamente designado por GRP:

- a) Gerir a Rede de Prestadores da ADSE;
- b) Analisar a candidatura dos prestadores à celebração de convenções, acordos, protocolos ou à prestação de cuidados de saúde aos beneficiários;
- c) Propor a celebração, revisão, suspensão, denúncia ou resolução de convenções, acordos e contratos com prestadores de cuidados de saúde e organizar e instruir os respetivos processos;
- d) Gerir o atendimento direto a candidatos a prestadores convencionados, esclarecendo as suas dúvidas e reclamações, nomeadamente através do atendimento online e do atendimento telefónico;
- e) Elaborar e atualizar as diversas tabelas e colaborar na sua divulgação pelos beneficiários e prestadores da Rede ADSE.
- f) Realizar estudos sobre a prestação de cuidados de saúde, designadamente sobre os preços e novos cuidados de saúde;
- g) Realizar estudos sobre o sistema de benefícios da ADSE, I. P.;
- h) Organizar e implementar um sistema de gestão e avaliação da atividade desenvolvida pelos prestadores da Rede ADSE e de regime livre;
- i) Controlar a utilização de cuidados de saúde pelos beneficiários e padrões de faturação dos prestadores da Rede ADSE e em regime livre;
- j) Elaborar relatórios periódicos de controlo da atividade em regime convencionado e regime livre.

Constituem objetivos operacionais, em 2025, para esta unidade, os seguintes:

Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Indicador	Meta
OE 1	Prestar cuidados de saúde de qualidade, disponibilizando uma rede de prestadores convencionados cuja oferta seja consistente com as necessidades expressas pela procura dos beneficiários	Número de novas convenções	50
		Número de revisões das convenções com mais de 20 anos	40
		Número de visitas a candidatos à Rede ADSE de regiões carenciadas	10
OE 1	Harmonizar as tabelas de regime convencionado e de regime livre	Cumprir a calendarização apresentada e aprovada em 2024	semana 52

Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Indicador	Meta
OE 1	Aumentar a previsibilidade da despesa a realizar pelo beneficiário, recorrendo tanto quanto possível a pacotes de procedimentos e preços fechados	Prazo para fechar novos pacotes da tabela de prestadores convencionados	semana 52
		Prazo para revisão anual (atualização) sobre os pacotes do regime convencionado	semana 52
OE 1	Assegurar o acesso às novas tecnologias da saúde respeitando o princípio da sustentabilidade	Prazo para apresentação de novos procedimentos autorizados com recurso a novas tecnologias da saúde	semana 52
OE 1	Intervir junto dos prestadores perante as reclamações dos beneficiários relativamente a cuidados de saúde prestados e aos preços cobrados	Número de dias	5
OE 1	Colaborar com a ERS na identificação de más práticas por parte dos prestadores	Prazo para reportes à ERS, em número de dias	10
OE 2	Realizar inquérito de satisfação dos beneficiários aos serviços da ADSE	Grau de satisfação dos beneficiários (Escala <i>Likert</i> : 1 a 5)	3,75
OE 2	Implementar inquérito de satisfação imediato aos beneficiários, após a realização dos cuidados de saúde prestados, para controlo da qualidade	Prazo de entrada em produção do inquérito de satisfação	Semana 52
OE 4	Apresentar reportes de apoio à gestão com os principais indicadores, com base no ADSE BI	Prazo de entrega ao CD	Até dia 10 de cada mês

FIGURA 21: OBJETIVOS OPERACIONAIS – GRP

5.2.10. Gabinete de Planeamento, Controlo e Auditoria (PCA)

Nos termos do n.º 8 da Deliberação n.º 701/2018, de 18 de junho, incumbe ao Gabinete de Planeamento, Controlo e Auditoria, abreviadamente designado por PCA:

- a) Elaborar o plano estratégico;
- b) Elaborar o plano de sustentabilidade;
- c) Elaborar o plano de atividades, o relatório de atividades e o Quadro de Avaliação e Responsabilização;
- d) Elaborar o plano de riscos de corrupção e infrações conexas e acompanhar a sua execução;
- e) Proceder à recolha, tratamento e sistematização da informação de gestão e da atividade da ADSE, I. P.;
- f) Elaborar e controlar o *Balanced Scorecard*;
- g) Elaborar, com o apoio dos diversos departamentos e gabinetes da ADSE, I. P., "tableaux de bord" para os vários departamentos e gabinetes, e proceder ao controlo sistemático dos mesmos;
- h) Elaborar relatórios periódicos de controlo de atividades e execução financeira;
- i) Desenvolver ações de auditoria interna, visando a deteção de factos ou situações condicionantes da prossecução da missão da ADSE, I. P.;
- j) Realizar auditorias e inspeções a beneficiários e prestadores;
- k) Proceder à instrução de processos de averiguações, de inquéritos, de sindicância e disciplinares de que seja incumbido.

A destacar, para 2025, a implementação de ações de controlo e auditorias internas nomeadamente em áreas/processos que envolvem maiores riscos.

Constituem objetivos operacionais, em 2025, para esta unidade, os seguintes:

Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Indicador	Meta
OE 4	Inquirir/auditar entidades no domínio da prevenção e deteção de comportamento desviante	Número de entidades auditadas /inquiridas	10
OE 4	Realizar auditorias a processos internos da ADSE	Número de auditorias realizadas	4
OE 4	Elaborar o Plano de Atividades	Prazo de apresentação ao CD	semana 47

Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Indicador	Meta
OE 4	Elaborar o Relatório de Atividades	Prazo de apresentação ao CD	semana 12
OE 4	Elaborar o Plano Anual de Auditorias	Prazo de apresentação ao CD	Semana 41
OE 4	Elaborar o Relatório Intercalar de Monitorização do Plano de Atividades e do QUAR	Prazo de apresentação ao CD	semana 30
OE 4	Monitorizar o Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas	Número de relatórios elaborados	2
OE 2	Implementar inquérito de satisfação imediato aos beneficiários, após a realização dos cuidados de saúde prestados, para controlo da qualidade	Prazo de entrada em produção do inquérito de satisfação	Semana 52
OE 4	Apresentar reportes de apoio à gestão com os principais indicadores, com base no ADSE BI	Prazo de entrega ao CD	Até dia 10 de cada mês

FIGURA 22: OBJETIVOS OPERACIONAIS - PCA

5.2.11. Gabinete contra a Fraude, Desperdício e Abuso (GFDA)

Nos termos da Deliberação n.º 389/2022, de 28 de março, incumbe ao Gabinete contra a Fraude, Desperdício e Abuso (GFDA):

- a) Proceder à deteção das situações que possam configurar abuso, desperdício ou fraude, quer sob iniciativa própria, quer por alertas emitidos por outras unidades orgânicas da ADSE;
- b) Desempenhar as funções cometidas ao Encarregado de Proteção de Dados nos termos do Regulamento (EU) 2016/679, do Parlamento Europeu e do Conselho de 27 de abril de 2016,

Constituem objetivos operacionais, em 2025, para esta unidade, os seguintes:

Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Indicador	Meta
OE 4	Gerar alertas em SAS (KPI operacionais)	Periodicidade dos alertas gerados	mensal
OE 4	Criar e refinar regras em SAS <i>Fraud Management</i> , de acordo com as perceções obtidas das análises de exploração de dados	Periodicidade	semestral
OE 4	Elaborar regras em SAS <i>Fraud Management</i> direcionadas à fase de pré-pagamento	Periodicidade	trimestral
OE 4	Apresentar medidas de prevenção (boas práticas) no domínio da fraude, abuso e desperdício	Número de medidas apresentadas	5
OE 4	Apresentar reportes de apoio à gestão com os principais indicadores, com base no ADSE BI e ADSE SAS	Prazo de entrega ao CD	Até dia 10 de cada mês

FIGURA 23: OBJETIVOS OPERACIONAIS - GFDA

5.3. Resumo dos Objetivos Estratégicos / Objetivos Operacionais / Unidades Orgânicas

Apresenta-se, em seguida, o quadro com a distribuição do número de objetivos operacionais do QUAR e do PA 2025 por cada objetivo estratégico:

	QUAR	PA	%
OE 1	2	8	15%
OE 2	1	5	10%
OE 3	1	5	10%
OE 4	2	34	65%
Total	-	52	100%

FIGURA 24: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E OPERACIONAIS POR UO

6 - QUAR

6. QUAR

De acordo com a Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública (AP) inclui, entre outros, o subsistema de avaliação do desempenho dos serviços da Administração Pública (SIADAP 1). Por seu lado, a avaliação de desempenho de cada serviço assenta num quadro de avaliação e responsabilização (QUAR) sujeito a avaliação permanente e a monitorização periódica, no qual se evidenciam os objetivos anualmente fixados, os indicadores de desempenho e respetivas fontes de verificação, bem como os recursos disponíveis. Na construção do QUAR para 2025, foram definidos 6 objetivos operacionais que concorrem de forma direta para a concretização dos 4 objetivos estratégicos definidos.

ANO: 2025

Ministério de Estado e das Finanças

NOME DO ORGANISMO: ADSE, I. P. - Instituto Público de Gestão Participada

MISSÃO DO ORGANISMO: A ADSE tem por missão assegurar a proteção aos beneficiários nos domínios da promoção da saúde, prevenção da doença, tratamento e reabilitação.

EIXOS / OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS

DESIGNAÇÃO

- OE 1 - Mais Benefícios, Mais Qualidade
- OE 2 - Melhor Atendimento
- OE 3 - Melhor Comunicação
- OE 4 - Mais Eficiência, Melhores Resultados

OBJECTIVOS OPERACIONAIS

EFICÁCIA

30%

OOp1 (OE 1): Diminuir progressivamente os prazos de reembolso em regime livre

Peso: 40%

INDICADORES	Meta 2023	Realizado 2023	Meta 2024	Meta 2025	Tolerância	Valor crítico	Peso	Mês Análise	Resultado	Taxa de Realização	Classificação
Ind.1.1 Número de dias para o processamento dos reembolsos	60	38	40	35	5	23	100%	dez/25			

Oop2 (OE 1): Prestar cuidados de saúde de qualidade, disponibilizando uma rede de prestadores convenionados cuja oferta seja consistente com as necessidades expressas pela procura dos beneficiários **Peso: 30%**

INDICADORES	Meta 2023	Realizado 2023	Meta 2024	Meta 2025	Tolerância	Valor crítico	Peso	Mês Análise	Resultado	Taxa de Realização	Classificação
Ind.2.1 Número de novas convenções	20	21	40	50	7	71	100%	dez/25			

Oop3 (OE 3): Publicar nas redes sociais Facebook e Instagram **Peso: 30%**

INDICADORES	Meta 2023	Realizado 2023	Meta 2024	Meta 2025	Tolerância	Valor crítico	Peso	Mês Análise	Resultado	Taxa de Realização	Classificação
Ind.3.1 Número de novos seguidores nas redes sociais	n/a	n/a	n/a	250	15	331	100%	dez/25			

EFICIÊNCIA **35%**

Oop4 (OE 4): Aprovar as faturas para codificação e pagamento automático dos documentos elegíveis, no âmbito do Projeto PAF **Peso: 50%**

INDICADORES	Meta 2023	Realizado 2023	Meta 2024	Meta 2025	Tolerância	Valor crítico	Peso	Mês Análise	Resultado	Taxa de Realização	Classificação
Ind.4.1 Taxa de faturas codificadas e pagas	n/a	n/a	50	75	5	80	100%	dez/25			

Oop5 (OE 4): Promover a realização de formação e a qualificação dos trabalhadores **Peso: 50%**

INDICADORES	Meta 2023	Realizado 2023	Meta 2024	Meta 2025	Tolerância	Valor crítico	Peso	Mês Análise	Resultado	Taxa de Realização	Classificação
Ind.5.1 Taxa de trabalhadores que frequentam ações de formação (participação/total dos trabalhadores)	n/a	n/a	n/a	83	3	86	100%	dez/25			

QUALIDADE **35%**

Oop6 (OE 2): Realizar inquérito de satisfação dos beneficiários aos serviços da ADSE **Peso: 100%**

INDICADORES	Meta 2023	Realizado 2023	Meta 2024	Meta 2025	Tolerância	Valor crítico	Peso	Mês Análise	Resultado	Taxa de Realização	Classificação
Ind.6.1 Grau de satisfação dos beneficiários (Escala Likert: 1 a 5)	3,6	3,6	3,3	3,75	0,09	4,8	100%	dez/25			

NOTA EXPLICATIVA

OBJETIVOS RELEVANTES

Os Objetivos OOp4, OOp5, OOp6 são os objetivos selecionados como mais relevantes.

JUSTIFICAÇÃO DE DESVIOS

A preencher nas fases de monitorização e avaliação anual final.

TAXA DE REALIZAÇÃO DOS OBJECTIVOS

	PLANEADO %	EXECUTADO %
EFICÁCIA	30%	
OOp1 (OE 1): Diminuir progressivamente os prazos de reembolso em regime livre	40%	
OOp2 (OE 1): Prestar de cuidados de saúde de qualidade, disponibilizando uma rede de prestadores convencionados cuja oferta seja consistente com as necessidades expressas pela procura dos beneficiários	30%	
OOp3 (OE 1): Publicar nas redes sociais Facebook e Instagram	30%	
EFICIÊNCIA	35%	
OOp4 (OE 3): Aprovar as faturas para codificação e pagamento automático dos documentos elegíveis, no âmbito do Projeto PAF	50%	
OOp5 (OE 4): Promover a realização de formação e a qualificação dos trabalhadores	50%	
QUALIDADE	35%	
OOp6 (OE 4): Promover a realização de formação e a qualificação dos trabalhadores	100%	

RECURSOS HUMANOS - 2025

DESIGNAÇÃO	Efetivos planeados a 01/01/2025	Efetivos realizados a 31/12/2025	DESVIO	DESVIO EM %
Dirigentes - Direção Superior	3			
Dirigentes - Direção Intermédia (1ª e 2ª) e Chefes de Equipa	18			
Técnicos Superiores (inclui Especialistas de Sistemas e Tecnologias de Informação)	109			
Coordenadores Técnicos (inclui Chefes de Secção)	4			
Técnicos de Sistemas e Tecnologias de Informação	5			
Assistentes Técnicos	123			
Assistentes Operacionais	14			
Outros: Médicos	2			
Técnico Superior das Áreas de Diagnóstico e Terapêutica	1			
Totais	279			

Efetivos no Organismo

Nº de efetivos a exercer funções 177

RECURSOS FINANCEIROS - 2025 (Euros)

DESIGNAÇÃO	ORÇAMENTO INICIAL	ORÇAMENTO CORRIGIDO	ORÇAMENTO EXECUTADO	DESVIO	DESVIO EM %
Orçamento de Funcionamento					
Despesas com Pessoal	10 804 855				
Aquisições de Bens e Serviços Correntes	9 897 100				
Transferências correntes	0				
Outras Despesas Correntes e de Capital	31 596 757				
Serviços de saúde	737 571 550				
PIDDAC					
Outros Valores					
TOTAL (OF+PIDDAC+Outros)	789 870 261				

Ref. ^a	Descritivo	UO Responsáveis	Fórmula de cálculo	Fonte de Verificação	Justificação de Valor Crítico
Ind. 1.1	Número de dias para o processamento dos reembolsos	DAB	Média do número de dias para a codificação e aprovação dos pedidos de reembolsos entre 01/01/2025 e 31/12/2025	Sistema de Informação SIR, de gestão de reembolsos	Utilização da margem convencionada de 25%, sobre o limite superior resultante da aplicação da tolerância, sendo que a Meta corresponde a uma melhoria relativamente aos anos anteriores
Ind. 2.1	Número de novas convenções	GRP	Número de novos prestadores que passaram a integrar a Rede da ADSE, entre 01/01/2025 e 31/12/2025	Sistema de Informação SICOF na área da gestão dos prestadores convencionados	Utilização da margem convencionada de 25%, sobre o limite superior resultante da aplicação da tolerância, sendo que a Meta corresponde a uma melhoria relativamente aos anos anteriores
Ind. 3.1	Número de novos seguidores nas redes sociais	CRP	Número de seguidores contabilizados nas plataformas entre 01/01/2025 e 31/12/2025	Área da ADSE nas Plataformas <i>Facebook</i> e <i>Instagram</i>	Meta sem histórico, mas que tem em conta que a ADSE já conta com uma base razoável de seguidores nas duas redes sociais. O valor crítico utiliza a margem convencionada de 25%, sobre o limite superior resultante da aplicação da tolerância.
Ind. 4.1	Taxa de faturas codificadas e pagas	DSI	Percentagem das faturas que foram codificadas, dentro do universo elegível de faturas, neste projeto	Cálculo efetuado a partir do PAF	Trata-se de um objetivo cuja meta corresponde a uma grande evolução face à meta do ano anterior, e muito ambiciosa. De tal modo que a aplicação da margem convencionada corresponderia a um Valor Crítico de 100%. Optou-se assim por dar a mesma margem que a da Tolerância, relativamente à Meta
Ind. 5.1	Taxa de trabalhadores que frequentam ações de formação (participação/total dos trabalhadores)	DRH	Percentagem de trabalhadores que efetuaram pelo menos uma ação de formação, tendo em conta o seu total, entre 01/01/2025 e 31/12/2025	Cálculo efetuado e guardado em Excel	Trata-se de um objetivo cuja meta é ambiciosa. De tal modo que a aplicação da margem convencionada corresponderia a um Valor Crítico de 100%. Optou-se assim por dar a mesma margem que a da Tolerância, relativamente à Meta
Ind. 6.1	Grau de satisfação dos beneficiários com os serviços prestados pela ADSE (Escala <i>Likert</i> : 1 a 5)	DGB/ DAB/ GRP	Questionário com escala de resposta psicométrica a cada item, através da metodologia <i>Likert</i>	Resultados do inquérito	Utilização da margem convencionada de 25%, sobre o limite superior resultante da aplicação da tolerância, sendo que a Meta corresponde a uma melhoria relativamente aos anos anteriores

FIGURA 25: QUAR PARA 2025

7 - Recursos

7. Recursos

7.1. Humanos

A prossecução e cumprimento dos objetivos propostos no presente Plano de Atividades pressupõe que a ADSE consiga recrutar os trabalhadores necessários para preencher o seu mapa de pessoal, o qual conta, em 01/01/2024 com 177 postos de trabalho ocupados, não se verificando qualquer alteração face ao número de trabalhadores de dezembro de 2023 (177 postos de trabalho).

O mapa de pessoal da ADSE, previsto aquando da elaboração do Orçamento do Estado de 2024 era de 279 trabalhadores e para 2025 mantem-se o número de postos de trabalho.

Os desafios que se colocam traduzem-se na necessidade de dotar a ADSE não só do número de trabalhadores considerados adequados, mas também com as competências e qualificações necessárias.

Destaca-se como já referido, a necessidade de técnicos superiores, com competências específicas para integrar a equipa do combate à fraude, abuso e desperdício sem o que, o projeto, não atingirá o nível operacional necessário. Pese embora a aposta na simplificação de processos e a introdução de automatismos sempre que possível, o preenchimento do mapa de pessoal da ADSE é determinante para suportar os desafios de modernização dos processos de trabalho, melhorar o controlo da despesa com cuidados de saúde, monitorizar a faturação recebida e agir em situações de indícios de irregularidades/desconformidades, continuar a prestar atendimento aos beneficiários (telefone, lojas e online), intensificar o controlo da receita e concretizar com celeridade o crescente número de juntas médicas.

O Instituto continuará a promover a entrada de novos recursos humanos, nomeadamente, através da figura da mobilidade, do concurso comum, com o lançamento de várias ofertas na Bolsa de Emprego Público e por recurso aos procedimentos concursais centralizados para a constituição de reservas de recrutamento de trabalhadores em funções públicas, na carreira e categoria de técnico superior, em articulação com DGAEP. Será, igualmente, determinante dispor da capacidade para promover a retenção de talentos e desenvolvimento dos seus trabalhadores que asseguram as atribuições da ADSE nas suas áreas de intervenção.

No início de 2025 serão concluídos todos concursos que ainda subsistam para cargos de direção intermédia, com vista ao provimento de todos os cargos por via concursal.

Destes concursos, a ADSE vê com expectativa o concurso para o cargo de direção intermédia de 1.º grau do Departamento de Consultoria Clínica, pelo facto de até ao momento não ter sido possível recrutar dirigente com as habilitações necessárias para o mesmo. Efetivamente, considerando a necessidade de recrutamento de um médico

para o lugar e os abonos legalmente devidos na administração Pública para o cargo de direção intermédia de 1.º grau e a impossibilidade de acumulação de funções, tem levado a que não existam candidatos habilitados para o cargo.

Prevê-se ainda a continuação do regime de teletrabalho nos termos do Regulamento Interno de Trabalho (Deliberação n.º 105/2024, de 24 de janeiro).

7.2. Financeiros

RUBRICA	2023 Execução	2024 OE	2024 Previsão	2025 OE	TC P. 2024/ Ex 2023	TC OE 2025/ OE 2024	TC OE 2025/ P. 2024
RECEITA							
CONTRIBUIÇÕES PARA A SEGURANÇA SOCIAL, CGA E ADSE:	5 328 803	500 000	3 751 641	500 000	-29,6%	0,0%	-86,7%
TAXAS, MULTAS E OUTRAS PENALIDADES	21 799	9 800	60 527	15 500	177,7%	58,2%	-74,4%
RENDIMENTOS DA PROPRIEDADE	1 407 142	21 960 000	28 483 975	40 407 144	1924,2%	84,0%	41,9%
VENDA DE BENS E SERVIÇOS CORRENTES	799 916 453	805 456 300	839 973 481	866 430 208	5,0%	7,6%	3,1%
Contribuições beneficiários	746 091 835	762 362 514	804 983 833	846 393 372	7,9%	11,0%	5,1%
Receita de beneficiários isentos		14 093 786	11 387 188	11 873 421		-15,8%	4,3%
Outras vendas de bens e serviços	53 824 618	29 000 000	23 602 460	8 163 415	-56,1%	-71,9%	-65,4%
REPOSIÇÕES NÃO ABATIDAS NOS PAGAMENTOS	130 047	20 000	120 000	20 000	-7,7%	0,0%	-83,3%
Receita efetiva	806 804 244	827 946 100	872 389 624	907 372 852	8,1%	9,6%	4,0%
DESPESA							
DESPESAS COM O PESSOAL	6 591 656	11 106 000	9 168 373	10 804 855	39,1%	-2,7%	17,8%
Remunerações certas e permanentes	5 359 753	8 975 000	7 577 965	8 607 154	41,4%	-4,1%	13,6%
Abonos variáveis ou eventuais	151 408	472 000	168 297	532 297	11,2%	12,8%	216,3%
Segurança social	1 080 495	1 659 000	1 422 111	1 665 404	31,6%	0,4%	17,1%
AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS	636 480 615	711 280 450	700 723 935	747 468 650	10,1%	5,1%	6,7%
Aquisição de bens	76 819	157 800	157 800	192 000	105,4%	21,7%	21,7%
Aquisição de serviços	636 403 797	711 122 650	700 566 135	747 276 650	10,1%	5,1%	6,7%
Regime Convencionado	447 142 988	499 000 000	469 000 000	501 800 000	4,9%	0,6%	7,0%
Regime Livre	186 127 950	205 000 000	226 100 000	235 130 000	21,5%	14,7%	4,0%
Outros serviços	3 132 859	7 122 650	5 466 135	10 346 650	74,5%	45,3%	89,3%
TRANSFERÊNCIAS CORRENTES	10 031	38 500	0	0	-100,0%	-100,0%	
OUTRAS DESPESAS CORRENTES	660 413	24 571 537	7 216 035	29 396 757	992,7%	19,6%	307,4%
AQUISIÇÃO DE BENS DE CAPITAL	1 117 919	2 025 000	1 770 000	2 200 000	58,3%	8,6%	24,3%
Despesa efetiva	644 860 634	749 021 487	718 878 343	789 870 261	11,5%	5,5%	9,9%
Saldo (Receita efetiva - Despesa efetiva)	161 943 610	78 924 613	153 511 282	117 502 591	-5,2%	48,9%	-23,5%

FIGURA 26: RECURSOS FINANCEIROS

A proposta de orçamento da ADSE para 2025 aspira a uma organização mais ágil, moderna e eficiente, com recursos humanos e tecnológicos que permitam um controlo mais eficaz da despesa e receita, assim contribuindo para a sustentabilidade deste subsistema de saúde. Também o combate à fraude, a promoção de um melhor e mais atempado atendimento aos beneficiários, de uma melhor comunicação interna e externa, mantendo o caminho de transformação digital e desmaterialização, são essenciais. Finalmente, e olhando para o futuro, a diversificação da contratualização e estudo sobre potenciais formas de prestação direta de cuidados, asseguram que este Orçamento não é apenas de gestão deste I.P., mas contém também uma componente aspiracional que pretende reforçar as vantagens únicas da ADSE como peça fundamental na carreira dos trabalhadores em funções públicas.

O orçamento financeiro para 2025 teve por base os seguintes pressupostos:

- O recebimento do desconto dos beneficiários titulares isentos; e
- A não inclusão da receita correspondente às dívidas do Estado, que se encontram registadas na contabilidade da ADSE, devido ao facto de estas não se encontrarem reconhecidas na contabilidade das entidades devedoras.

8 – Informação Adicional

8. Informação Adicional

8.1. Plano de Formação

Para a prossecução do objetivo operacional foi já elaborado e aprovado o Plano de Formação para o ano de 2025, em anexo e parte integrante deste Plano de Atividades.

Destaca-se, entre outras formações, a necessidade de formação ao nível do atendimento online e presencial, capacitando os trabalhadores para uma melhor resposta às questões colocadas pelos beneficiários e prestadores, através de uma comunicação mais clara e objetiva, bem como assegurar atempadamente os reembolsos aos beneficiários no regime livre.

8.2. Modernização e Simplificação Administrativa

Prevê-se manter a aposta no investimento em TIC para incremento do controlo da faturação e contínua simplificação de processos, bem como a desmaterialização e racionalização de procedimentos.

Análise de viabilidade para a implementação de gerador de suporte para falhas prolongadas de energia e ainda a implementação de solução tecnológica telefónica baseada em Teams.

Continuará também a disponibilização de equipamentos portáteis aos trabalhadores em regime de teletrabalho.

Destaca-se o diagnóstico e condução de auditorias à rede e sistemas de informação de forma a garantir a sua adequação às melhores práticas de promoção da segurança da infraestrutura TIC da ADSE.

Em termos aplicativos, está previsto investimento nas seguintes áreas:

Evolução do automatismo de reconhecimento de faturas com recurso a mecanismos de IA para codificação dos atos médicos e do sistema de gestão documental para a tramitação de toda a informação interna e utilização de assinatura digital.

Serão implementados automatismos no *call center* que permitam direcionar os pedidos dos beneficiários e agilizar os tempos de resposta, para assegurar um melhor atendimento e prazo de resposta aos beneficiários.

Pretende-se continuar a desmaterialização dos processos das juntas médicas e a reestruturação das aplicações e tecnologia da ADSE Direta. De salientar que a implementação deste projeto sofreu um avanço muito significativo, dado que se vai conseguir antecipar a sua conclusão, prevendo-se a sua entrada em produção para 2025.

Durante o ano de 2025 incrementar-se-á a evolução das plataformas ADSE-BI e SAS, bem como a continuação da otimização da plataforma de gestão de prestadores.

Por fim, a *APP Móvel MyADSE* poderá continuar a evoluir em 2025.

8.3. Comunicação Institucional

A estratégia de comunicação da ADSE continuará a ser um pilar essencial para fortalecer o relacionamento com os beneficiários, focando-se numa abordagem eficaz, assertiva, clara, ágil e bem estruturada. O compromisso da instituição passa por aprimorar continuamente os canais e práticas de comunicação, garantindo que a informação é acessível e adequada às especificidades do seu público-alvo, respeitando as diferenças de perfil, contexto social e níveis de literacia.

Para atingir esses objetivos, a ADSE reforçará as plataformas digitais já consolidadas, como *Facebook*, *Instagram*, portal, *newsletter* e campanhas de e-mail marketing. A ampliação do alcance digital será uma prioridade, com iniciativas como a expansão da comunidade no Instagram, visando melhorar a literacia em saúde e fortalecer o vínculo com beneficiários mais jovens e dinâmicos. O posicionamento do portal como a principal fonte de informações normativas e institucionais, atenderá aos diferentes *stakeholders* e propõe-se obter a Declaração de Acessibilidade e o Selo de Usabilidade e Acessibilidade Digital numa candidatura a submeter à AMA. A utilização do *Facebook* para divulgar novidades, notícias e dinâmicas da instituição, continuará a assegurar a proximidade e atualidade. No âmbito do email marketing, a *newsletter* continuará a desempenhar um papel central, alcançando mais de 900 mil subscritores. Estão previstas estratégias para direcionar os leitores da *newsletter* a outros canais, promovendo uma comunicação mais integrada.

As campanhas temáticas terão foco na prevenção e no controlo de doenças, no envelhecimento ativo e saudável e, ainda, na sustentabilidade ambiental, utilizando suportes como *Instagram*, *Newsletter*, portal e *Facebook*. Além disso, serão intensificadas as ações para promover o uso da *App MyADSE* e incentivar a atualização de contactos de e-mail, visando uma comunicação mais ágil e sustentável.

Ao nível do marketing de proximidade, o projeto +Vantagem continuará a expandir-se para proporcionar aos beneficiários um mais amplo acesso a uma rede de parcerias com diversas entidades que oferecem descontos e condições especiais em produtos e serviços nas áreas da saúde, bem-estar, cultura, lazer, educação e outros setores de interesse.

No âmbito do envolvimento interno e institucional, maior destaque será dado ao projeto "Sugiro" para aumentar a participação ativa dos colaboradores, incentivando sugestões para melhorar o ambiente de trabalho e o bem-estar organizacional.

Também será dado ênfase à realização de ciclos de formação para entidades empregadoras sobretudo em regiões do interior do país, fortalecendo a proximidade com estes parceiros e promovendo uma maior compreensão das diretrizes da ADSE.

Haverá um esforço constante para uniformizar e integrar a comunicação entre os diferentes canais, garantindo uma experiência coesa para os beneficiários. A sinergia entre meios digitais e tradicionais será fundamental para aumentar a eficácia das campanhas e maximizar o alcance das mensagens. Com essa abordagem estratégica, a ADSE busca não apenas informar, mas também envolver os beneficiários e parceiros, promovendo um relacionamento mais próximo, proativo e transparente, alinhado às suas necessidades e expectativas.

8.4. Outra Informação Relevante

Criado em 2022, o Gabinete contra a Fraude, Desperdício e Abuso, com competências na prevenção e deteção de comportamentos e padrões de consumo irregulares sob iniciativa própria ou por alertas emitidos por outras unidades orgânicas da ADSE, tem vindo a desenvolver uma estratégia que visa capacitar a ADSE de soluções tecnológicas e procedimentos internos que possam ajudar a prevenir e detetar as situações que possam consubstanciar fraude, abuso ou desperdício nos pedidos de financiamento de cuidados de saúde, promovendo uma cultura de integridade através de formação interna na área da ética, do combate à fraude, abuso e desperdício bem como nas funções cometidas ao Encarregado de Proteção de Dados, nomeadamente no que se refere à aplicação de medidas técnicas e organizativas adequadas para assegurar que todos os dados pessoais recolhidos são tratados em cumprimento do RGPD e da legislação nacional que assegura a sua execução na ordem jurídica nacional.

Assim, tendo em conta a importância da análise e conhecimento global da informação na linha de atuação da prevenção e do combate a comportamentos desviantes torna-se essencial, não só, a continuidade nos desenvolvimentos funcional e tecnológico das soluções de BI e da *Framework* SAS para sua deteção e investigação como também a gestão e monitorização da conformidade RGPD.

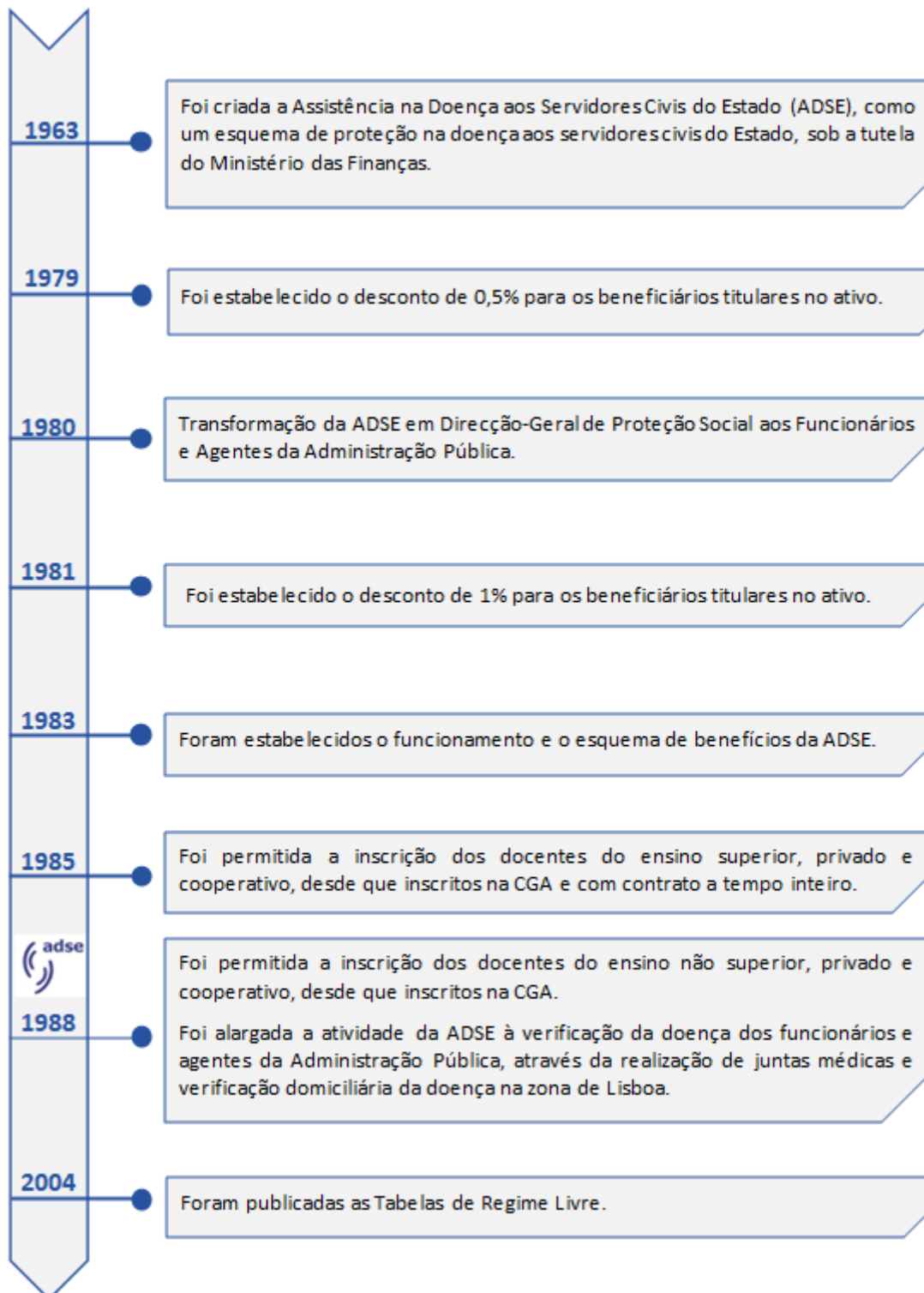
O Comité Multidisciplinar de Combate à Fraude, Desperdício e Abuso (FDA), criado em 2022, composto pelos membros do Conselho Diretivo e pelos Dirigentes das unidades orgânicas DAB, DGB, DAJ, DSI, GFDA, PCA e GRP, continuará a reunir mensalmente, promovendo uma maior articulação entre as unidades orgânicas cujos processos inerentes à sua atividade estejam relacionados com a temática do FDA e assim, melhorar os mecanismos de controlo das situações detetadas.

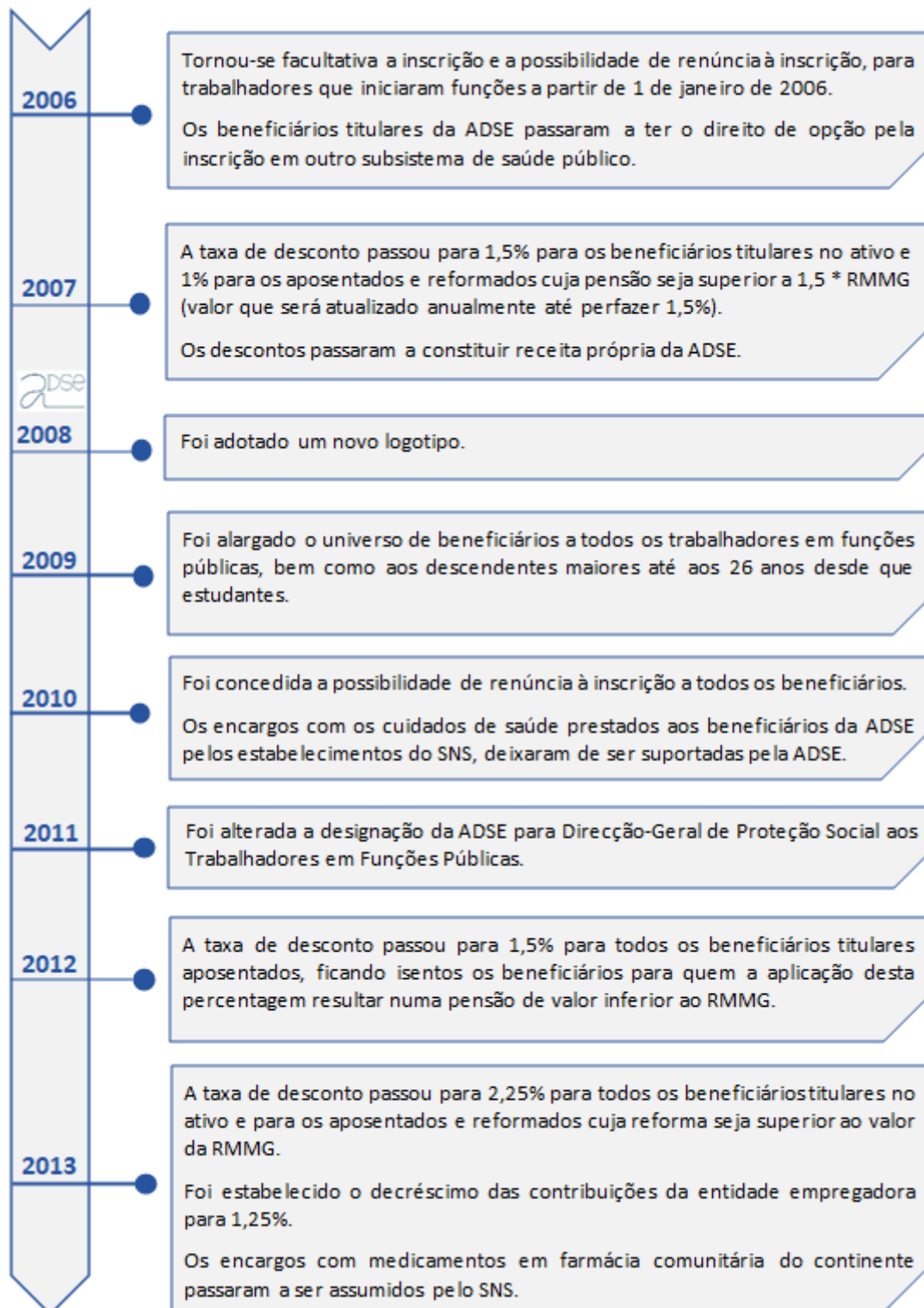
Reforça-se o papel da tecnologia no combate e prevenção de comportamentos anómalos no financiamento de cuidados de saúde e na proteção das pessoas singulares no que diz respeito ao tratamento de dados pessoais e à livre circulação

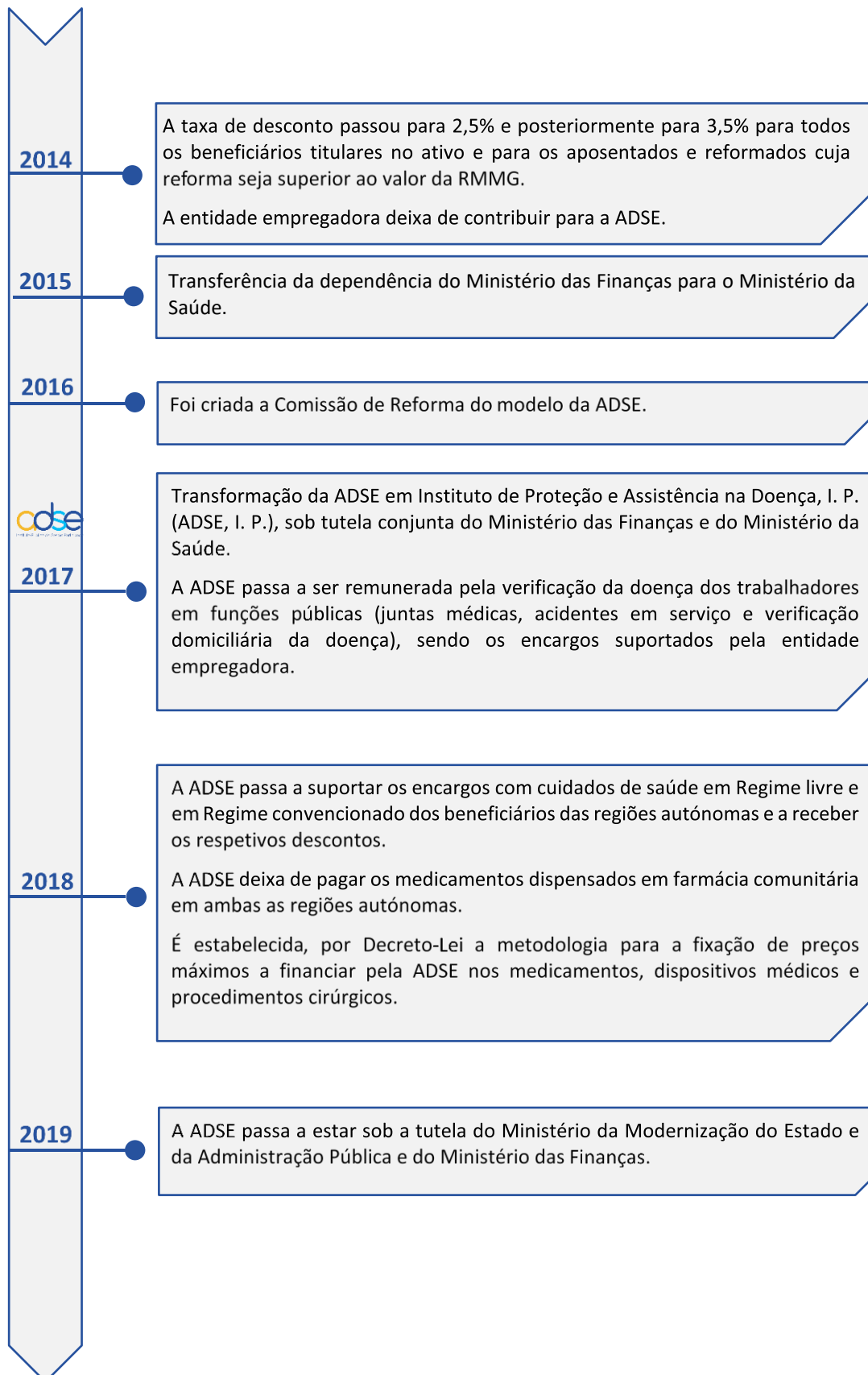
desses dados, ao permitir uma melhor deteção de novas ameaças, antecipando-as de forma a evitar grandes perdas.

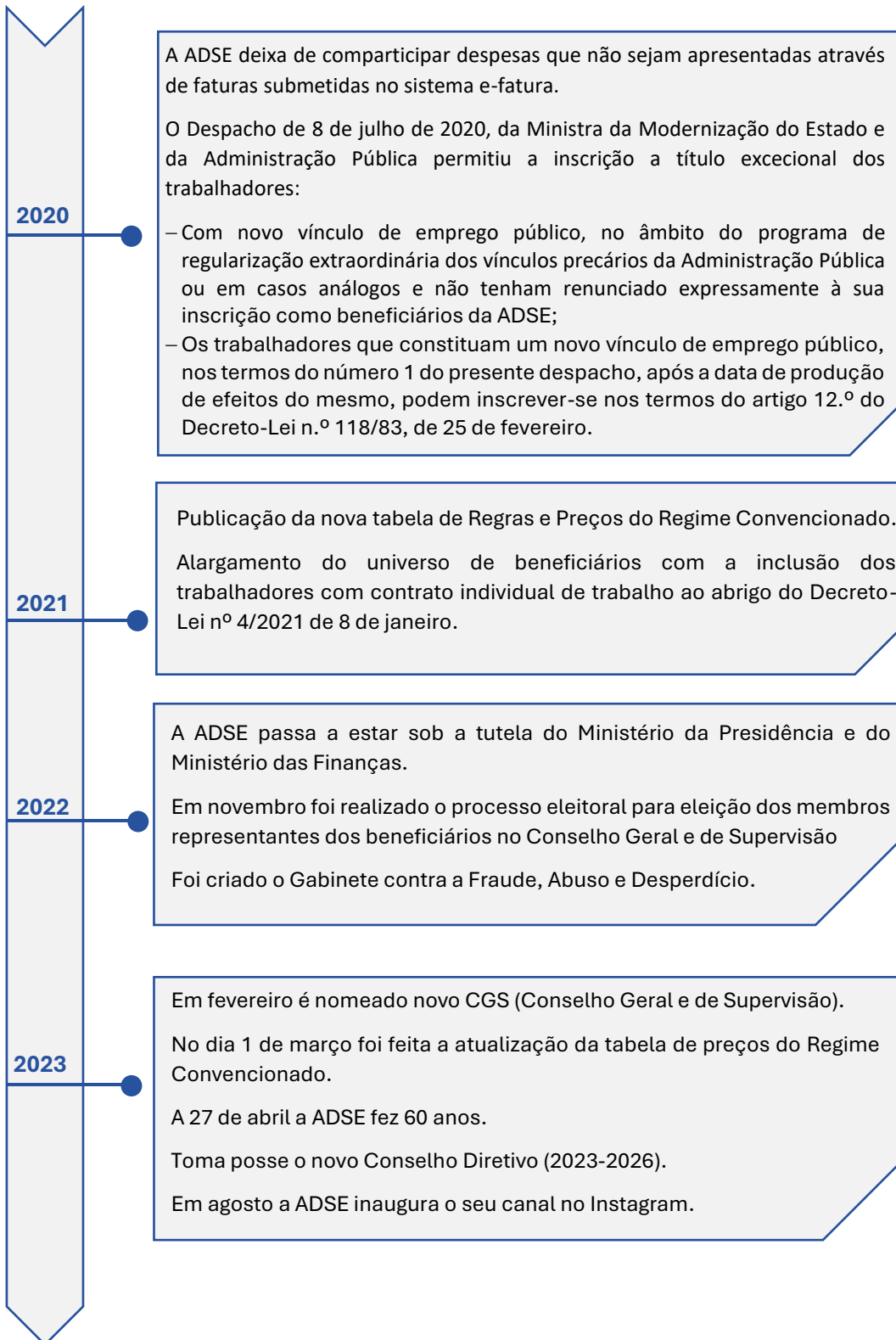
9 – Evolução Histórica

9. Evolução Histórica









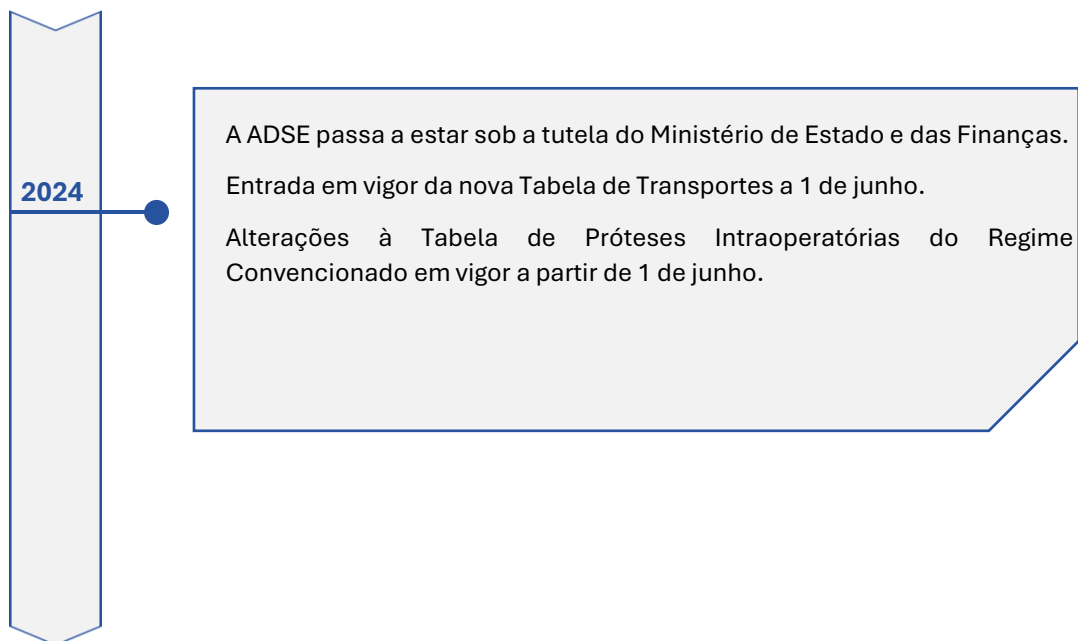


FIGURA 27: EVOLUÇÃO HISTÓRICA

10 - Glossário

10. Glossário

ADSE Direta	Agregador de serviços digitais de acesso reservado da ADSE, I.P.
ADSE, I.P.	Instituto de Proteção e Assistência na Doença, I.P.
AMA	Agência para a Modernização Administrativa, I.P.
AP	Administração Pública
APP	Aplicação
BI	<i>Business Intelligence</i>
CCAS	Conselho Coordenador da Avaliação de Serviços
CD	Conselho Diretivo
CESD	Cartão Europeu de Seguro de Doença
CGS	Conselho Geral e de Supervisão
CIT	Contrato Individual de Trabalho
CRP	Gabinete de Comunicação e Relações Públicas
DAB	Departamento de Administração de Benefícios
DAJ	Departamento de Assessoria Jurídica
DCC	Departamento de Consultoria Clínica
DGAEP	Direção-Geral da Administração e do Emprego Público
DGB	Departamento de Gestão de Beneficiários
DRF	Departamento de Recursos Financeiros
DSI	Departamento de Sistemas de Informação
ERS	Entidade Reguladora da Saúde
FDA	Combate à Fraude, Desperdício e Abuso
GFDA	Gabinete contra a Fraude, Desperdício e Abuso
GOP	Grandes Opções do Plano
GPEARI	Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais
GRH	Gabinete de Gestão de Recursos Humanos
GRP	Gabinete de Gestão da Rede de Prestadores
I.P.	Instituto Público

IA	Inteligência Artificial
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados
LGTFP	Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas
LOE	Lei do Orçamento do Estado
OE	Objetivo Estratégico
OF	Orçamento de Funcionamento
OOp	Objetivo Operacional
PAF	Processamento Automático de Faturas
PCA	Gabinete de Planeamento, Controlo e Auditoria
PIDDAC	Programa de Investimento e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central
PlanAPP	Centro de Competências de Planeamento, de Políticas e de Prospetiva da Administração Pública
PPR	Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas
PR	Gabinete de Processamento de Reembolsos
PSST	Plano de Segurança e Saúde no Trabalho
QUAR	Quadro de Avaliação e Responsabilização
RC	Regime Convencionado
RGPD	Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados
RL	Regime Livre
SAS	<i>Statistical Analysis System</i>
SIADAP	Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública
SICOF	Sistema de Conferência de Faturação
SIR	Sistema de Informação de Reembolsos
SNS	Serviço Nacional de Saúde
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação
UO	Unidade Orgânica

11 - Anexos

11. Anexos

- I. Mapa de Pessoal aprovado (n.º 4 do art.º 28.º e n.º 1 do art.º 29.º da LGTFP; al. b) do n.º 1 do art.º 8.º da Lei do SIADAP);
- II. Proposta de Orçamento (n.º 4 do art.º 28.º da LGTFP);
- III. Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (n.º 1 do art.º 5.º do RGPC, anexo ao DL n.º 109-E/2021, de 09/12);
- IV. Código de Ética e Conduta (al. k) do n.º 6 do art.º 2.º, e al. k) do n.º 1 do art.º 3.º da Lei n.º 73/2017, de 16/08);
- V. Plano de Formação (art.º 54.º da Lei do SIADAP; n.º 5 do art.º 12 do DL n.º 86-A/2016, de 29/12).