DGES

DGES 2008

Relatório de Actividades

Abril 2009

Índice

I. PARTE - RELATÓRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO DO QUAR

1. AVALIAÇÃO GLOBAL DO GRAU DE CUMPRIMENTO DOS OBJECTIVOS 12
   - 1.1 Apresentação do QUAR 12
   - 1.3 Execução dos Objectivos, Resultados e Desvios 19
2. ANÁLISE DO DESEMPENHO 53
   - 2.1 Análise do grau de utilização dos recursos humanos 53
   - 2.2 Análise do grau de execução dos recursos financeiros 55
   - 2.3 Análise da Produtividade 56
   - 2.4 Análise Custo-Eficácia 57
   - 2.5 Análise da Eficácia, Eficiência e Qualidade 58
   - 2.6 Apreciação dos utilizadores 60
3. ANÁLISE DOS FACTORES DE CONTROLO INTERNO 61
   - 3.1 Inspecções 61
   - 3.2 Auditorias 61
   - 3.3 Auto-avaliação 63
     - 3.3.1 Ambiente de controlo 63
     - 3.3.2 Estrutura de controlo 64
     - 3.3.3 Controlo administrativo 65
4. PARTICIPAÇÃO 66
   - 4.1 Audição e Participação na avaliação 66
   - 4.2 Dirigentes Intermédios 66
   - 4.3 Colaboradores 67
5. CONCLUSÕES 69
   - 5.1 Apreciação final 69
   - 5.2 Benchmarking Nacional e Internacional 70
6. MEDIDAS A TOMAR PARA FUTURAS MELHORIAS DO DESEMPENHO 74

II. PARTE - Relatório de Actividades

1. METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO 78

2. OBJECTIVOS DEFINIDOS NO PLANO DE ACTIVIDADES DE 2008 78

2.1 As atribuições da estrutura 79

2.2 Os Objectivos Estratégicos 80

2.3 Os Objectivos Operacionais 81

2.4 Relação entre os objectivos estratégicos, objectivos operacionais e as unidades orgânicas 82

2.5 Objectivos específicos das Unidades Orgânicas decorrentes dos objectivos operacionais 84

3. ANÁLISE DAS ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS PELAS UNIDADES ORGÂNICAS 90

3.1 Direcção de Serviços de Acesso ao Ensino Superior 90

3.2 Direcção de Serviços de Apoio ao Estudante 106

3.3 Direcção de Serviços de Suporte à Rede do Ensino Superior 124

3.4 Divisão de Apoio Técnico e Administrativo 161

3.5 Divisão de Reconhecimento, Mobilidade e Cooperação Internacional 179

ANEXOS 197

ABREVIATURAS 250

GLOSSÁRIO 251

NOTA DE ABERTURA

O Ensino Superior em Portugal está a viver processos de transformação profundos, em múltiplas e variadas vertentes, visando relançar a sua credibilidade e racionalização, de acordo com os padrões qualitativos mais ambiciosos e sustentáveis reconhecidos internacionalmente.

Neste sentido, também a Direcção Geral do Ensino Superior necessita de evoluir: a qualificação do capital humano, a simplificação dos procedimentos, a objectividade e partilha de informação, são condições necessárias, entre outras, para que a DGES acompanhe e monitorize este desígnio nacional, assumindo as responsabilidades que lhe são atribuídas.

Para o sucesso da sua missão é necessário que a DGES garanta o fornecimento dos serviços e produtos que satisfaçam as necessidades e expectativas dos nossos clientes externos. É também necessário o comprometimento com uma cultura de melhoria contínua na DGES, que conduza a atitude positiva por parte de todos os agentes nos processos, comunicação efectiva, satisfação dos clientes internos e eliminação de desperdícios.

O desenvolvimento e implementação desta cultura, obriga ao estabelecimento de Políticas, Estratégias, Objectivos, Responsabilidades e Canais de Comunicação e Acções de Seguimento que permitam evidenciar as conformidades dos processos e o cumprimento dos objectivos.

O Mapa Estratégico da DGES é de seguida apresentado na Figura 1, definindo objectivos plurianuais ao nível dos clientes, processos, inovação e aprendizagem e recursos.

A Auto-Avaliação apresentada neste Relatório reflecte os resultados do trabalho estruturado e desenvolvido em equipa. Reflecte também a imagem que a DGES pretende transmitir externamente, quanto à sua política organizacional e empenhamento no cumprimento dos seus objectivos.

Uma última palavra de agradecimento à equipa, que de perto, acompanhou a Direcção no desenvolvimento de toda esta tarefa e soube como ninguém, articular-se com a entidade de consultoria externa e com os diversos serviços da DGES. A todas o nosso muito obrigado.

Com a colaboração de Todos, foi um desafio ganho.

António Morão Dias

Director Geral

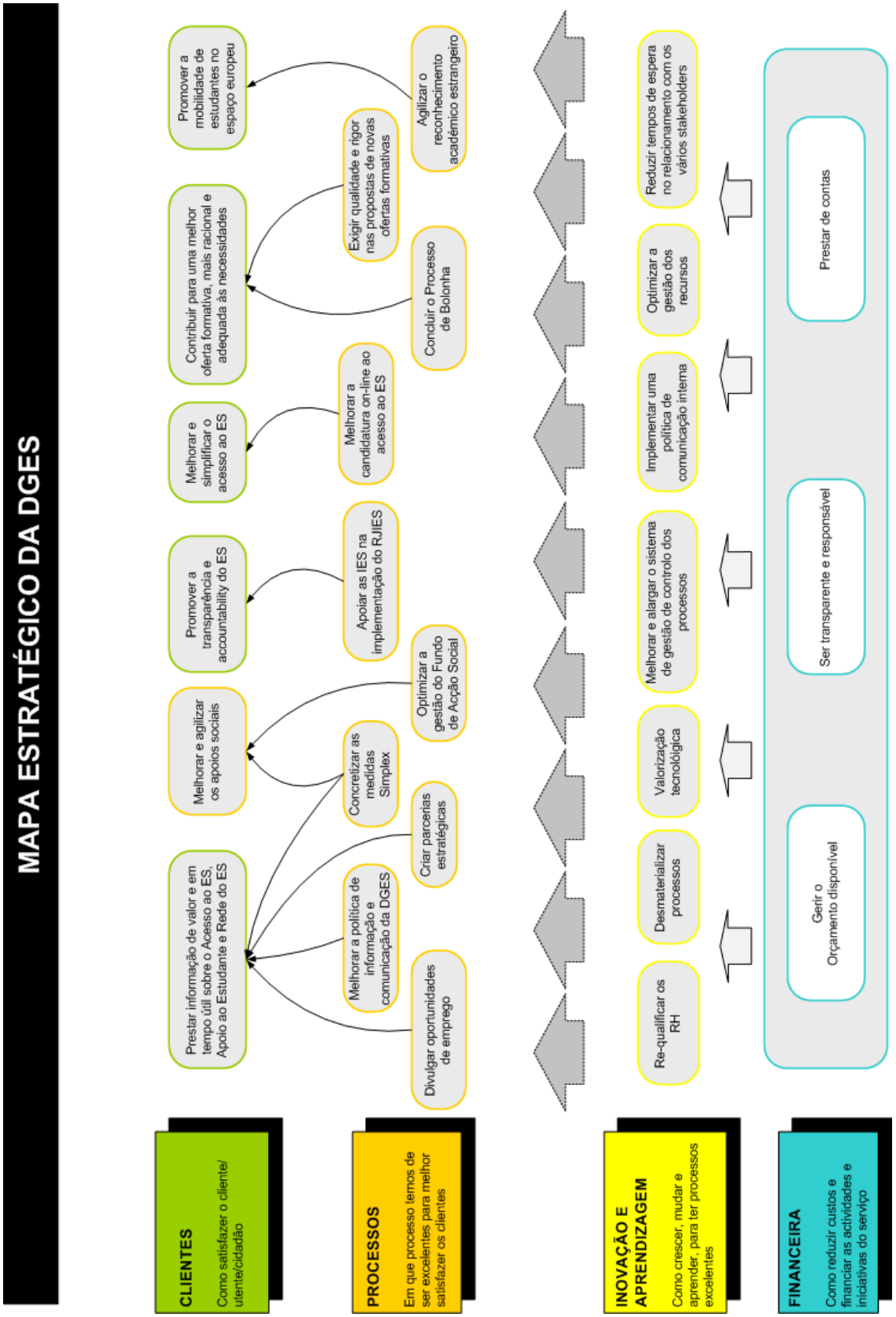


Figura 1 - Mapa Estratégico

I. PARTE

Relatório de Auto-Avaliação do QUAR

SUMÁRIO EXECUTIVO

De acordo com as políticas estratégicas para a Administração Pública, definidas pelo Governo, pretende-se incutir na Administração Pública uma cultura de avaliação, de desenvolvimento do planeamento, controlo e avaliação dos serviços públicos.

Neste sentido foram reforçados os mecanismos de orientação para a gestão por objectivos, a par da interligação dos objectivos dos serviços e avaliação de dirigentes e funcionários.

Este processo coerente e integrado manifesta os princípios de transparência e visibilidade que foram propostos, atendendo à publicitação dos objectivos e dos resultados finais atinentes à autoavaliação dos serviços.

A auto-avaliação é reconhecida como um instrumento poderoso nos processos de mudança, pois permite uma consciencialização da fase de desenvolvimento da organização, dando pistas em relação às áreas mais e menos desenvolvidas e permitindo identificar oportunidades de melhoria. Permite uma visão geral das actividades e processos desenvolvidos e facilita a coerência entre o que a DGES preconiza, o que faz e os resultados que obtém, assumindo-se como um instrumento auxiliador da tomada de decisão.

É neste sentido e ainda no âmbito do cumprimento ao estabelecido no artigo 15.º e seguintes da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, que a DGES procede à elaboração do presente relatório de auto-avaliação que incide sobre o assumido no seu Quadro de Avaliação e Responsabilização (ver apresentação do QUAR, página 12).

Para a elaboração deste relatório a Direcção contou com a colaboração de uma vasta equipa, empenhada em demonstrar os resultados, analisar o desempenho e reflectir sobre o caminho a seguir.

O presente relatório estrutura-se em seis partes:

Numa primeira parte procurou-se avaliar e analisar em detalhe não só os objectivos operacionais, metas alcançadas, grau de realização face ao planeado e respectivos desvios, como reflectir ainda sobre as mais-valias para os beneficiários directos, o impacto nos colaboradores, os benefícios organizacionais, a eficiência processual e, nos casos em que tal se justifique, analisar a transversalidade e abrangência, o potencial de replicação e o empenho na causa pública.

Na segunda parte é elaborada uma análise do desempenho, tanto ao nível dos recursos humanos, como dos recursos financeiros.

A produtividade é abordada com especial ênfase dada a importância que a DGES atribui ao capital humano. Apesar de a Direcção desenvolver esforços no sentido de criar sistemas de incentivo e recompensa que orientem o esforço de todos na melhoria da produtividade e competitividade, não tem sido possível, por motivos externos, orientar eficazmente a gestão para questões como a capacidade de atrair, recrutar e manter os melhores profissionais, pois actualmente uma das vantagens competitivas de qualquer organização reside na qualidade e produtividade dos seus recursos humanos.

É ainda elaborada uma análise do desempenho em termos de custo-eficácia e por tipo de objectivo (eficácia, eficiência e qualidade). Com vista a analisar directamente a percepção da realização de alguns dos objectivos propostos são referenciados inquéritos que foram realizados com vista à apreciação dos utilizadores.

Os factores de controlo interno que se verificaram ao longo de 2008 são descritos na terceira parte do relatório.

Na quarta parte, dedicada à participação de dirigentes e colaboradores no processo de avaliação, e dado este ser um processo totalmente renovado, é elaborada uma análise que pretende demonstrar o empenho, o envolvimento e a preocupação de dirigentes e colaboradores no acompanhamento e monitorização do processo.

As conclusões, com referência ao Benchmarking, são apresentadas na penúltima parte do relatório, reservando-se o último capítulo às medidas que a Direcção prevê levar a cabo, algumas já num curto prazo, outras numa óptica de médio/longo prazo, e que decorrem naturalmente dos objectivos estratégicos preconizados.

Quadro 1 - Quadro de Avaliação e Responsabilização da DGES

QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO 2008

(última actualização 2009/01/19)

Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior

DGES

Missão: Assegurar a concepção, execução e coordenação das políticas que, no domínio do ensino superior, cabem ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior.

Visão: A Direcção-Geral do Ensino Superior, na qualidade de serviço central da administração directa do Estado, tem como visão estratégica prestar boa informação para uma boa decisão e ser uma referência.

Objectivos Estratégicos (OE):

OE 1 Prestar um serviço aos estudantes e instituições de ensino superior baseado na transparência, simplificação e comunicação, tendo em consideração a eficácia dos processos e a satisfação dos clientes.

OE 2 Prestar um serviço que garanta a equidade e justiça social dentro do enquadramento legal e institucional.

OE 3 Melhorar continuamente os sistemas de organização de trabalho e a implicação dos colaboradores

OE 4 Melhorar a interacção com os parceiros, partilhando informação e conhecimento.

Objectivos Operacionais (OP):

EFICÁCIA — Ponderação: 30%

OBJ 1. Prestar informação de valor e em tempo útil aos estudantes e Instituições de Ensino Superior através da criação do sítio único na Internet

Ponderação: 34%

INDICADORES	Valor 2007	Meta 2008	Peso	Concretização					Desvios
				Resultado	Taxa Realização	Classificação			
						Superou	Atingiu	Não atingiu	
Ind.1. Data de disponibilização do sítio único na Internet	NA	[15.06.2008 - 30.06.2008]	50%	11.03.2008	158%	X			58%
Ind.2. Data de disponibilização de plataforma dinâmica comum para toda a oferta formativa do ensino superior	NA	[15.09.2008 - 30.09.2008]	50%	30.09.2008	100%		X		0

OBJ 2. Garantir a consolidação do Sistema de Atribuição de Bolsas

Ponderação: 33%

INDICADORES	Valor 2007	Meta 2008	Peso	Concretização					Desvios
				Resultado	Taxa Realização	Classificação			
						Superou	Atingiu	Não atingiu	
Ind. 3. Taxa de candidaturas on-line	38%	[90% - 95%]	100%	99,84%	105,09%	X			5,09%

OBJ 3. Garantir a simplificação do Sistema de Acesso ao Ensino Superior

Ponderação: 33%

INDICADORES	Valor 2007	Meta 2008	Peso	Concretização					Desvios
				Resultado	Taxa Realização	Classificação			
						Superou	Atingiu	Não atingiu	
Ind.4. Data da aprovação do processo de candidatura on-line - versão 2008	NA	[15.06.2008 - 30.06.2008]	100%	4-Jun-08	108,33%	X			8,33%

EFICIÊNCIA — Ponderação: 40%

OBJ 4. Contribuir para a consolidação da reestruturação dos cursos do sistema português do ensino superior através da concretização do Processo de Bolonha

Ponderação: 30%

INDICADORES	Valor 2007	Meta 2008	Peso	Concretização					Desvios
				Resultado	Taxa Realização	Classificação			
						Superou	Atingiu	Não atingiu	
Ind.5. Taxa das adequações de ciclos de estudos registadas dentro do prazo legal	32%	[70% - 80%]	50%	86%	107,50%	X			+7,05%
Ind. 6. Taxa de CET's registados dentro do prazo legal	53%	60%	50%	67%	111,67%	X			11,67%

OBJ 5. Melhorar e alargar o Sistema de Gestão de Controlo Interno

Ponderação: 30%

INDICADORES	Valor 2007	Meta 2008	Peso	Concretização					Desvios
				Resultado	Taxa Realização	Classificação			
						Superou	Atingiu	Não atingiu	
Ind. 7. Data de implementação do Sistema Biométrico	NA	[15.06.2008 a 30.06.2008]	100%	14.05.2008	125%	X			25%

OBJ 6. Assegurar uma gestão orçamental fiável e rigorosa

Ponderação: 20%

INDICADORES	Valor 2007	Meta 2008	Peso	Concretização					Desvios
				Resultado	Taxa Realização	Classificação			
						Superou	Atingiu	Não atingiu	
Ind.8. Periodicidade do Relatório	NA	Bimensal	100%	MENSAL	200%	X			100%

OBJ 7. Garantir a segurança da rede informática e dos sistemas de informação
Ponderação: 20%

INDICADORES	Valor 2007	Meta 2008	Peso	Concretização					Desvios
				Resultado	Taxa Realização	Classificação			
						Superou	Atingiu	Não atingiu	
Ind 9. Correcção das evidências detectadas na auditoria à plataforma do Acesso ao Ensino Superior	NA	Nível de Risco: Alto: [80 - 90%] Médio: [20 - 30%] Baixo: [0 - 10%]	100%	Nível de Risco: Alto: 100% (90%) Médio: 100% (7%) Baixo: 100% (3%)	153%	X			53%

QUALIDADE **Ponderação: 30%**

OBJ 8. Garantir a qualificação dos colaboradores da DGES
Ponderação: 50%

INDICADORES	Valor 2007	Meta 2008	Peso	Concretização					Desvios
				Resultado	Taxa Realização	Classificação			
						Superou	Atingiu	Não atingiu	
Ind.10. Taxa de execução do Plano de formação aprovado	NA	[70% - 80%]	100%	100%	0%		X		0%

OBJ 9. Dar início à implementação de um sistema de certificação de qualidade na Divisão de Apoio Técnico e Administrativo
Ponderação: 50%

INDICADORES	Valor 2007	Meta 2008	Peso	Concretização					Desvios
				Resultado	Taxa Realização	Classificação			
						Superou	Atingiu	Não atingiu	
Ind 11. N.º de procedimentos definidos	NA	5	100%	7	140%	X			40%

Explicitação da fórmula utilizada

Indicador.1: Data de disponibilização do sítio único na Internet com informação dirigida aos estudantes e instituições de ensino superior e ainda sobre a oferta formativa e o reconhecimento, mobilidade e relações internacionais
Critério de superação: Data < 15.06.2008

Indicador.2: Data de disponibilização de uma plataforma dinâmica comum para toda a oferta formativa do ensino superior, com recurso a pesquisas por diversos critérios
Critério de superação: Data < 15.09.2008

Indicador 3: Taxa de candidaturas on-line através do Sistema de Atribuição de Bolsas = (N.º Candidaturas on-line / N.º total de candidaturas)*100
Critério de superação: Taxa > 95%

Indicador.4: Data de aprovação pelo Director-Geral do processo de candidatura on-line para o Acesso ao Ensino Superior - versão 2008
Critério de superação: Data < 15.06.2008

Indicador 5: Taxa das adequação de ciclos de estudos registadas dentro do prazo legal: (Adequações registadas dentro do prazo legal / Total das adequações registadas)
Critério de superação: Taxa > 80%

Indicador 6: Taxa CET registados dentro do prazo legal: (CET registados dentro do prazo legal / Total dos CET registados)
Critério de superação: Taxa > 60%

Indicador.7: Data de implementação do Sistema de Controlo Biométrico
Critério de superação: Data < 15.06.2008

Indicador.8: Periodicidade do Relatório de Gestão: Bimensal
Critério de superação: Priodicidade < Bimensal

Indicador.9: Nível de correcção das evidências detectadas na auditoria realizada à plataforma do Acesso ao Ensino Superior: [Evidências de risco alto: Evidências de risco alto corrigidas / evidências de risco alto detectadas] ; [Evidências de risco médio: Evidências de risco médio corrigidas / evidências de risco médio detectadas] ; [Evidências de risco baixo: Evidências de risco baixo corrigidas / evidências de risco baixo detectadas]
Critério de superação: Nível de evidências de risco alto corrigidas > 90%, ou Nível de evidências de risco médio corrigidas > 30%, ou Nível de evidências de risco baixo corrigias > 10%

Indicador.10: Taxa de execução do Plano de formação aprovado:(N.º de acções de formação realizadas / N.º total de acções de formação planeadas)
Critério de superação: Taxa > 80%

Indicador.11: Número de procedimentos definidos
Critério de superação: Nº procedimentos > 5

MEIOS DISPONÍVEIS

Recursos Humanos	Efectivos	Pontuação	Planeados	Executados		Desvio
Dirigentes - Direcção Superior	2	20	40	40		0,00%
Dirigentes - Intermédios	5	16	80	80		0,00%
Técnico Superior	63	12	756	756		0,00%
Chefe de Secção	1	9	9	9		0,00%
Técnico - Profissional	6	9	54	54		0,00%
Administrativo	23	8	184	160		-13,04%
Auxiliar	6	5	30	30		0,00%
TOTAL	106	79	1153	1129		-2,08%

ORÇAMENTO DA DGES - 2008 - DESPESA						Desvio
ORÇAMENTO DE FUNCIONAMENTO	**Dotações**	**Saldos 2007**	**Dotação Global**	**Orçamento Corrigido**	**Realizado**	
Orçamento do Estado (F.F. 111)	**2.700.000**		**2.700.000**	**2.707.214**	**2.707.116**	**99,9964%**
Despesas com pessoal	1.756.000		1.756.000			
Transferências correntes	944.000		944.000			
Auto Financiamento (RP) (F.F. 123)	**225.000**	**234.000**	**225.000**	**546.669**	**435.388**	**79,64%**
Despesas com pessoal	30.000					
Aquisição de bens e serviços	192.500					
Outras despesas correntes (03 a 06)						
Aquisição de bens de capital	2.500					
Sub-Total	**2.925.000**	**234.000**	**2.925.000**	**3.253.883**	**3.142.504**	**-3,42%**
PIDDAC						
Orçamento do Estado (F.F. 311)						
Aquisição de bens e serviços						
Aquisição de bens de capital						
Sub-Total	**NA**	**NA**	**NA**		**NA**	
TOTAL GERAL	**2.925.000**	**234.000**	**3.253.883**		**3.142.504**	

Notas: Foram incluídos nos Recursos Humanos os Bolseiros e Avençados

N.º Efectivos no Organismo	Em 31.12.2007	Em 31.12.2008	Dif.ª
	66	63	3

Avaliação Desempenho do Serviço	Ponderação	Avaliação Desempenho	Avaliação Qualitativa
Eficácia	30%	4,66	BOM
Eficiência	40%	5	BOM
Qualidade	30%	4	BOM
Avaliação Final do Serviço	100%	4,598	BOM

Listagem das Fontes de Verificação	
Indicador 1	www.dges.mctes.pt
Indicador 2	www.dges.mctes.pt
Indicador 3	SICABE
Indicador 4	Despacho do Director-Geral
Indicador 5	Relatório da base de dados ARISTA
Indicador 6	Relatório da base de dados ARISTA
Indicador 7	Despacho do Director-Geral
Indicador 8	SIC
Indicador 9	Relatório final de Auditoria em Dezembro de 2008 da empresa responsa
Indicador 10	Plano de Formação aprovado e relatórios da formação realizada
Indicador 11	Lista de Procedimentos

1. AVALIAÇÃO GLOBAL DO GRAU DE CUMPRIMENTO DOS OBJECTIVOS

1.1 Apresentação do QUAR

A Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, que estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação na Administração Pública, introduziu algumas inovações relativamente ao SIADAP[1] anterior, nomeadamente com a criação de um regime de avaliação de serviços - SIADAP 1.

Nestes termos, a avaliação de desempenho de cada serviço assenta agora num novo instrumento de apoio à gestão e avaliação: o "Quadro de Avaliação e Responsabilização", adiante designado por QUAR.

O QUAR é um quadro referencial sobre a razão de ser e de existência dos serviços (missão), dos seus propósitos de acção (objectivos estratégicos), da aferição da sua concretização e da explicitação sumária dos desvios apurados no fim do ciclo de gestão.

No âmbito da anterior legislação respeitante ao SIADAP, a DGES adoptava as ferramentas de gestão aí contempladas, nomeadamente o Plano de Actividades e o Relatório de Actividades.

Com a implementação deste novo modelo orientado para resultados foram definidos, não só os elementos de gestão necessários, como outros elementos de gestão inspirados na metodologia do *Balanced Score Card*.

A importância que reveste este sistema de avaliação de desempenho e as consequências dele decorrentes levaram a gestão superior a tomar medidas concretas tendentes à boa consecução de aplicabilidade da legislação vigente, organizando, para o efeito, uma equipa de apoio à implementação das medidas legalmente previstas, composta por dois recursos humanos destacados de uma direcção de serviços da DGES.

Esta equipa interna do serviço ficou responsável pela intermediação entre as orientações e direccionamento planeado pela gestão superior e a gestão intermédia, ao nível de harmonização "inter-serviços" daquelas recomendações e directivas.

Foram criados, para o efeito, instrumentos práticos que permitiram a todos os participantes aceder, em tempo útil às referidas orientações, tendo sido criadas ferramentas informáticas com conteúdos relativos ao sistema de avaliação.

[1] Instituído pela Lei n.º 10/2004, de 22 de Março.

Para este novo desafio, a DGES e todos os organismos do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior tiveram o privilégio de contar com o apoio de uma equipa consultora, que tinha por missão o alinhamento na definição e implementação deste novo modelo de gestão e a consequente comparabilidade ao nível da avaliação.

Esta implementação, nomeadamente ao nível da elaboração do QUAR (SIADAP 1), dos objectivos das unidades orgânicas (SIADAP 2) e objectivos dos colaboradores (SIADAP 3) só ficou concluída no final de Maio, pelo que foi definido que, ao nível do MCTES, o período normal de avaliação só se iniciaria em Junho. No entanto, apesar desta orientação, não foram desconsiderados pela Direcção objectivos já assumidos e para os quais já havia, à data de elaboração do QUAR, trabalho realizado.

Numa primeira fase de gestão estratégica foi desenvolvida e interiorizada a missão da DGES, que apesar de decorrer directamente da sua lei orgânica[2], é um elemento caracterizador da razão de ser de um organismo e da sua função pública. Por outro lado, foi necessário identificar o caminho futuro da DGES, a sua visão estratégica e traduzi-la de forma clara, orientadora e motivadora.

MISSÃO DA DGES

Assegurar a concepção, execução e coordenação das políticas que, no domínio do ensino superior, cabem ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior.

VISÃO DA DGES

Prestar boa informação para uma boa decisão.

O mapa estratégico elaborado pela DGES (Figura 1), um dos elementos utilizados no *Balance Score Card*, serviu de suporte à identificação das grandes linhas de acção da DGES, i.e., dos objectivos estratégicos plurianuais e, consequentemente, à definição dos objectivos específicos e operacionais para 2008.

[2] N.º 1, do artigo 2.º, do Decreto-Lei nº151/2007, de 27 de Abril.

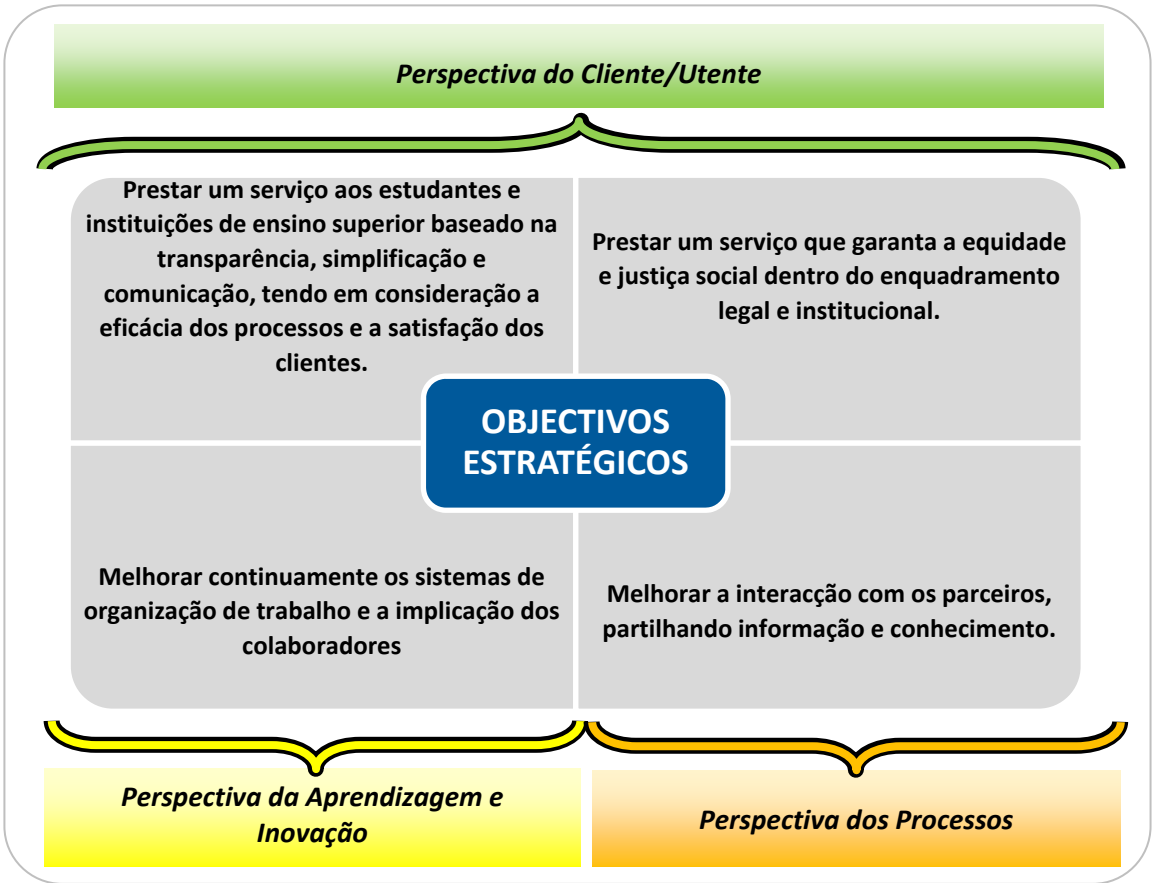


Figura 2 - Objectivos Estratégicos do QUAR

Pretendendo alcançar a melhoria contínua dos serviços prestados, através da optimização dos seus recursos, em ordem à satisfação dos clientes, foram definidos quatro objectivos estratégicos, dois deles ao nível da perspectiva dos Clientes/Utentes, um ao nível da Inovação e Aprendizagem e outro no eixo dos Processos.

Na formulação dos objectivos específicos e operacionais existiu a preocupação de tornar possível a análise da sua concretização através de indicadores e metas, em termos de eficácia, em termos de eficiência e qualidade, procurando sempre responder às orientações definidas em termos de clareza, precisão, pertinência e mensurabilidade.

Por indicação da equipa consultora, e numa óptica da comparabilidade, foram definidas, para os onze organismos do MCTES, ponderações idênticas para os objectivos de eficácia (40%), de eficiência (30%) e de qualidade (40%).

Os objectivos de eficácia definidos espelham claramente o zelo desta Direcção em, por um lado, consolidar, desenvolver e dar profundidade a medidas contempladas nos Programas SIMPLEX 2006 e 2007 e, por outro, em executar e desenvolver novas medidas previstas para o Programa SIMPLEX 2008.

Numa altura em que o novo desafio da Administração Pública reside em encontrar novas formas de relacionamento com o cidadão, adaptando-se às suas expectativas, a par com a preocupação na modernização e simplificação administrativa, com o intuito de corrigir e simplificar processos e procedimentos administrativos com impacto negativo, a Direcção empenhou-se em "*fazer as coisas certas*", de modo a simplificar e melhorar o acesso por parte dos cidadãos aos serviços de educação.

Por outro lado, a Direcção também se empenhou neste ano de 2008 em "*fazer as coisas bem*". Desta forma, foram vários os objectivos de eficiência contemplados no QUAR, sendo que uns têm como claro propósito a melhoria e aperfeiçoamento ao nível da gestão interna, e outros têm como intenção a optimização dos processos e recursos internos com impacto directo nos clientes da DGES: instituições de ensino superior e estudantes.

De referir apenas que um dos objectivos de eficiência, o objectivo 7, tem como intuito final garantir estabilidade e segurança dos sistemas informáticos que suportam as plataformas online consideradas nos objectivos de eficácia.

O IMPORTANTE NÃO SE RESUME EM FAZER O QUE É CERTO.

HÁ QUE FAZÊ-LO BEM.

Estando a Política da Qualidade enquadrada na estratégia da Direcção, e nos seus objectivos globais, foi assumido pela Direcção dar início à implementação de um sistema de certificação de qualidade numa unidade orgânica de suporte interno a toda a DGES – a Divisão de Apoio Técnico e Administrativo.

No âmbito dos objectivos de qualidade definidos, um deles assume uma importância transversal ao MCTES, já que, por orientações da equipa consultora, todos os organismos deveriam contemplar no seu QUAR um objectivo de desenvolvimento interno ao nível da formação.

Porém, há que salientar que os objectivos e metas a que a Direcção se propôs são deveras ambiciosos face aos meios disponíveis.

Ao nível dos recursos humanos, nos últimos anos tem sido uma constante a existência de colaboradores que passam à situação de reforma, bem como de outros que não possuem a qualificação profissional necessária à prossecução de tarefas de maior grau de complexidade e cuja requalificação é de difícil concretização, devido essencialmente à elevada faixa etária.

Nesse sentido, e dado que, até agora, o recurso a novas contratações não tem sido possível, a DGES tem acolhido bolseiros e avençados com as habilitações adequadas ao cumprimento das suas atribuições, sendo que actualmente constituem cerca de 40% dos técnicos superiores existentes.

Aquando da elaboração do plano de actividades, considerou-se como "indispensável" a contratação de trabalhadores qualificados, de modo a, não só fazer face ao cumprimento dos objectivos específicos e operacionais definidos, mas também prosseguir com os objectivos estratégicos plurianuais que esta Direcção assumiu. Porém, tal não se verificou em 2008.

Contudo, foi devido ao esforço suplementar, espírito de entrega e comprometimento demonstrado pelos colaboradores da DGES, que o cumprimento das metas a que a Direcção se propôs foi possível, chegando mesmo, na maioria dos casos, a serem superadas.

Conforme referido no Plano de Actividades para 2008, também os recursos financeiros têm vindo a sofrer nos últimos anos acentuadas reduções, quer ao nível dos recursos provenientes do Orçamento de Estado, como os derivados de receitas próprias. Tal obrigou a Direcção a uma execução orçamental mais apertada e rigorosa.

Ao QUAR aprovado pelo Ministro da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior em 30/05/2008, foi necessário proceder a uma alteração em 07/08/2008, a qual é devidamente analisada de seguida.

1.2 Alteração ao QUAR

O QUAR da DGES foi aprovado, por despacho do Ministro da Ciência e Tecnologia e Ensino Superior, no dia 30/05/2008.

Contudo, os objectivos e indicadores fixados no QUAR estão sujeitos a avaliação e actualização permanentes, nos termos do n.º 1 do art.º 10.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro.

Devido a factores extrínsecos e supervenientes à DGES, foi necessário realizar uma alteração ao QUAR.

As alterações que foram realizadas foram submetidas ao organismo competente do MCTES, o Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais que, tendo considerado que as "alterações propostas reflectem a adequação a modificações ocorridas no ciclo de gestão de cada um dos organismos em causa", as submeteu ao Ministro da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, para efeitos de aprovação ao presente relatório.

Posteriormente, por despacho do Senhor Ministro da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, datado de 21/11/2008, foi deferido o pedido de alteração do QUAR da DGES.

AS ALTERAÇÔES INTRODUZIDAS NO QUAR

A versão inicial do QUAR da DGES continha um **Objectivo n.º 5 do QUAR da DGES** – "***Melhorar e alargar o Sistema de Gestão de Controlo Interno***", cujo **indicador n.º 7** previa como meta de cumprimento do objectivo o intervalo de dias compreendido entre 15.09.2008 e 30.09.2008 para aprovação do **Regulamento Interno** deste organismo.

Tal objectivo e indicador foram fixados tendo em vista a definição de novas regras procedimentais a adoptar no funcionamento dos serviços da Direcção-Geral do Ensino Superior, as quais iriam consubstanciar, neste caso, modificações a introduzir ao regulamento interno em vigor.

Para prossecução do objectivo e indicador referidos, foram realizadas diversas reuniões com um grupo de trabalho composto por um dirigente intermédio e dois juristas, que culminaram com a apresentação de uma proposta final, no dia 07/08/2008, dirigida ao Director-Geral, com vista à sua aprovação e subsequente apresentação a todos os funcionários da DGES.

A proposta foi baseada na legislação vigente à data da sua apresentação. Não obstante, foi tido em consideração, desde logo, o previsto na Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro, que estabelece os regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas (anexo **Erro! A origem da referência não foi encontrada.**). Com efeito, previa o art.º 118.º, n.º 7 da Lei n.º 12-A/2008 que "*As restantes disposições da presente lei produzem efeitos na data de entrada em vigor do RCTFP* " (Regime do Contrato de Trabalho em Funções Públicas), e o art.º 87.º do mesmo diploma: "*O RCTFP é aprovado por lei*".

Nestes termos, o processo conducente à aprovação do Regulamento Interno foi necessariamente interrompido, com a publicação da Lei n.º 59/2008, de 11 de Setembro, que aprova o Regime do Contrato de Trabalho em Funções Públicas.

A Lei n.º 59/2008, de 11 de Setembro, que entrou em vigor no dia 01/01/2009, veio introduzir uma nova disciplina normativa relativa ao exercício de funções públicas, face aos modelos anteriormente vigentes, dando continuidade à implementação de um conjunto de reformas previstas para a Administração Pública.

Com a entrada em vigor do novo diploma legal, a proposta de Regulamento Interno elaborada, caso fosse acolhida, tornar-se-ia, consequentemente, não conforme com o novo regime normativo, tendo um período de vigência muito curto, o que poderia acarretar prejuízos ao nível do cumprimento das regras nele definidas, pelos trabalhadores.

Face às razões invocadas, a Direcção, no compromisso assumido de cumprimento dos objectivos traçados no QUAR, solicitou que a elaboração do Regulamento Interno fosse deferida para momento ulterior e que o Indicador n.º 7 do Objectivo n.º 5 do QUAR da DGES não fosse tido em consideração, para efeitos de avaliação anual dos serviços, nos termos dos art.ºs 15.º e seguintes da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro.

Tendo o referido pedido sido aceite, pelo Ministro da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, a autoavaliação, bem como as avaliações finais do QUAR, referiram-se à versão final autorizada superiormente.

1.3 Execução dos Objectivos, Resultados e Desvios

O quadro apresentado de seguida representa o *Tableaux de Bord* decorrente dos objectivos, indicadores e metas definidos no QUAR.

					AVALIAÇÃO FINAL			
Tipo	OBJECTIVOS	INDICADOR	META	PONDERAÇÃO	RESULTADO	TX. REALIZ.	CLASSIF.	AVALIAÇÃO
EF	Prestar informação de valor e em tempo útil aos estudantes e Instituições de Ensino Superior através da criação do sítio único na Internet	Data de disponibilização do sítio único na Internet	[15.06.2008 - 30.06.2008]	5%	11-03-2008	158%	5	1,5
		Data de disponibilização de plataforma dinâmica comum para toda a oferta formativa do ensino superior	[15.09.2008 - 30.09.2008]	5%	30-09-2008	100%	3	
EF	Garantir a simplificação do Sistema de Acesso ao Ensino Superior	Data da aprovação do processo de candidatura on-line - versão 2008	[15.06.2008 - 30.06.2008]	10%	04-06-2008	105%	5	
EF	Garantir a consolidação do Sistema de Atribuição de Bolsas	Taxa de candidaturas on-line	[90% - 95%]	10%	99,8%	108%	5	
ef	Contribuir para a consolidação da reestruturação dos cursos do sistema português do ensino superior através da concretização do Processo de Bolonha	Taxa das adequações de ciclos de estudos registadas dentro do prazo legal	[70% - 80%]	5%	86%	108%	5	2,1
		Taxa de CET's registados dentro do prazo legal	60%	5%	67%	112%	5	
ef	Melhorar e alargar o Sistema de Gestão de Controlo Interno	Data de implementação do sistema Biométrico	[15.06.2008 a 30.06.2008]	10%	14-05-2008	125%	5	
ef	Garantir a segurança da rede informática e dos sistemas de informação	Correcção das evidencias detectadas na auditoria à plataforma do Acesso ao Ensino Superior	Nível de Risco: Alto: [80 - 90%] Médio: [20 - 30%] Baixo: [0 - 10%]	10%	Alto: 100% Médio: 100% Baixo: 100%	153%	5	
ef	Assegurar uma gestão orçamental fiável e rigorosa	Periodicidade do Relatório	Bimensal	10,0%	Mensal	153%	5	
Q	Garantir a qualificação dos colaboradores da DGES	Taxa de execução do Plano de Formação aprovado	[70% - 80%]	15%	80%	100%	3	1,0
Q	Dar início à implementação de um sistema de certificação de qualidade na Divisão de Apoio Técnico e Administrativo	N.º de procedimentos definidos	5	15%	7	140%	5	
							AVALIAÇÃO	4,6

Quadro 2 - *Tableaux de Bord*

Seguidamente apresenta-se uma análise detalhada da execução dos objectivos específicos e operacionais constantes do QUAR da DGES em 2008, bem como dos resultados alcançados e respectivos desvios.

Objectivo 1

- **Prestar informação de valor e em tempo útil aos estudantes e Instituições de Ensino Superior através da criação do sítio único na Internet**

Este objectivo específico que decorre directamente de um objectivo estratégico já contemplado numa medida do Programa SIMPLEX 2008 (M085), tinha como concretização prevista Julho de 2008.

M085 – CRIAÇÃO DE PLATAFORMA DE INFORMAÇÃO ÚNICA PARA OS ESTUDANTES DO ENSINO SUPERIOR

Desenvolver uma plataforma de informação única sobre ensino superior, em português e inglês, que inclua dados e informação actualizada sobre (i) todos os cursos registados (CETs, licenciaturas, mestrados, doutoramentos), (ii) sistema de apoio social aos estudantes do ensino superior, (iii) reconhecimento de graus estrangeiros em Portugal, de acordo com a nova legislação, (iv) sistema de empréstimos a estudantes do Ensino Superior, com informação relevante, (v) informação disponível sobre o emprego de diplomados.

Anteriormente, a DGES tinha uma página *Web* apenas com simples informação institucional e *Web sites* distintos para cada uma das unidades orgânicas, com domínios diferentes e criados numa lógica de organização interna. Por outro lado, devido à deficiente organização e estrutura destes Web sites, e na falta de colaboradores com formação na gestão de conteúdos da aplicação utilizada, muita informação acabava por não ser disponibilizada aos utilizadores.

Ora, com a alteração da Lei orgânica da DGES em 2007[3], e respectiva adaptação dos serviços às novas atribuições e competências, era não só imperativo reformular os *Web sites*, como adequá-los à nova visão e objectivos estratégicos, conferindo-lhe uma imagem única, actual e dinâmica.

Para o cumprimento deste objectivo foram tidos em consideração dois indicadores. Um dos indicadores encontra-se directamente ligado à data de disponibilização de um Web site único, agregador de toda a informação de valor produzida pela DGES e dirigida a estudantes, instituições e ainda a utilizadores interessados na temática do ensino superior. O outro indicador relaciona-se com o desenvolvimento de uma melhoria aplicacional que permite consultar informação já disponibilizada, mas de uma forma dinâmica e de acordo com necessidades específicas, por meio de selecção de critérios.

Figura 3 - Transformação dos Web sites da DGES num Web site único

INDICADOR 1 - Data de disponibilização do sítio único na Internet

A. EXECUÇÃO DO OBJECTIVO FACE AO INDICADOR

Em Novembro de 2007 deu-se início à definição de um projecto para reformulação dos Web sites da DGES, a par com a medida SIMPLEX proposta.

[3] Decreto-Lei nº 151/2007, de 27 de Abril, e Portaria nº 549/2007, de 30 de Abril.

Esta reformulação pressupunha toda uma redefinição da estrutura da informação a disponibilizar, já que o objectivo era estar orientada em função dos "públicos-alvo" e áreas *core* da DGES, e não apenas em função da orgânica interna.

O projecto entrou em desenvolvimento logo no início do ano de 2008, com a afectação de uma equipa transversal e multidisciplinar, representativa das várias áreas funcionais envolvidas e responsável por assegurar a reformulação, produção e inserção de conteúdos.

A aplicação desenvolvida foi testada e ajustada às necessidades que iam sendo detectadas pela equipa de gestão do projecto.

Foi realizada uma acção de formação sobre a gestão de conteúdos no site, e assegurada a existência de diversos colaboradores com competência para efectuar a gestão de conteúdos, de modo a que não se descurasse a actualização permanente da mesma.

De salientar que, a gestão de informação no Web site de uma área funcional da DGES era até então assegurada por uma entidade externa, pelo que foi necessário produzir e gerir internamente a totalidade dos conteúdos de acordo com a nova lógica de disponibilização da informação. Tal pressupôs uma profunda mudança no modo de produzir, assegurar e prestar informação dessa área e respectivo envolvimento dos colaboradores na gestão e publicação da sua própria informação.

B. RESULTADO

O sítio único na Internet, com informação de valor para estudantes e instituições de ensino superior, foi colocado online no dia 11 de Março, com o nível de acessibilidade A, e no dia 16 de Abril foi garantido o nível AA, de acordo com a Resolução do Conselho de Ministros Nº 155/2007, de 2 de Outubro, sobre acessibilidade dos sítios da internet do governo e dos serviços e organismos públicos da administração central a cidadãos com necessidades especiais[4].

Resultado: **11.03.2008**

Taxa de Execução: **158%**

Desvio: **+ 58%**

SUPERADO

[4] Dado que o software de gestão de conteúdos utilizado não garante por si mesmo o nível de acessibilidade AA, tal esforço foi desenvolvido manualmente em todas as páginas do Web site. No entanto, com a actualização de conteúdos o software vai gerando automaticamente código que não é conforme o nível de acessibilidade AA. Porém,

Dado que a data prevista no QUAR para o cumprimento deste indicador se situava entre 15 e 30 de Junho, em consonância com a data prevista para a concretização da medida SIMPLEX, e como a meta foi antecipada em cerca de 3 meses, a taxa de realização alcançada neste indicador foi de 158%.

Tal deveu-se essencialmente à eficiente gestão e execução do projecto de criação deste site único e ao empenho e esforço na definição, produção e introdução dos conteúdos em tempo recorde, tanto pela equipa multidisciplinar directamente afecta, como pelos colaboradores das várias unidades orgânicas envolvidos.

C. ANÁLISE DO DESVIO

O desvio positivo de 58% deve-se essencialmente a três factores:

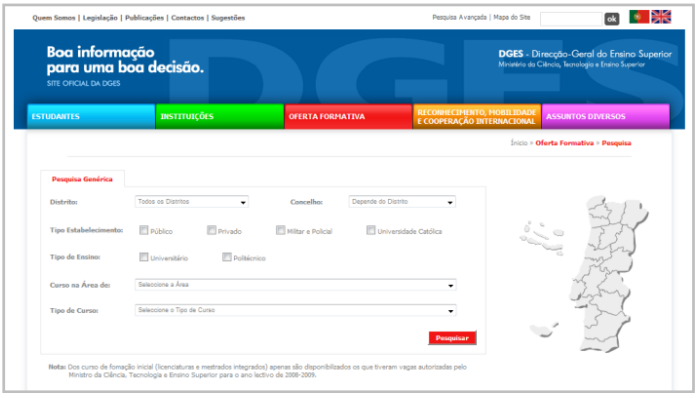
- À necessidade cada vez maior de reformular e actualizar toda a informação constante dos vários *Web sites* da DGES face às crescentes solicitações de estudantes, instituições e outros utilizadores (factor **exógeno**);
- À determinação do Conselho de Ministros para que o(s) *Web site(s)* da DGES cumprissem a sua resolução nº 155/2007, de 2 de Outubro, o que levou a Direcção a optar por antecipar o projecto, em vez de despender recursos humanos e financeiros em dotar os antigos Web sites do nível de acessibilidade AA (factor **exógeno**);
- Ao empenho e entrega dos colaboradores envolvidos neste projecto marcado nitidamente pela viragem estratégica e preocupação com a prestação de informação aos diversos utentes (factor **endógeno**).

e dado que, de acordo com o n.º 2 da referida Resolução, o nível AA aplica-se a sítios transaccionais, a DGES assegurou sempre o nível AA em todas as aplicações online de carácter transaccional.

INDICADOR 2 - Data de disponibilização de plataforma dinâmica comum para toda a oferta formativa do ensino superior

A. EXECUÇÃO DO OBJECTIVO FACE AO INDICADOR

Apesar de toda a informação sobre a oferta formativa do ensino superior, nomeadamente ao nível dos cursos de especialização tecnológica e dos cursos conferentes de grau académico, constar no novo sítio único da DGES na internet, a Direcção considerou necessário, aquando da elaboração do QUAR, dotar o site de uma plataforma dinâmica para consulta da oferta formativa mediante critérios seleccionados pelo utilizador e com recurso à visualização da informação em termos de localização geográfica (distrito e concelho).



Para o desenvolvimento deste projecto foi efectuado, durante o mês de Julho, o levantamento de requisitos da aplicação, o desenho do modelo de dados e foi ainda apresentada uma proposta de *design*, considerando sempre a linha visual adoptada no novo sítio único. A aplicação entrou em desenvolvimento em meados de Agosto.

Durante o mês de Agosto e Setembro foi compilada, de acordo com o modelo de dados, toda a informação sobre a oferta formativa disponível, de modo a se importar para a base de dados, em alternativa ao carregamento da informação via *BackOffice*.

Ainda durante o mês de Setembro decorreu a fase de testes aplicacionais e a validação dos conteúdos importados.

B. RESULTADO

Com um enorme esforço por parte da equipa afecta a este projecto, a ambiciosa meta de disponibilizar esta funcionalidade dinâmica entre 15 e 30 de Setembro foi cumprida.

Resultado: **30.09.2008**

Taxa de Execução: **108%**

Desvio: **0%**

CUMPRIDO

A aplicação foi colocada online a 30 de Setembro, registando-se um nível de execução de 100%, sem registo de desvios.

IMPACTOS, MAIS-VALIAS E BENEFÍCIOS DECORRENTES DA EXECUÇÃO DO OBJECTIVO

O desenvolvimento global deste objectivo teve implicação directa nos utilizadores interessados no acesso a informação sobre a DGES e o Ensino Superior em Portugal.

De Março a Abril de 2008 registaram-se 886.075 visitantes únicos ao Web site da DGES, o que representa uma média superior a 88.000 visitantes mensais.

É claro que esta afluência não é homogénea ao longo do ano, havendo picos derivados do acesso às plataformas online para candidatura de acesso ao Ensino Superior, candidatura a Bolsas de Estudo e consulta de resultados.

Apesar de em qualquer processo de mudança existirem sempre movimentos de resistência, a aceitação por parte dos utilizadores foi bastante positiva, tendo sido tecidos amplos elogios ao novo sítio único.

Ao longo do ano têm sido desenvolvidos esforços no sentido de melhorar a prestação de informação de valor aos estudantes e instituições, zelando sempre para que esta se faça em tempo útil, de modo a que esta constitua uma mais-valia real.

Também esta agregação e actualização de informação veio trazer significativas eficiências processuais. Para muitos dos pedidos de informação por e-mail, e sempre que tal se justifique, é indicada a consulta ao Web site. Também as instituições ganharam o hábito de consultar o deferimento dos seus pedidos através do Web site, dado que estes são permanentemente aí actualizados. Tal permitiu aos colaboradores optimizar o seu tempo, na medida em que se registou uma diminuição significativa das chamadas telefónicas a solicitar este tipo de informação.

Objectivo 2

- **Garantir a simplificação do Sistema de Acesso ao Ensino Superior**

Este objectivo decorre da consolidação e aperfeiçoamento da medida M251 prevista no Programa SIMPLEX 2006. Tal medida visava introduzir, no ano lectivo seguinte, processos electrónicos de candidatura ao ensino superior público e generalizar processos de inscrição electrónica nos estabelecimentos de ensino superior.

Neste intuito, foi criada em 2007, pela primeira vez e a título experimental, a possibilidade dos estudantes se candidatarem ao ensino superior público através da Internet, para a prossecução de uma linha de modernização e de utilização racional das novas tecnologias em prol de uma melhor eficiência de recursos e uma maior eficácia na prestação de serviços aos estudantes.

Este foi um processo que teve naturalmente as suas falhas, tanto ao nível da gestão e organização dos serviços e parceiros envolvidos, como essencialmente a nível tecnológico e de acessibilidade à aplicação de candidatura online, registando naquele ano, uma adesão de apenas 3% dos candidatos na 1ª fase e 5% na 2ª fase de acesso ao ensino superior.

INDICADOR 3 - Data da aprovação do processo de candidatura online - versão 2008

Atendendo a que este é um processo *core* e extremamente crítico na actividade da DGES, quer pela exposição mediática, quer pela influência directa em milhares de famílias, e considerando ainda o facto de ter sido uma entidade externa a desenvolver e gerir a aplicação inicialmente concebida, a DGES encarou como imperativo garantir *a priori* o processo de candidatura *online*, nomeadamente em termos de estabilidade e segurança das tecnologias e sistemas de informação.

Foi estabelecido como meta para a execução de todos os procedimentos necessário o período de 15 a 30 de Junho.

A. EXECUÇÃO DO OBJECTIVO FACE AO INDICADOR

O cumprimento deste objectivo passava necessariamente pela garantia da segurança e estabilidade da plataforma tecnológica e pela garantia da fiabilidade e robustez das infra-estruturas e sistemas informáticos de suporte.

Para o efeito, recorreu-se a uma auditoria externa ao nível da segurança das tecnologias e sistemas de informação, levada a cabo por uma empresa de referência no mercado nacional, avaliando-se assim o estado dos TI/Si e encontrando soluções adequadas para a resolução das anomalias identificadas.

Para a resolução das anomalias e deficiências identificadas, a DGES teve necessariamente de realizar avultados investimentos ao nível da infra-estrutura e dos sistemas de informação. Para tal, foi assegurado o acompanhamento e consultoria por parte dessa empresa ao longo do processo de correcção e *upgrade* dos TI/SI. Foi garantido o alinhamento dos vários *players* envolvidos no processo, e foram ainda efectuados testes que permitiram garantir a conectividade permanente, associada à qualidade de serviço e capacidade de gestão dos canais de comunicação, factores indispensáveis na disponibilização de um serviço considerado crítico.

B. RESULTADO

A 4 de Junho foi possível ao Director-Geral **aprovar em segurança e com confiança** o processo de candidatura online ao ensino superior, garantindo uma taxa de execução de 108%.

Resultado: **04.06.2008**

Taxa de Execução: **108%**

Desvio: **+ 8%**

SUPERADO

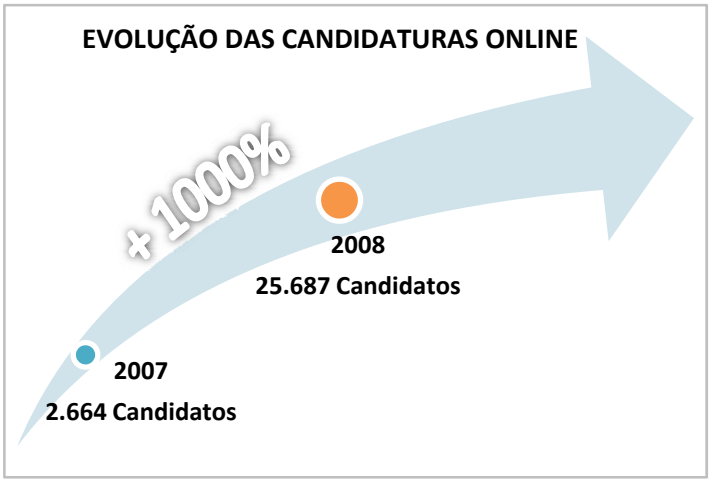
C. ANÁLISE DO DESVIO

Este desvio positivo de 8% ficou a dever-se à opção da Direcção em colocar a empresa auditora como consultora de todo o processo de correcção e *upgrade* dos TI/SI, agindo ainda como elo de ligação e coordenação dos vários *players* envolvidos. Tal permitiu a resolução pacífica das anomalias e deficiências identificadas, antecipando ligeiramente os prazos.

D. IMPACTOS, MAIS-VALIAS E BENEFÍCIOS DECORRENTES DA EXECUÇÃO DESTE OBJECTIVO

A implementação da candidatura *online* causou um impacto particularmente relevante na melhoria da qualidade da relação entre a DGES e os candidatos ao Ensino Superior, orientando os Serviços para uma resposta pronta, eficaz, transparente e simplificada às necessidades dos candidatos. O sucesso deste objectivo contribuiu ainda para aumentar a confiança dos candidatos na própria Direcção-Geral e nos seus colaboradores, facilitando a sua vida quotidiana.

Efectivamente, foi dada a oportunidade aos alunos de realizarem a sua candidatura ao Concurso Nacional de forma mais simples e descomplexa, sendo prova disto o aumento de 1012% dos candidatos a optarem pela candidatura online.

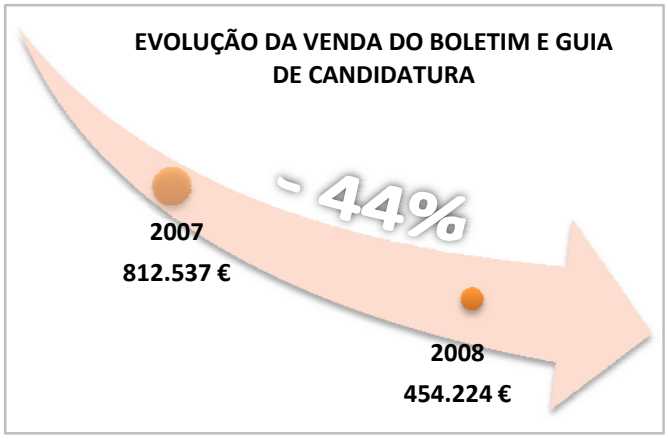


Os candidatos podiam solicitar no site da DGES a senha de acesso ao processo de candidatura *online*, recebendo via e-mail a senha e a informação necessária para se proceder à validação da mesma. Numa era em que o paradigma da mobilidade converge para a ubiquidade da internet e dos dispositivos, basta apenas ao candidato aceder à internet, em qualquer lugar, a qualquer altura.

Ainda do ponto de vista processual, cumpre realçar que através do sistema *online* reduziu-se significativamente a possibilidade de engano por parte dos candidatos, na medida em que o sistema, no momento do preenchimento da candidatura, reconhece quando o estudante não reúne todas as condições de acesso exigidas para o par estabelecimento/curso que indica ou para a fase em que se está a candidatar, impedindo a validação dessa candidatura. De igual modo, o sistema inviabiliza a validação de candidaturas que contenham erros, contrariamente ao que sucede no âmbito das candidaturas presenciais.

No momento da realização da candidatura *online* o estudante tem a confirmação da validade dos dados introduzidos, superando assim a espera e a incerteza da aceitação da sua candidatura, quando realizada presencialmente.

Com a referida implementação da candidatura *online*, alcançaram-se inúmeros benefícios e vantagens a nível interno, na medida em que a mesma contribuiu, de forma fundamental, para a desmaterialização de processos e procedimentos na DGES, bem como, permitiu a simplificação dos processos administrativos, com a redução do número de digitalizações de documentos essenciais no âmbito da candidatura presencial e com a redução da necessidade de análise e correcção manual dos erros das candidaturas. Este impacto é deveras significativo ao nível da produtividade e satisfação dos colaboradores da DSAES, levando a ganhos significativos ao nível da eficiência organizacional e ligação com os vários *stakeholders*, indispensáveis num serviço onde a escassez de recursos humanos face às competências desenvolvidas é cada vez mais notória. Acrescente-se a maior agilidade na colaboração entre os intervenientes no processo (DGES, escolas e estudantes), a maior celeridade nos circuitos de informação e a disponibilidade da informação em tempo real.



Analisando a perspectiva financeira, nomeadamente ao nível do fluxo monetário, verificou-se uma redução de 44% face a 2007. Tal deveu-se ao facto de não ter sido vendido o boletim de candidatura e respectivo guia da candidatura aos estudantes que efectuaram a sua candidatura *online*, e que a DGES optou por prescindir em prol dos benefícios e mais-valias da candidatura online. Porém, analisando por outro prisma, e apesar de ser uma despesa unitária pequena, os candidatos que realizaram a sua candidatura online beneficiaram não só de um menor custo directo com o processo de candidatura (10 € por boletim e guia), mas também tiveram menos custos indirectos: deslocação ao local de entrega da candidatura e tempo de espera.

A candidatura *online* trouxe, em si mesma, um novo processo, inovador e precursor de uma nova realidade a nível administrativo e social, permitindo ao candidato um contacto imediato e simplificado com os serviços, sem necessidade de intermediários ou procedimentos burocráticos, agilizando o tempo de resposta e permitindo uma candidatura mais segura e definitiva, com um risco diminuto de exclusão do Concurso Nacional.

Essa segurança permitiu ao candidato garantir que as suas escolhas relativamente ao ensino superior estão em adequação com o seu currículo escolar, impedindo escolhas inviáveis.

Este sistema permite responder às novas exigências sociais, colocando a DGES num plano de constante inovação e adaptação às necessidades de todos os estudantes e reforçando a causa pública ao facilitar e simplificar a vida a milhares de famílias que, todos os anos, encaram o acesso ao ensino superior pelos seus filhos como uma etapa da vida, marcante e decisiva num futuro cada vez mais incerto. Este é, por isso, um projecto com elevado potencial de replicação que, pela sua transversalidade e abrangência poderá servir de exemplo para instituições de ensino superior privado, bem como para outros países com processos de candidatura semelhantes.

A comparação com o desempenho de serviços idênticos, no plano internacional, encontra-se desenvolvida no ponto 5.2.

No âmbito do desenvolvimento de medidas futuras para um reforço positivo do desempenho deste processo torna-se necessário continuar a divulgar a candidatura *online*, os seus benefícios, a sua eficácia e simplicidade, dando especial ênfase à sua segurança.

Numa óptica de melhoria contínua, é ainda conveniente apostar no aperfeiçoamento da plataforma de candidatura *online*, aproximando-a das necessidades crescentes dos seus utilizadores, com o objectivo principal de, num futuro próximo, todas as candidaturas ao ensino superior serem efectuadas por esta via.

Objectivo 3

•Garantir a consolidação do Sistema de Atribuição de Bolsas

A Direcção Geral do Ensino Superior iniciou em 2006 o desenvolvimento de uma plataforma informática de suporte à candidatura e análise de bolsas de estudo do ensino superior. Desenvolvida de forma a responder cada vez mais a processos simplificados de trabalho e ao fácil acesso aos cidadãos em geral, a plataforma integra fundamentalmente três sistemas:

- Uma interface com as Instituições de Ensino Superior – *BeCool*;
- Uma interface com os candidatos a bolsas de estudo – *BeOn*;
- Uma interface de análise de candidaturas a bolsas de estudo – *SiCaBe*.

Aplicações disponibilizadas pela plataforma

⇨ Aplicação a ser utilizada pelas Instituições de Ensino Superior

O *BeCool* é a interface de gestão de candidaturas e tem como funcionalidades o registo e consulta de candidaturas, a alteração ou consulta de credenciais de acesso, a criação e consulta de minutas de aproveitamento e a consulta de pagamentos efectuados aos bolseiros.

⇨ Aplicação a ser utilizada pelos Estudantes/Candidatos

O *BeOn* é a interface de candidaturas *online* e tem como funcionalidades o preenchimento e submissão da candidatura *online*, a alteração ou consulta de credenciais de acesso, a consulta e actualização de dados pessoais, a consulta e envio de documentos, a confirmação de pagamentos (e justificação de não confirmação dentro do prazo) e a consulta de estado do processo e de resultados da candidatura.

⇨ Aplicação a ser utilizada pelas Instituições de Ensino Superior – Análise de Candidaturas

O *SiCaBe* (Suporte informático ao Concurso de atribuição de Bolsas de estudo do Ensino Superior) é a interface de análise de atribuição de bolsas e foi desenvolvido de forma a optimizar o processo de atribuição de bolsas, fornecer melhores meios de análise permitindo maior capacidade de resposta e facilitar a integração futura com a plataforma de serviços do Estado.

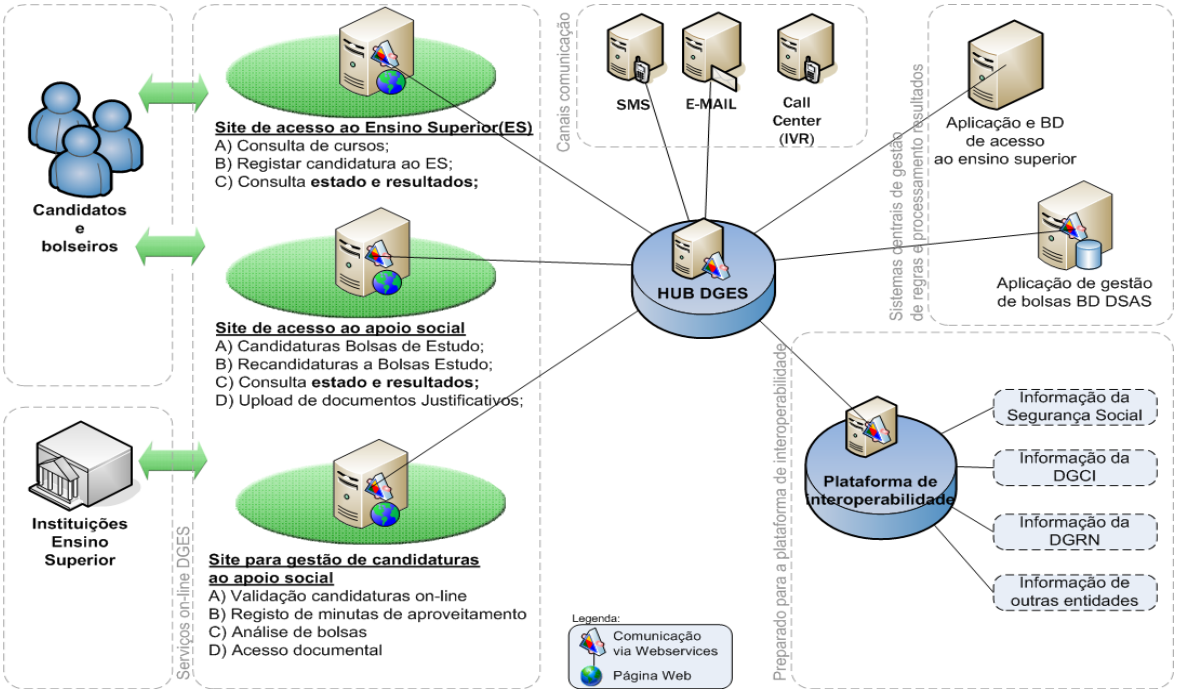


Figura 4 - Arquitectura da Plataforma de Serviços do Estado

A. EXECUÇÃO DO OBJECTIVO FACE AO INDICADOR

O projecto iniciou-se em 2006 e aplicado em 2007 para o Ensino Superior Privado, tendo sido obtida uma taxa de candidaturas de 38% nesse ano. Em 2008 foi dada ênfase à cobertura dos serviços online relativos à candidatura a bolsa de estudo, pretendendo-se desta forma abranger uma percentagem de candidaturas mais próxima do universo de candidatos.

A aplicação foi desenvolvida e testada de forma a responder às necessidades verificadas pela equipa de desenvolvimento e acompanhamento do projecto, de modo a fornecer aos candidatos todos os instrumentos necessários à realização da candidatura, tornando o processo de candidatura e análise de bolsas de estudo acessível e simplificado.

B. RESULTADO

Na sequência dos desenvolvimentos realizados, em 2008 verificou-se uma taxa de candidaturas online de 99.48%. Sendo a meta definida no QUAR para este indicador de 90%-95%, a taxa de execução verificada foi de 105%.

Resultado: **99,84%**

Taxa de Execução: **105%**

Desvio: **+ 5%**

SUPERADO

C. ANÁLISE DO DESVIO

A meta definida no QUAR para este indicador significou um risco assumido pela DGES, já que a taxa de cobertura definida é significativamente superior à de 2007, pretendendo-se uma cobertura do universo dos alunos do Ensino Superior Privado na ordem dos 90%-95%, e a sua obtenção estaria também dependente da adesão dos próprios candidatos à ferramenta disponibilizada, que se revelou extremamente positiva (**factor exógeno**).

Para a obtenção dos resultados verificados, a equipa de análise de bolsas da DGES teve que realizar um trabalho intensivo de apoio aos candidatos na utilização dos serviços online (**factor endógeno**).

D. IMPACTOS, MAIS-VALIAS E BENEFÍCIOS DECORRENTES DA EXECUÇÃO DESTE OBJECTIVO

- Incremento da taxa de serviços electrónicos no âmbito do ensino superior;
- Reforço da eficiência da Administração Pública, através da recolha de dados mais completa, mais rápida, mais barata e com menor incidência de erros;
- Diminuição directa de custos na gestão de documentos físicos e/ou electrónicos, promovendo a interoperabilidade entre serviços e reutilização de informação existente sobre o aluno e o agregado onde se insere;
- Uniformização de ferramentas e procedimentos para o aluno e para os serviços (aumento da equidade), a par da desmaterialização do processo, beneficiando de uma estrutura de suporte e de menores custos de desenvolvimento e manutenção dos sistemas informáticos de suporte.
- Poupança de papel na ordem das 360.000 folhas A4 (ausência de boletim de candidatura e utilização dos serviços de upload de documentos em vez do envio dos documentos em papel).

- Em 2008 a ferramenta desenvolvida foi disponibilizada às Instituições de Ensino Superior Público, tendo seis aderido à mesma, em fase piloto.

Impactos directos para o candidato a bolsa de estudo:

- Alargamento do prazo de candidatura
- Processo de candidatura mais célere (processo de candidatura em papel implica mais deslocações à Instituição)
- Diminuição do tempo de espera de consulta do estado do processo
- Possibilidade de fazer *upload* de documentos
- Possibilidade de confirmar pagamento sem ter de se deslocar à secretaria da Instituição
- Possibilidade de entrega de justificações de falta de confirmação *online*
- Aumento da eficácia da instrução do processo
- Possibilidade de antecipação da divulgação do resultado
- Diminuição dos documentos entregues na recandidatura (em média eram solicitados entre 30 a 60 documentos por processo/ano que passam a 6/ano)
- Possibilidade de reutilizar os documentos dos bolseiros que efectuam uma segunda candidatura a bolsa de estudo

Impactos directos para a DGES/DSAE:

- Diminuição do volume de entrada de papel
- Redução de custos a nível da digitalização de documentos
- Automatização do processo de verificação de confirmações e consequentes penalizações
- Automatização do processo de verificação de justificações da falta de confirmação de pagamento
- Automatização do processo de estornos bancários
- Deslocação das actividades operacionais para as instituições e maior controlo regulatório por parte da DSAE

Impactos directos para as Instituições de Ensino Superior:

- Alteração de dados do candidato efectuada pelo próprio *online*
- Menor volume documental
- Menor complexidade de actualização dos Sistemas de Informação
- Utilização e manutenção gratuita da plataforma

Objectivo 4

- **Contribuir para a consolidação da reestruturação dos cursos do sistema português do ensino superior através da concretização do Processo de Bolonha**

INDICADOR 5 - Taxa das adequações de ciclos de estudos registadas dentro do prazo legal

A. EXECUÇÃO DO OBJECTIVO FACE AO INDICADOR

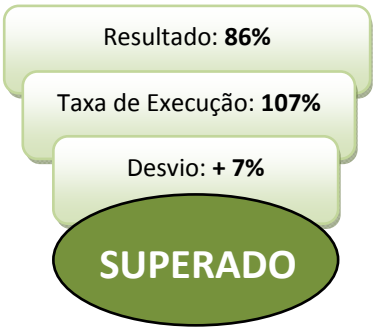
A actividade conducente ao registo de adequação de ciclos de estudos decorre em simultâneo com actividades relacionadas com o registo de criação/autorização de funcionamento de novos ciclos de estudos e envolve os mesmos recursos humanos.

Neste sentido, foi necessário afectar uma equipa específica para desenvolver essa actividade de forma prioritária nos meses de Janeiro e Fevereiro de 2008, de modo a cumprir o prazo legal para decisão (45 dias úteis) quanto ao grande conjunto de pedidos recebidos no prazo geral de 28 de Dezembro de 2007, para a entrada em funcionamento no ano lectivo de 2008/2009.

Para além daquele prazo geral, foram, ao longo do ano de 2008, fixados casuisticamente prazos especiais para o envio de pedidos de registo de adequação de ciclos de estudos, ainda para a entrada em funcionamento em 2008/2009, por indicação superior ou como alternativa a decisões desfavoráveis sobre as pretensões iniciais das instituições. Foram também recebidos alguns pedidos referentes a ciclos de estudos conducentes ao grau de doutor ou a realizar em regime de associação entre diferentes instituições, que não estão legalmente sujeitos a prazo de entrega.

Esta situação, apesar de imprevisível, foi sempre colmatada com a actividade constante de uma pequena equipa que, a par de outras inúmeras e complexas actividades, dá prioridade ao tratamento dos pedidos de registo de adequação em qualquer altura e de imediato, procurando que sejam objecto de decisão dentro do prazo legal.

B. RESULTADO



Até 5 de Março de 2008, cumprindo o prazo de 45 dias úteis, foram registados 204 dos 291 pedidos que à data eram susceptíveis de decisão (excluindo, portanto, as desistências e os casos de falta de enquadramento legal).

A falta de decisão no mesmo prazo sobre os restantes pedidos deveu-se ao facto de os mesmos se enquadrarem numa área específica (Tecnologias da Saúde), cujos moldes de adequação careciam de orientações superiores. Apesar disso, uma vez obtidas aquelas orientações (Junho de 2008), os pedidos foram decididos e concluídos no prazo de cerca de um mês, compatível com a preparação do ano lectivo de 2008/2009.

Passado aquele período, foram recebidos mais 96 pedidos de registo de adequação, muitos em momentos específicos, por beneficiarem de prazos excepcionalmente concedidos (7 no final de Fevereiro, 41 em Julho e 21 até 31 de Agosto), os restantes de forma dispersa ao longo do ano.

Daqueles, 55 foram registados no prazo de 45 dias úteis após a recepção, devendo-se a falta de decisão dentro do prazo legal dos 41 recebidos em Julho ao facto de se tratar de cursos de estabelecimentos sujeitos a uma tutela diferente (ensino militar), com um enquadramento jurídico específico, o que exigiu intervenções e contactos adicionais.

C. ANÁLISE DO DESVIO

O desvio positivo de 7% deve-se essencialmente a três factores:

- À necessidade de cumprir a meta prevista na legislação decorrente do Processo de Bolonha de a adequação dos cursos existentes àquele regime ser realizada até ao final do ano lectivo de 2008/2009, particularmente relevante para os estudantes que ainda frequentavam cursos não adequados e pelas respectivas instituições de ensino superior (factor **exógeno**);
- Ao empenho dos colaboradores envolvidos, materializado na prioridade dada ao tratamento dos pedidos de registo de adequação no quadro das muitas outras tarefas que desenvolvem em simultâneo (factor **endógeno**);

- À utilização, quanto a aspectos pontuais e simples, de procedimentos menos formais, prevendo prazos curtos de resposta para as instituições e privilegiando meios mais rápidos, como o fax e o correio electrónico (factor **endógeno**).

D. IMPACTOS, MAIS-VALIAS E BENEFÍCIOS DECORRENTES DA EXECUÇÃO DO OBJECTIVO

O desenvolvimento deste objectivo na sua globalidade teve implicações directas para as instituições de ensino superior, uma vez que lhes permitiu concluir o processo de adequação da sua oferta formativa dentro do prazo legal, com mais-valias evidentes para os estudantes que frequentam os cursos em causa.

Os resultados alcançados só foram possíveis com os recursos humanos disponíveis, em número reduzido, pelo empenho dos mesmos, na gestão do tempo dedicado a esta tarefa (em detrimento de outras) de acordo com o número de processos a analisar em cada momento e na adopção de medidas eficientes de redução do tempo de decisão mantendo a qualidade dos procedimentos.

Considerando que a adequação dos cursos existentes ao regime decorrente do Processo de Bolonha deve ser realizada até ao final do ano lectivo de 2008/2009, será necessário proceder, em 2009, ao levantamento dos cursos em funcionamento ainda ao abrigo do anterior regime e estabelecer prazos excepcionais para adequação dos mesmos, com adopção de medidas eficientes de afectação de recursos, por forma a garantir uma resposta em tempo útil.

INDICADOR 6 - Taxa de CET's registados dentro do prazo legal

A entrada em funcionamento de um Curso de Especialização Tecnológica – CET - numa instituição de ensino superior carece de registo prévio. Este pedido de registo é dirigido ao Director-Geral do Ensino Superior que dispõe, de acordo com a legislação em vigor, de 60 dias para proferir uma decisão.

A entrada em vigor do Decreto-Lei respeitante aos CET pretendeu fomentar a competitividade do País com coesão social, o que exige a qualificação do capital humano, uma vez que este é, de facto, o factor determinante do progresso, sobretudo no quadro das sociedades da informação e do conhecimento ao longo da vida. Aumentar as aptidões e qualificações dos Portugueses dignifica o ensino, potencia a criação de novas oportunidades e promove quer o crescimento das pessoas quer, por via disso, o crescimento

sociocultural e económico do País, ao possibilitar uma oferta de recursos humanos qualificados geradora de maior competitividade com coesão social. Para vencer este enorme desafio, é necessário qualificar melhor os jovens, combatendo em particular as elevadas taxas de abandono escolar precoce e dando novas oportunidades aos adultos, promovendo a sua recuperação escolar e requalificação profissional.

Foi com este desígnio em mente que a DGES começou a organizar os procedimentos conducentes ao registo de CET.

Todos os pedidos são alvo de análise instrutória e análise técnica e os processos das instituições do ensino superior público ainda são submetidos a parecer de uma Comissão Técnica própria no âmbito da coordenação da oferta pública de CET.

Esta comissão é constituída por elementos dos vários ministérios envolvidos, o que, por vezes, torna difícil o agendamento de reuniões, e aprecia todos os pedidos de criação de CET – do MCTES e de outros ministérios - o que torna o processo mais demorado.

Pelas razões atrás descritas, por vezes, os processos estão parados à espera da apreciação da comissão, estando os 60 dias, para a decisão do Director-Geral, a decorrer. Só após a emissão de parecer é que o Director-Geral profere uma decisão.

De referir ainda que o pedido de elementos adicionais não prejudica o decorrer do prazo legal estabelecido.

No diagrama seguinte apresenta-se o procedimento desde o pedido de registo do CET ao Director-Geral até à sua decisão final.

Como se pode verificar pela Figura 5, apresentada na página seguinte, o processo de registo de um CET é moroso, complexo e trabalhoso, existindo diversos factores que, embora exteriores à DGES, condicionam o tempo disponível para emissão de decisão por parte do Director-Geral.

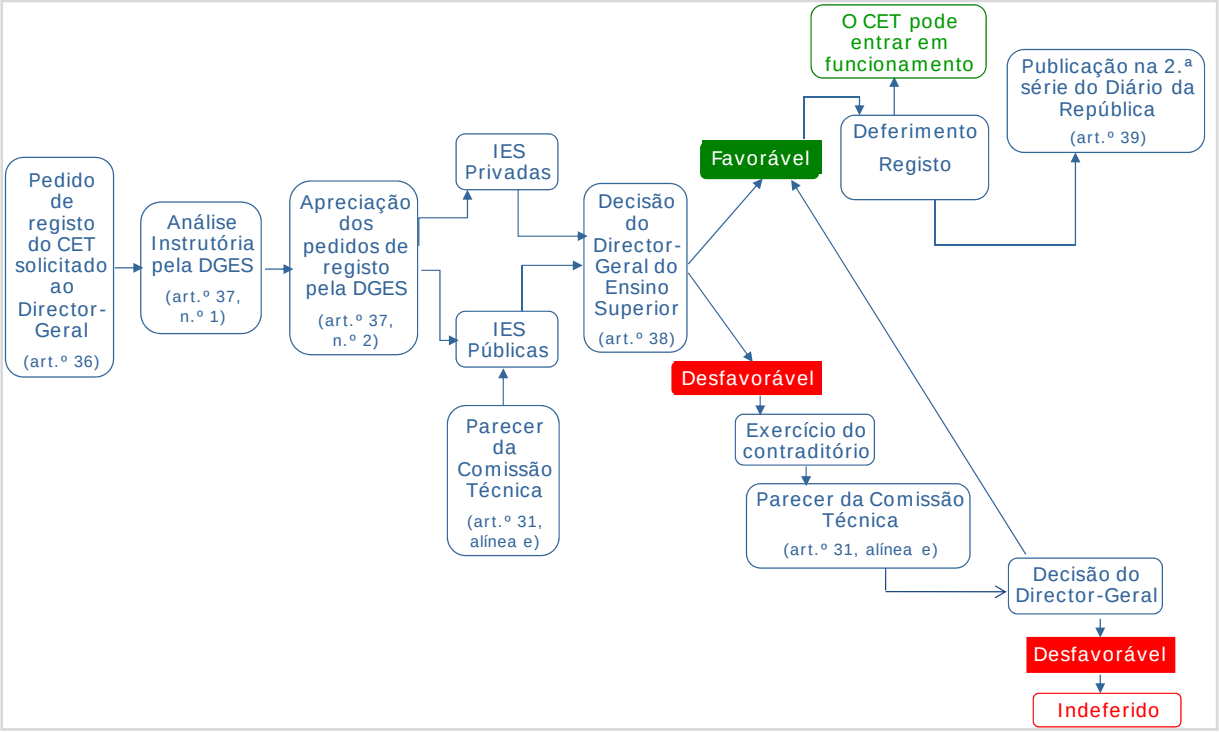


Figura 5 - Processo de Registo de um CET

A. EXECUÇÃO DO OBJECTIVO FACE AO INDICADOR

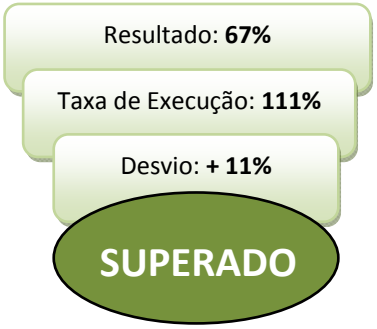
No início do ano 2008 houve a preocupação, por parte da DGES, em melhorar todo o processo, para que o tempo necessário para o registo do CET fosse minimizado, de modo a aumentar a qualidade do serviço e a reduzir os custos inerentes da utilização dos recursos humanos. Para que este objectivo fosse alcançado procedeu-se à realização de reuniões com as instituições para que fossem debatidos os melhores procedimentos a adoptar, tendo em vista a prossecução dos objectivos. Na sequência destas reuniões foram introduzidas melhorias a nível dos instrumentos de análise dos processos, por parte da equipa de trabalho dos CET, tendo em vista ganhos de eficiência em todo o processo, ou seja, o aumento da qualidade em função da redução do tempo necessário para o registo.

No entanto, apesar de todo o esforço efectuado, existiram determinados factores externos que dificultaram o cumprimento da meta estabelecida, pois ao longo do ano, a percentagem de CET registados no prazo legal esteve sempre abaixo da meta definida.

Em Novembro a equipa dos CET viu-se reduzida em 25%, e em Dezembro sofre outra redução de 25%. Tal obrigou a restante equipa a um esforço extraordinário para que a meta definida fosse alcançada e o objectivo definido fosse superado.

B. RESULTADO

Em Dezembro, com um imenso esforço e empenho da restante equipa para alcançar a taxa de 60%, esta meta foi não só atingida, como superada. De facto, há que assinalar a elevada eficiência no alcance desta meta, uma vez que a relação entre os resultados obtidos (67%) face aos recursos disponíveis é muito alta.



C. ANÁLISE DO DESVIO

Este desvio positivo deve-se unicamente ao notável empenho da equipa dos CET, que independentemente de se ver reduzida a 50% no último mês do ano, o seu compromisso e esforço em alcançar a meta proposta foi louvável.

D. IMPACTOS, MAIS-VALIAS E BENEFÍCIOS DECORRENTES DA EXECUÇÃO DESTE OBJECTIVO

Para a consecução deste objectivo houve a preocupação de estreitar as relações entre a DGES e as instituições, tendo em vista o reforço positivo do desempenho por parte da DGES. Os ganhos em termos de tempo e análise dos processos foram notórios, traduzindo-se numa eficiência processual.

Apesar de o cumprimento dos prazos de registo ser considerado como uma obrigação legal, a verdade é que a Direcção de Serviços de Suporte à Rede de Ensino Superior, devido às inúmeras competências e actividades que desenvolve, tem uma manifesta falta de recursos humanos. Assim, face à situação actual é de salientar o empenho, produtividade e entrega ao cumprimento das metas estabelecidas por parte das equipas envolvidas no registo das adequações e no registo dos CET, entre outras que, apesar de não estarem envolvidas nos objectivos e metas do QUAR, desempenham a sua actividade com zelo e profissionalismo.

Este esforço beneficia directamente as instituições de ensino superior, no âmbito da disponibilização em tempo útil da sua oferta formativa, adequada aos moldes instituídos pelo Processo de Bolonha e passível

de comparabilidade a nível internacional, e os candidatos a estas formações que procuram, por um lado, os cursos já estruturados de acordo com a nova legislação de graus e diplomas no ensino superior[5], e por outro a qualificação profissional ajustada às necessidades do mercado e a perspectiva de melhorar condições de emprego com as competências daí adquiridas.

Para 2009, está previsto, ao nível dos objectivos operacionais do QUAR, o desenvolvimento de um projecto que permita a entrega de pedidos de registo de CET online, dando continuidade à aposta por parte desta Direcção em modernizar e simplificar processos administrativos e incrementando da taxa de serviços electrónicos no âmbito do ensino superior e reforçando a eficiência operacional, através da recolha de dados mais completa, mais rápida, mais benéfica para o ambiente e com menor incidência de erros.

[5] Decreto-Lei n.º 74/2006, de 24 de Março.

Objectivo 5

•Melhorar e alargar o Sistema de Gestão de Controlo Interno

O recurso ao sistema biométrico por leitura de impressão digital, como forma de garantir a segurança dos meios e controlo de entradas e saídas, enquadra-se numa dinâmica de qualidade que foi sendo implementada pela Direcção-Geral do Ensino Superior.

Os critérios utilizados para a escolha de tal sistema foram, nomeadamente, o conforto na utilização, a precisão, a relação qualidade/preço e o grau de segurança atenta a importância que os deveres de assiduidade e de pontualidade assumem para o bom funcionamento das organizações[6].

A finalidade do tratamento assenta na necessidade de agilizar o cumprimento de um objectivo que a lei reconhece integrar-se no âmbito dos poderes de controlo da entidade responsável pelo tratamento: a fixação do horário de trabalho, o controlo da assiduidade e o registo do tempo de trabalho.

INDICADOR 7 - Data de implementação do Sistema Biométrico

O processo de implementação do sistema biométrico na Direcção-Geral do Ensino Superior teve início com a informação prévia solicitada ao Gabinete de Atendimento ao Público da Comissão Nacional de Protecção de Dados (CNPD).

Posteriormente, foram prosseguidas todas as diligências necessárias para que a CNPD apreciasse a necessidade e proporcionalidade do pedido de implementação do referido sistema, tendo sido apurados os seguintes elementos/informações:

- A capacidade do sistema e o número de trabalhadores abrangidos;
- A forma como é armazenada ou gravada a característica biométrica;
- As taxas de falsas rejeições ou de falsas aceitações do sistema;
- A forma como foi assegurado o direito de informação dos trabalhadores;

[6] Cf. art.º 14.º, n.º 2 do Decreto-Lei n.º 259/98 de 18 de Agosto

- A especificação do tipo de relacionamento com outros tratamentos (v.g. gestão de pessoal ou de remunerações);
- Junção de declaração do fabricante comprovativa de que as chaves dos algoritmos não são cedidas e de que os sistemas não permitem a reversão;
- Parecer da comissão de trabalhadores ou declaração da sua inexistência[7].

Por ofício datado de 29/04/2008, a Direcção-Geral do Ensino Superior foi notificada do conteúdo da autorização n.º 679/08, da CNPD, proferida em 21/04/2008.

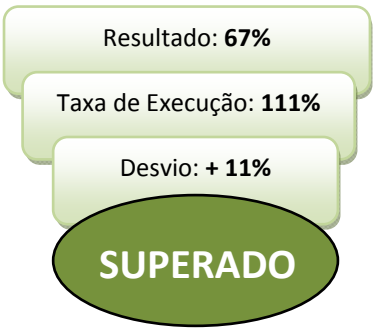
Obtida a referida autorização, em 14/05/2008, foi proferido o despacho n.º 8/DG/2008, do Director-Geral, a comunicar a implementação do sistema biométrico de leitura de dados (impressão digital), no dia 02/06/2008.

Nessa data estariam então em vigor o novo sistema e o que o antecedeu (sistema automático de relógio de ponto). Tal situação permitiu uma maior adesão dos trabalhadores à nova realidade, na medida em que permitiu a aprendizagem necessária para a utilização do sistema e garantir, em caso de se verificar alguma anomalia imprevista, o controle da assiduidade.

A operação de recolha das características biométricas com a finalidade de controlo do horário de trabalho não envolve, em si mesmo, uma violação da integridade física do trabalhador, do seu direito à privacidade ou da sua intimidade, tal como é mencionado nos "Princípios sobre a utilização de dados biométricos no âmbito do controlo de acessos e de assiduidade" apresentados pela CNPD, bem como no Despacho do Director-Geral da DGES, acima identificado.

A. RESULTADO

Resulta, de todo o processo supra descrito, que, num reduzido intervalo de tempo, foram cumpridos todos os requisitos legais para que a autorização para implementação do sistema biométrico fosse concedida pela entidade competente – a CNPD.



[7] Artigo 27.º da Lei 35/2004, de 29 de Julho que regulamenta a Lei n.º 99/2003, de 27 de Agosto, que aprovou o Código do Trabalho.

B. ANÁLISE DO DESVIO

- ⇨ Um factor importante que contribuiu decisivamente para a superação deste objectivo foi o nível de aceitação, por parte dos trabalhadores, deste novo sistema. De facto, foram acautelados os deveres de informação prévios em relação às finalidades determinantes da recolha, destinatários e condições de utilização daqueles dados, em cumprimento do disposto no artigo 10.º n.º 1 da Lei 67/98, alterada pela Declaração de Rectificação n.º 22/98, bem como foram disponibilizados todos os meios para esclarecimento de dúvidas, por parte da Divisão de Apoio Técnico e Administrativo.
- ⇨ Rapidez da autorização da CNPD;
- ⇨ Na fase de testes, as anomalias verificadas foram de rápida e fácil resolução.

C. IMPACTOS, MAIS-VALIAS E BENEFÍCIOS DECORRENTES DA EXECUÇÃO DESTE OBJECTIVO

- Mais-valias para beneficiários/ colaboradores internos: comodidade e facilidade nos acessos; permite a cada trabalhador consultar em tempo real a sua assiduidade; reduz a necessidade de deslocação dos trabalhadores ao sector de recursos humanos;

- Impacto nos colaboradores: contribui para uma maior satisfação no que respeita ao relacionamento entre a organização e os colaboradores; Eficiência processual (tempo, qualidade e custo): reduz o tempo do procedimento de gestão de assiduidade e processamento de vencimentos

- Inovação: utilização das TIC nos serviços prestados ao público interno;

- Desenvolvimento de medidas futuras para um reforço positivo do desempenho: introdução de melhorias na aplicação informática com a implementação do módulo que permite a todos os trabalhadores efectuar a marcação de férias e justificação de ausências através de uma intranet.

Objectivo 6

•**Garantir a segurança da rede informática e dos sistemas de informação**

INDICADOR 8 - Correcção das evidências detectadas na auditoria à plataforma do Acesso ao Ensino Superior

Este objectivo de eficiência tem como intuito final garantir estabilidade e segurança dos sistemas informáticos que suportam as plataformas online consideradas nos objectivos de eficácia. Contudo, no âmbito das falhas detectadas na auditoria à rede informática e sistemas de informação, e de acordo com prioridades definidas pela Direcção e suportadas pela empresa consultora, as evidências respeitantes à Plataforma de Acesso ao Ensino Superior foram definidas como prioritárias.

A cada anomalia identificada foi associado um nível de risco (alto, médio ou baixo) o que obrigou a definir um indicador matricial.

	Meta	Ponderação
Risco Alto	[80 - 90%]	90%
Risco Médio	[20 - 30%]	3%
Risco Baixo	[0 - 10%]	7%

A correcção das evidências detectadas contou com o apoio da equipa auditora, necessário para garantir o envolvimento e alinhamento dos vários *players* de TI/SI envolvidos no processo.

Para tal, também foi imprescindível a realização de avultados investimentos ao nível da infra-estrutura de suporte da plataforma, quer para garantir elevados níveis de segurança, como para assegurar a estabilidade com elevados acessos simultâneos.

Foram desenvolvidos inúmeros testes de segurança e de carga que permitiram garantir a conectividade permanente, associada à qualidade de serviço e capacidade de gestão dos canais de comunicação, factores indispensáveis na disponibilização de um serviço considerado crítico. Foram elaboradas recomendações com vista à preparação dos sistemas da DGES para o pico de acessos correspondente à data de publicação de resultados, garantindo a máxima eficácia dos sistemas existentes. A 4 de Junho a plataforma para candidatura online ao ensino superior foi aprovada pelo Director-Geral.

A. RESULTADO

A candidatura online realizou-se sem nenhum percalço, tendo os sistemas respondido, registando níveis dentro da normalidade.

Na noite de 14 de Setembro, data da saída das colocações aguardadas por mais de 50.000 candidatos, foi possível garantir níveis de qualidade de excelência no acesso à página de publicação de resultados, apesar dos número de acessos ter excedido todas as expectativas:

Resultado: Evidências de
Risco Alto: 100%
Risco Médio: 100%
Risco Baixo: 100%

Taxa de Execução: **153%**

Desvio: **+ 53%**

SUPERADO

- À meia-noite do dia 14/9, os resultados das candidaturas ao Ensino Superior foram publicados via Internet.
- Na primeira hora, registaram-se cerca de 550.000 acessos à página, com um valor de "pico" de 60.000 utilizadores simultâneos, o que excedeu largamente as expectativas.
- No universo destes acessos, identificou-se um conjunto de 171.364 pesquisas por nomes diferentes e 45.665 pesquisas por Bilhetes de Identidade únicos. Há um grande número de pesquisas repetidas, o que justifica a diferença entre estes números e os quase 550.000 acessos.
- Durante o período mais activo e de maior carga (a partir das 0h00), com mais de 25.000 acessos simultâneos, a infra-estrutura resistiu bem, mantendo-se o site com bons tempos de resposta (tempos médios de consulta de resultados abaixo de 1 segundo), sem se verificar qualquer problema de indisponibilidade.

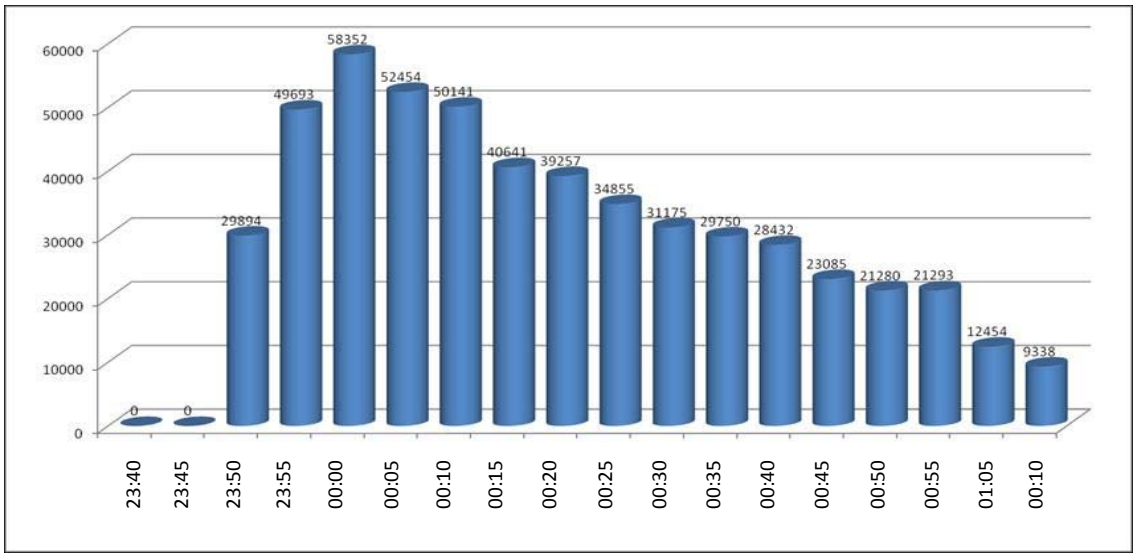


Figura 6 - Distribuição do n.º de acessos simultâneos às páginas dos resultados de colocação no Ensino Superior, na noite de 13 para 14 de Setembro de 2008

B. ANÁLISE DO DESVIO

O desvio positivo de 53% ficou-se a dever aos seguintes factores:

- Preferência da Direcção em, na primeira fase de correcção das evidências, ter optado por todas as que se referiam ao Acesso ao Ensino Superior, de modo a que este processo ficasse concluído (factor endógeno);
- Ao baixo investimento associado à correcção das anomalias de risco baixo, o que permitiu colmatá-las com o empenho da equipa de gestão das TI/SI (factor endógeno);

C. IMPACTOS, MAIS-VALIAS E BENEFÍCIOS DECORRENTES DA EXECUÇÃO DESTE OBJECTIVO

A estabilidade da infra-estrutura e os curtos tempos de resposta registados tiveram um impacto muito positivo na satisfação da Direcção e dos colaboradores ligado ao Acesso ao Ensino Superior, pois as reclamações quanto a este tópico foram nulas.

A garantia da segurança no sistema informático que suporta a plataforma de Acesso ao Ensino Superior também trouxe benefícios aos candidatos e suas famílias, já que à expectativa dos mais de 50.000 candidatos em torno da saída de resultados foi correspondida a disponibilização da informação sem se ter registado qualquer falha no serviço. Todos os que por volta da meia-noite de 14 de Setembro quiseram consultar os resultados da candidatura ao ensino superior no site da DGES conseguiram com sucesso.

Todo este processo de garantia do sistema de informação do Acesso ao Ensino Superior é possível e recomendável de replicar a outros sistemas de informação da DGES.

Objectivo 7

- **Assegurar uma gestão orçamental fiável e rigorosa**

Um relatório de execução orçamental claro e actualizado é uma peça fundamental de gestão. A DGES, como entidade pública afecta à administração directa do estado, utiliza o SIC – Sistema de Informação contabilística como aplicação de gestão orçamental tendo por base normas legais estabelecidas.

INDICADOR 9 - Periodicidade do Relatório

A periodicidade do relatório de execução orçamental não se resume apenas à produção, em tempos determinados, de um *output* a partir de uma aplicação informática. É necessário ter em conta o esforço que está subjacente à produção de um relatório devidamente actualizado, como o registo atempado dos compromissos assumidos, a necessária cabimentação das despesas a efectuar, o pagamento a fornecedores dentro dos prazos médios definidos, e, sempre que tal se justifique, as alterações orçamentais e autorizações respectivas.

A. EXECUÇÃO DO OBJECTIVO FACE AO INDICADOR

Na DGES, não obstante o problema crónico da escassez de recursos humanos, todo o trabalho inerente ao processo de registo, alteração e anulação de procedimentos contabilísticos tem apresentado neste ano melhorias significativas. Melhorias estas que têm permitido à Direcção ter, logo nos primeiros dias de cada mês, um relatório da real execução do orçamento de receita e do orçamento de estado. A esta boa prática está aliada a gestão orçamental fiável e rigorosa a que a Direcção se comprometeu, cumprindo a execução orçamento de estado em 99,4% e o de receitas próprias em 79,8%.

B. RESULTADO

Resultado: **Mensal**

Taxa de Execução: **200%**

Desvio: **+ 100%**

SUPERADO

O cumprimento das obrigações legalmente estatuídas é um dever que perpassa por toda a Administração Pública, como é o caso do planeamento e controlo orçamental, que possibilita a concretização

das políticas internas previstas e assegura o exercício das actividades dos serviços.

A boa gestão financeira é sinónimo de que o organismo utiliza, com rigor, os sistemas de planeamento e execução, cumprindo os requisitos indispensáveis à produção de informação financeira credível, fiável e consistente.

A DGES assumiu no "QUAR 2008" que a periodicidade do relatório de execução financeira seria bimensal. Contudo, a supervisão efectiva e constante efectuada permitiu que os referidos relatórios fossem emitidos mensalmente.

O acompanhamento dos registos de operações realizadas ao nível orçamental, por parte dos recursos competentes, é resultado de um modelo funcional de aplicações informáticas de suporte da contabilidade que gere, com eficácia, a produção dos dados provenientes dos serviços.

C. ANÁLISE DO DESVIO

O desvio verificado encontra justificação no facto do SIC – Sistema de Informação Contabilística utilizado permitir a elaboração de relatórios mensais, pelo que se trata de uma mais-valia para a gestão e da actualidade da execução do orçamento estar intimamente ligada com o cumprimento dos prazos de pagamento a fornecedores (objectivo da Divisão de Apoio Técnico e Administrativo que foi superado). Tendo em conta que se conseguiu atingir os 35 dias como prazo médio de pagamento a fornecedores, justificou-se a emissão de relatórios mensais na medida em que reflectiam de forma bastante próxima dos 100% a execução real do orçamento.

D. IMPACTOS, MAIS-VALIAS E BENEFÍCIOS DECORRENTES DA EXECUÇÃO DESTE OBJECTIVO

Na sequência de orientações transversais a toda a Administração Pública, no sentido da redução da despesa e do rigoroso controlo orçamental, a elaboração de relatórios mensais actualizados são um instrumento fundamental para a monitorização do orçamento e consequente cumprimento dessa directiva bem como na prossecução da prestação de um serviço público de qualidade.

Objectivo 8

•Garantir a qualificação dos colaboradores da DGES

A qualificação dos recursos humanos é um instrumento indispensável para uma gestão e administração pública de qualidade, pelo que cada vez mais o sucesso de uma organização passa pela formação técnica e comportamental dos seus colaboradores.

INDICADOR 10 - Taxa de execução do Plano de Formação aprovado

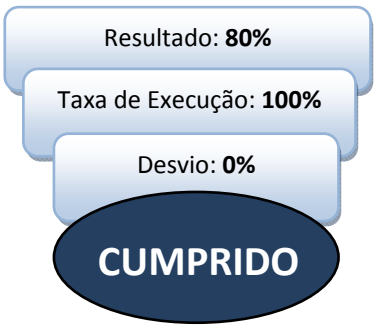
A. EXECUÇÃO DO OBJECTIVO FACE AO INDICADOR

Apesar da escassez de recursos humanos e consequente aumento de trabalho, responsabilidade e limitações de tempo de cada colaborador, a DGES tentou elaborar um Plano de Formação equilibrado de forma a suprir as necessidades em áreas fundamentais para o sucesso da sua actividade.

A par do Plano de Formação, a DGES foi mantendo um Mapa da Execução da Formação Planeada, onde iam sendo actualizadas acções não previstas e realizadas e acções canceladas.

B. RESULTADO

Devido a um significativo n.º de acções canceladas e dado que o Plano não abrangeu uma percentagem significativa de colaboradores, o resultado da execução da formação planeada foi de 80%.



C. IMPACTOS, MAIS-VALIAS E BENEFÍCIOS DECORRENTES DA EXECUÇÃO DESTE OBJECTIVO

- Contribui para uma maior satisfação dos colaboradores;
- Facilitador de uma atitude mais participativa e empenhada;
- Aumento da produtividade;
- O retorno do investimento em formação reflecte-se numa melhor qualidade dos processos;
- Facilita a partilha de conhecimento entre colaboradores;
- Maior qualidade dos serviços;

Objectivo 9

- **Dar início à implementação de um sistema de certificação de qualidade na Divisão de Apoio Técnico e Administrativo**

INDICADOR 11 - N.º de procedimentos definidos

A "***Q***ualidade" é, na sua essência, um meio de gestão, que deve garantir o fornecimento dos serviços e produtos que satisfaçam as necessidades e expectativas dos nossos clientes e que se encontra enquadrada na estratégia da Direcção.

A Política da Qualidade assegura quer a melhoria contínua dos procedimentos desenvolvidos quer a prestação de um serviço baseado na transparência e simplificação, visando a eficiência da gestão e a eficácia dos resultados. A qualidade é "um grau previsível de uniformidade e fiabilidade a custo reduzido e adequado ao mercado" (W. Edwards Deming).

Neste contexto, a recente Divisão de Apoio Técnico e Administrativo cedo prosseguiu os objectivos de qualidade propostos cumprindo, no primeiro ano de existência desta unidade orgânica, os princípios gerais de gestão da qualidade.

A. EXECUÇÃO DO OBJECTIVO FACE AO INDICADOR

O desenvolvimento de tais procedimentos só se torna possível com o envolvimento das pessoas que, sendo a essência de uma organização, permitem que a garantia de qualidade seja mantida.

Atendendo ao exposto, a DATA, no seu primeiro ano de actividade, ao ter definido sete procedimentos superou o objectivo fixado no QUAR, demonstrando o esforço permanente para a prossecução de objectivos de qualidade e o ambiente interno de dinamismo e superação vivido naquela unidade orgânica que é, unicamente, constituída por trabalhadores inseridos nas carreiras de "Assistente Técnico" e "Assistente Operacional".

B. RESULTADO

Assim, a DATA, na pessoa do seu responsável, elaborou um conjunto de **7 (sete) procedimentos** relacionados com as competências atribuídas a esta unidade:

1. **"Registo de saída de correspondência – DGES" – PR.001.00, elaborado em 11/09/2008;**
2. **"Entrada de correspondência – DGES" – PR.002.00, elaborado em 11/09/2008;**
3. **"Pedido de Libertação de Créditos" – PR.003.00, elaborado em 11/09/2008;**
4. **"Preparação do Orçamento" - PR.004.00, elaborado em 11/09/2008;**
5. **"Abertura de Processo de Funcionário" - PR.005.00, elaborado em 15/09/2008;**
6. **"Gestão de Assiduidade" - PR.006.00, elaborado em 15/09/2008;**
7. **"Processo de Receita" - PR.007.00, elaborado em 09/10/2008.**

No ano de 2008, foram, igualmente implementados dois modelos de impressos, um dos quais foi divulgado pela Direcção-Geral, de modo a garantir a uniformização dos meios de trabalho disponíveis:

- "Registo Geral de Documentação" – IMP 0800, elaborado em 08/02/2008;
- "Registo de Reuniões Internas" - IMP 0900, elaborado em 08/02/2008.

Tratando-se de um processo de melhoria contínua, estão, presentemente, a ser definidos novos procedimentos relacionados com a "Verificação de doença/Junta Médica", o "Processo de Despesa", os "Acidentes de Serviço" e "Marcação de Férias".

C. ANÁLISE DO DESVIO

O desvio de 40% verificado encontra justificação no facto de alguns procedimentos estarem estreitamente ligados entre si, o que facilitou a sua elaboração.

D. IMPACTOS, MAIS-VALIAS E BENEFÍCIOS DECORRENTES DA EXECUÇÃO DESTE OBJECTIVO

- Processos devidamente controlados facilitando a sua execução e monitorização;
- Obtenção de melhores resultados;
- Maior qualidade e redução de tempo no serviço prestado;
- Maior assertividade na transmissão de conhecimentos, informação e na execução de procedimentos;
- Instrumento facilitador para o cumprimento e rigor dos procedimentos e tarefas.

2 ANÁLISE DO DESEMPENHO

2.1 Análise do grau de utilização dos recursos humanos

Antes de se proceder à análise do grau de utilização dos recursos humanos, importa esclarecer que, ao nível dos RH planeados para 2008 no QUAR, foram incluídos 40 contratos individuais de trabalho, dado a Direcção ter solicitado a abertura de 40 vagas para 2008 ao MCTES. Contudo, e por orientação da equipa consultora, não foram incluídos bolseiros ou avençados.

O pedido de 40 vagas para a celebração de contratos de trabalho pressupunha o fim do recurso a avenças e a bolseiros para suprir necessidades permanentes de recursos humanos.

Atendendo a que não foi autorizada a abertura das vagas solicitadas, torna-se imprescindível incluir os bolseiros e avençados, dado terem sido **determinantes para a execução dos objectivos e metas propostas**.

Se tal não fosse considerado, poderia dar a ideia de que a DGES conseguiu alcançar os objectivos preconizados somente com o número de efectivos de que dispõe.

Assim, aos 63 efectivos registados a 31 de Dezembro de 2008, há que juntar 40 bolseiros e avençados[8].

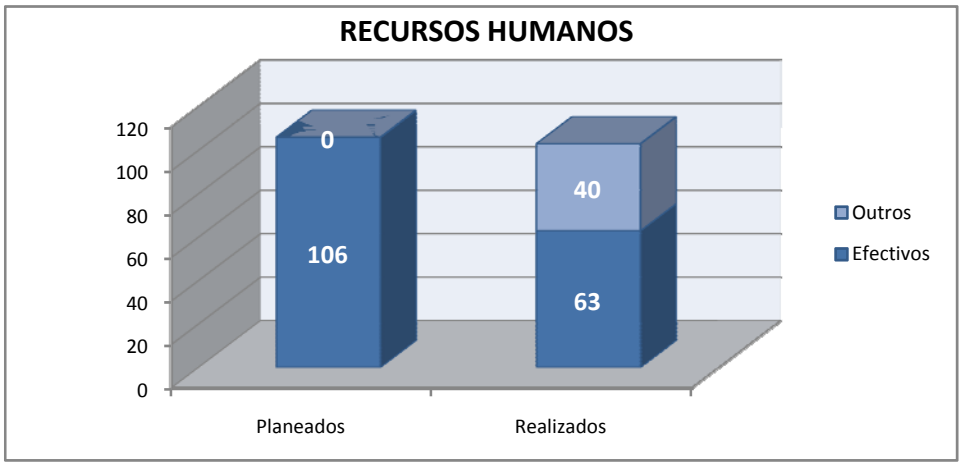


Figura 7 - Recursos Humanos Planeados vs Utilizados

[8] A análise do RH é feita com base no número de colaboradores e não nos pontos.

Assim, verifica-se uma **taxa de utilização dos recursos humanos 97,92%,** correspondendo a um diferencial de 3 colaboradores entre os planeados e os executados. Este diferencial deve-se a pedidos de aposentação deferidos e não previstos.

Caso não se contemplasse os bolseiros e avençados, e não considerasse as 40 vagas que inicialmente se previam e que não foram autorizadas, **a taxa de utilização dos recursos humanos seria idêntica.**

Importa ainda salientar dois aspectos fundamentais quando se analisam os recursos humanos da DGES:

- O nível de escolaridade e correspondente categoria profissional, sendo que a maioria dos colaboradores efectivos não detém habilitações de nível superior;
- A média de idades dos colaboradores efectivos - **54,6 anos –** o que origina a que grande parte dos colaboradores efectivos estejam à beira da aposentação.

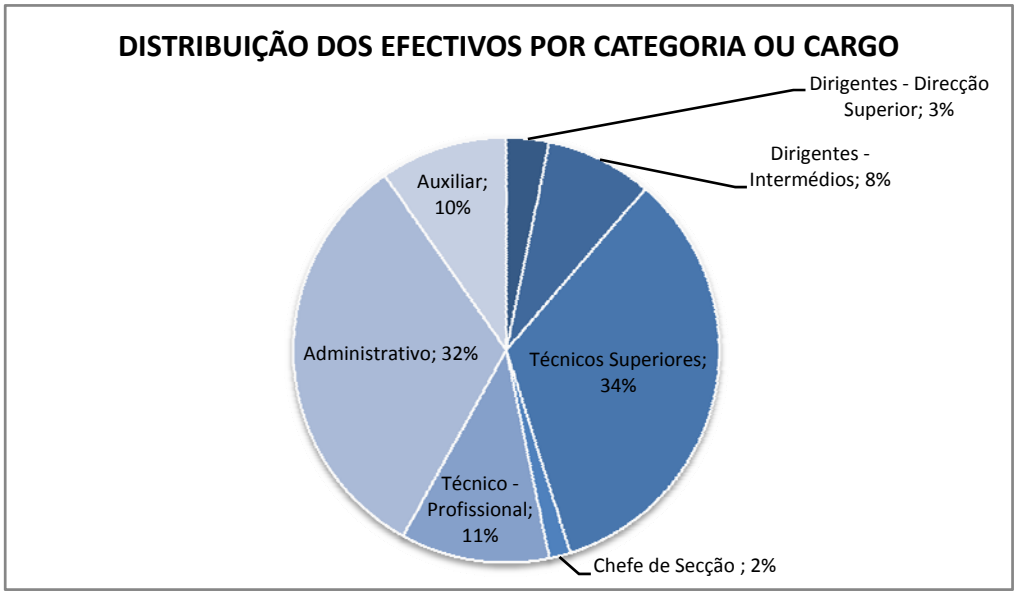


Figura 8 - Distribuição dos Efectivos por Categoria ou Cargo

É por isso fundamental renovar os recursos humanos efectivos, de modo a que, ao se apostar na sua formação, a DGES esteja de facto a investir no seu capital humano. A solução encontrada até então, e a única possível, tem sido o recurso a bolseiros e a avenças, devidamente autorizadas pelo Ministro das Finanças e da Administração Pública.

No entanto, tal solução não confere nenhuma estabilidade à DGES ao nível dos recursos humanos disponíveis e com os quais pode contar para prosseguir os seus objectivos, pois, tal como aconteceu em 2008, a flutuação de bolseiros ainda foi significativa.

2.2 Análise do grau de execução dos recursos financeiros

Os recursos financeiros da DGES provêm de duas fontes: Orçamento de Estado e Receitas próprias.

Aquando da elaboração do QUAR, em Abril de 2008, não foi contemplado, no total das receitas próprias previstas para 2008, o saldo a transitar de 2007 desta fonte de financiamento, dado este não ter sido até então objecto de autorização formal.

Contudo, e dado que a transição foi autorizada pelo Ministro das Finanças e da Administração Pública em Maio de 2008, há que necessariamente ter em conta este valor no total do auto financiamento planeado para 2008.

Há ainda a ter em conta as alterações orçamentais que foram efectuadas, traduzindo-se no Orçamento Corrigido.

Apresenta-se de seguida um quadro onde se esquematiza o acima descrito:

	Orçamento Corrigido	Valor Executado	Taxa de Execução
Orçamento do Estado	2.707.214	2.707.116	99,996%
Receitas Próprias	546.669	435.388	79,64%
Total	3.253.883	3142504	96,58%

Figura 9 - Orçamento de Funcionamento

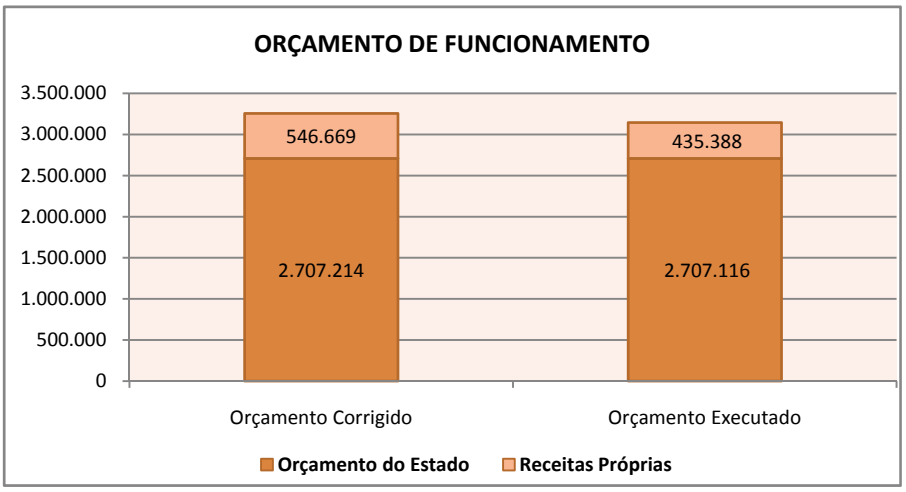


Figura 10 - Execução do Orçamento de Funcionamento

2.3 Análise da Produtividade

Produtividade em termos económicos é comummente definida como a expressão da eficiência da produção, e mede-se através do rácio entre a produção obtida (*output*) e os factores produtivos nela utilizados (*input*) num determinado período de tempo.

Ora, sendo a DGES uma entidade pública que presta serviços às instituições de ensino superior, aos estudantes e ao cidadão em geral, a desmaterialização dos factores produtivos é uma realidade, com especial ênfase no capital humano, dado serem as pessoas que constituem o principal factor de criação de valor. Assim, os indicadores de performance devem demonstrar a produtividade dessas pessoas.

Na tabela seguinte, faz-se um apanhado do desempenho global dos objectivos definidos no QUAR:

Tabela 1 - Desempenho Global

Objectivo / Indicador	Ponderação	Taxa de Realização	Resultado
OBJ 1 - Ind 1	5%	158,3%	5
OBJ 1 - Ind 2	5%	100,0%	3
OBJ 2 - Ind 3	10%	105,1%	5
OBJ 3 - Ind 4	10%	108,3%	5
OBJ 4 - Ind 5	5%	107,5%	5
OBJ 4 - Ind 6	5%	111,7%	5
OBJ 5 - Ind 7	10%	125,0%	5
OBJ 6 - Ind 8	10%	200,0%	5
OBJ 7 - Ind 9	10%	153,3%	5
OBJ 8 - Ind 10	15%	100%	3
OBJ 9 - Ind 11	15%	140%	5
	TOTAL GLOBAL	**129,1%**	**4,6**

Com vista a uma análise interna da produtividade, o rácio a considerar deverá ser:

$$\textbf{PRODUTIVIDADE} = \frac{\textbf{Taxa de realização global}}{\textbf{Taxa de utilização de RH}}$$

$$\textbf{PRODUTIVIDADE} = \frac{129\%}{97{,}92\%} \Rightarrow \textbf{1,317}$$

Esta análise faz sentido se for possível comparar com resultados de anos anteriores. Contudo, tal não é possível devido à inexistência de informação de gestão mensurável sobre o desempenho global da DGES em anos anterior.

Assim, a produtividade pode ainda ser analisada por via da comparação com outros organismos do MCTES.

A produtividade da DGES em 2008 foi de 1,317 pontos, e atendendo ao indicador proposto, este é bastante positivo dado ser superior a 1.

2.4 Análise Custo-Eficácia

Uma análise do custo – eficácia pretende avaliar em que medida é que o custo inerente ao desempenho global foi o menor possível. Na prática, esta análise é util se houver termo de comparação, quer ao nível de resultados de anos anteriores, quer ao nível da comparação com outras organizações.

$$\textbf{CUSTO vs EFICÁCIA} = \frac{\textbf{Taxa de realização global}}{\textbf{Taxa de utilização de RF}}$$

$$\textbf{CUSTO vs EFICÁCIA} = \frac{129\%}{99{,}58\%} \rightarrow \textbf{1.29}$$

2.5 Análise da Eficácia, Eficiência e Qualidade

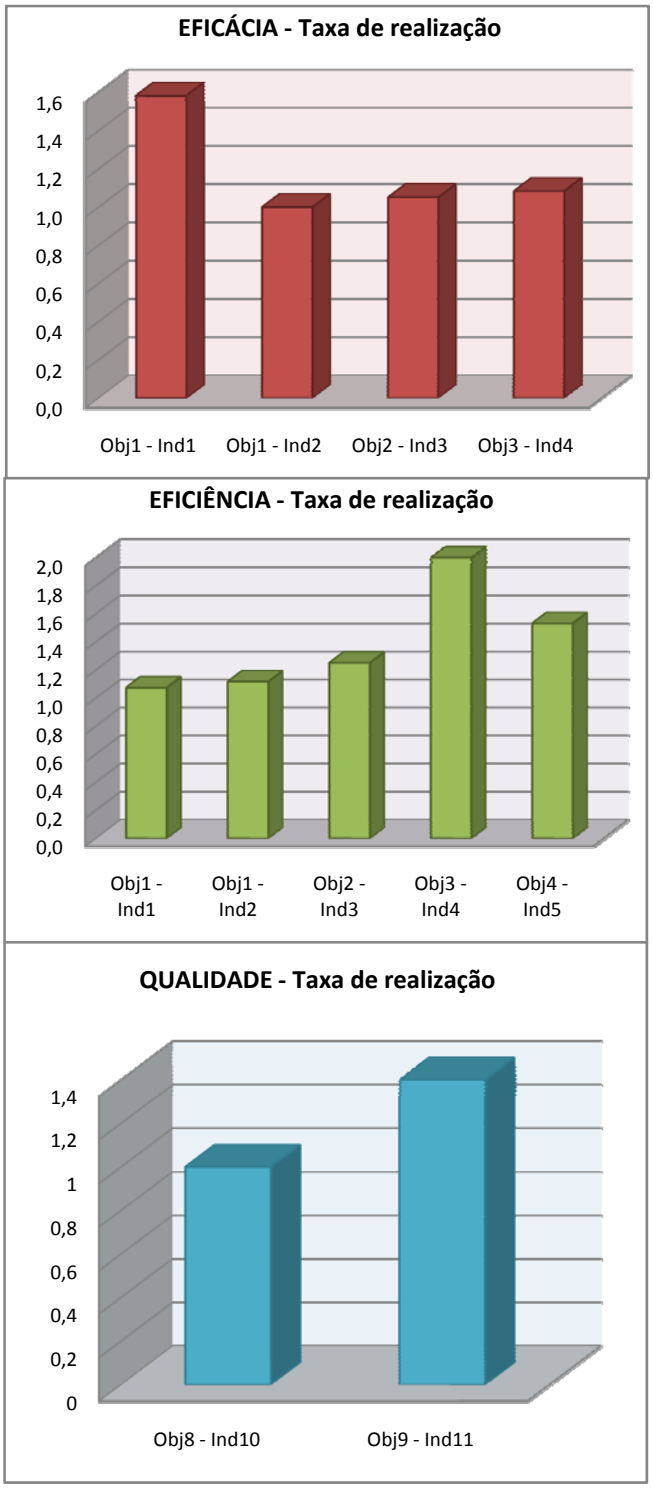


Figura 11 - Taxa de Realização dos Objectivos de Eficácia, Eficiência e Qualidade

A maioria dos objectivos de eficácia registaram uma taxa de realização ligeiramente acima dos 100%. Apenas o primeiro indicador – o referente à data de disponibilização do sítio único de internet da DGES - registou um grau de realização de 58% acima do normal devido à considerável antecipação dos prazos definidos.

Foram os objectivos de eficiência que registaram taxas de realização mais elevadas, evidenciando a optimização dos recursos para fazer face às metas propostas. Aqui o destaque é sem dúvida para o objectivo 3, que respeita a uma gestão fiável e rigorosa e que cuja fonte de medida incidiu sobre a periodicidade do relatório. Este desvio significativo face à meta proposta foi devidamente explicitado no ponto 1.3.

Dos dois objectivos de qualidade apenas um, o Obj. 9 que previa o início de um sistema de certificação de qualidade na DATA, apresenta uma realização acima da esperada, sendo que o outro não registou qualquer desvio face ao esperado. A taxa de realização de 140% advém da clara superação da meta estabelecida para início deste sistema

Em termos gerais, 9 dos 11 indicadores definidos foram superados, tendo sido cumpridos os restantes.

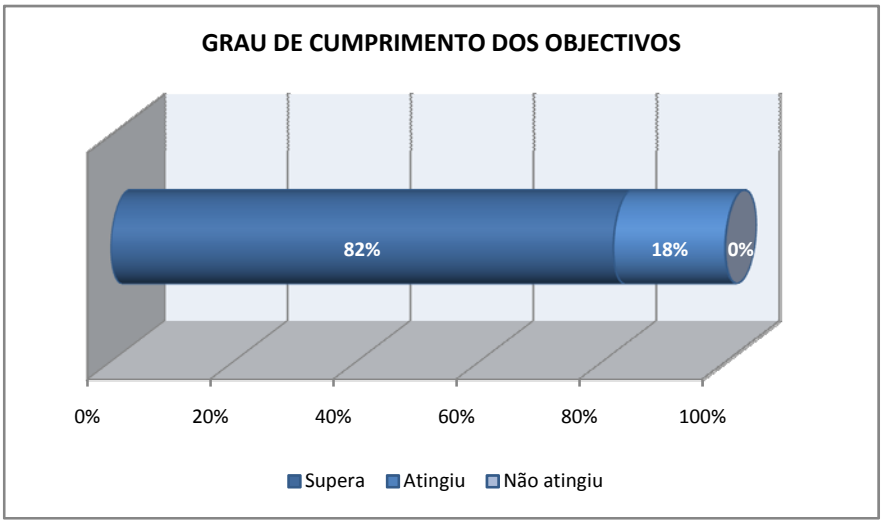


Figura 12 - Grau de Cumprimento dos Objectivos

A avaliação de desempenho por tipo de objectivo foi bastante positiva, registando-se uma classificação de 4.66 ao nível da eficácia, 5 ao nível da eficiência e 4 ao nível da qualidade, o que se traduz uma avaliação qualitativa de BOM para cada nível.

A nível global a diferença não é significativa dado que a classificação final do desempenho obtido pela DGES ao nível do QUAR é de 4.6, correspondendo a uma avaliação de BOM.

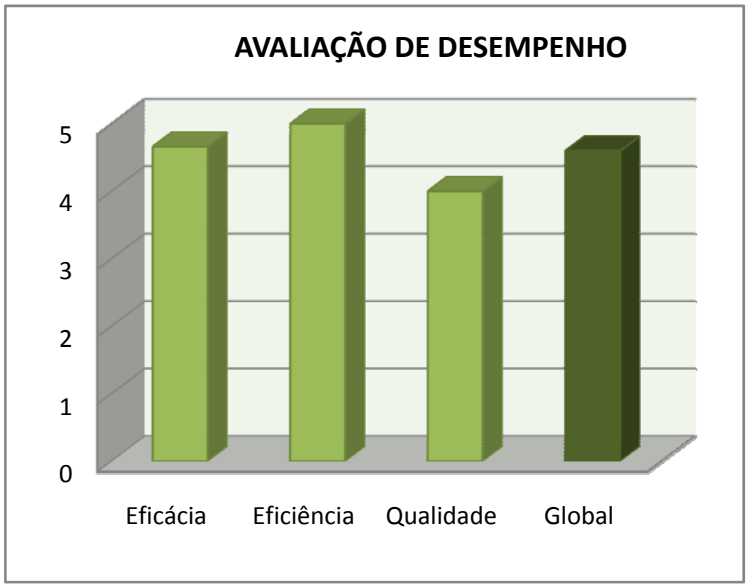


Figura 13 - Avaliação Global do Desempenho

2.6 Apreciação dos utilizadores

A análise da percepção dos utilizadores face à execução dos objectivos é uma ferramenta extraordinariamente útil para a melhoria contínua dos processos e procedimentos. É importante que uma organização se preocupe em aferir externamente a eficácia dos seus resultados.

Neste sentido, a DGES procedeu à realização de alguns inquéritos de satisfação relativamente a dois dos objectivos definidos, que se encontram em anexo:

- Inquérito aos colaboradores da DGES ao Web site
- Inquérito de Avaliação de Satisfação referente à candidatura a bolsas de estudo realizado às Instituições de Ensino Superior não Público
- Inquérito de Avaliação de Satisfação realizado aos candidatos a bolsa de estudo

3 ANÁLISE DOS FACTORES DE CONTROLO INTERNO

3.1 Inspecções

No ano de 2008, durante os meses de Abril e Maio, foi realizada uma auditoria ao SIADAP 2006 por uma equipa auditora da Inspecção-Geral da Administração Pública.

No decurso da acção de inspecção, foi verificada a forma como o sistema integrado de avaliação do desempenho da Administração Pública foi aplicado, ao abrigo do artigo 38.º do Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004, de 14 de Maio, diploma que regulamenta a Lei supra referida.

Atento o exposto, a equipa auditora concluiu pela conformidade dos objectivos do serviço face aos princípios do SIADAP, bem como pela inexistência de irregularidades do processo.

3.2 Auditorias

A auto-avaliação é reconhecida como um instrumento poderoso nos processos de mudança, pois permite uma consciencialização da fase de desenvolvimento da organização, dando pistas em relação às áreas mais e menos desenvolvidas e permitindo identificar oportunidades de melhoria.

A auto-avaliação deve assim ser uma avaliação bastante ponderada, resultando daí uma opinião quanto à eficácia e à eficiência da organização.

Neste contexto, a DGES, tendo em vista os requisitos de Formação a que o Sistema de Gestão da Qualidade já implementado na Direcção de Serviços de Apoio ao Estudante (DSAE) está sujeito, promoveu uma formação a vários colaboradores da Organização sobre o Sistema de Gestão da Qualidade a implementar de futuro em toda a Direcção Geral.

A acção de formação em “Metodologia de Realização de Auditorias Internas” realizada em Julho de 2008, para além da componente teórica, beneficiou de uma componente prática, que se traduziu na realização da auditoria interna (AI) ao Sistema de Gestão de Qualidade da DSAE.

Os Critérios tidos em conta na execução desta AI foram o grau de conformidade do Sistema de Gestão da Qualidade à Norma de referência **NP EN ISO 9001:2000**, bem como a sua eficácia e funcionalidade.

Cada processo foi analisado tendo por objectivo a efectiva implementação da metodologia **PDCA**: Planear; Executar; Verificar e Actuar. Assim, as reuniões de avaliação foram orientadas através de Listas de Verificação antecipadamente preparadas e depois distribuídas aos auditados.

Os trabalhos da AI decorreram num ambiente de motivação da Organização em especial dos Colaboradores directamente envolvidos.

Foi patente que os Colaboradores procuraram preparar-se para as reuniões de avaliação, estudando os seus procedimentos, interpretando as Listas de Verificação antecipadamente distribuídas pela Equipa Auditora e, nalguns casos, apresentando sugestões de melhoria.

A AI decorreu segundo um processo de amostragem (de documentação e Colaboradores entrevistados) e conforme o previsto no Plano Específico de Auditoria. Em conclusão, o Sistema de Gestão de Qualidade da DSAE encontra-se na generalidade conforme os requisitos da Norma de referência (NP EN ISO 9001:2000), eficaz e efectivo.

É de salientar a importância da Gestão de Topo em assegurar que são empreendidas acções de melhoria em resposta aos resultados da Auditoria Interna.

Em Outubro de 2008 o Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ) implementado na DSAE foi submetido à Auditoria da Entidade Certificadora - SGS, tendo em vista a renovação da certificação.

A auditoria externa permitiu verificar que o Sistema de Gestão:

- Cumpre todos os requisitos da norma de referência **(NP EN ISO 9001:2000)**, requisitos legais e regulamentares aplicáveis;
- Está efectivamente implementado e mantido; e
- É eficaz, conduzindo ao cumprimento dos objectivos e a realização da política da Organização.

A equipa auditora evidenciou como pontos fortes do Sistema de Gestão o elevado envolvimento da Gestão de Topo, elevada motivação da equipa, competência técnica e capacidade de inovação. Foram ainda apontados como pontos fortes da eficácia do Sistema a inexistência de reclamações e o cumprimento na generalidade dos objectivos da Qualidade.

No final da auditoria externa não foram registados quaisquer Pedidos de Acção Correctiva (PAC), nem Observações e Oportunidades de Melhoria (ver anexo F na página 246).

Em conclusão, A DSAE obteve em Outubro de 2008 a renovação da Certificação obtida em Outubro de 2005.

3.3 Auto-avaliação

3.3.1 Ambiente de controlo

A concretização dos objectivos a que a DGES se propôs e que se encontram plasmados no QUAR foi possível atenta a constante monitorização das actividades realizadas no seio das unidades orgânicas, bem como devido à política de valorização do serviço público e focalização no cliente.

Os valores éticos da Administração Pública[9], como o princípio do serviço público, estão na base da filosofia de prestação de serviço de qualidade ao cliente e satisfação das suas necessidades, traduzida no trabalho realizado por todos os colaboradores.

A Direcção desenvolve um esforço para a manutenção desta postura perante o cliente, não só consciencializando cada colaborador para o impacto do seu trabalho no serviço prestado, mas também valorizando o seu desempenho.

A cultura de responsabilização vivida na DGES em torno da sua missão permite que existam contactos constantes entre a gestão de topo e a gestão intermédia, de forma a assegurar permanentemente as necessidades dos clientes.

Assim, é assumido como um dos objectivos da Direcção a difusão e transversalidade da política de qualidade orientada para o cliente, que já foi implementada em alguns serviços.

A política de qualidade visa a melhoria contínua dos processos, com total envolvimento de todos os agentes actuantes na satisfação do interesse público. **Desta forma, em 2008, cada unidade orgânica promoveu a elaboração de procedimentos, consubstanciados através da criação de manuais de procedimentos e da qualidade.**

Em 2008, foi, igualmente, incentivado o desenvolvimento de boas práticas, quer a nível de promoção e valorização de propostas de melhoria a nível organizacional pelos trabalhadores do serviço, quer a nível decisório dos dirigentes intermédios e superiores.

De facto, um dos objectivos comuns ao universo dos trabalhadores e dos dirigentes era a apresentação de uma a duas propostas de melhoria organizacionais, que fossem comprovadas pelo respectivo responsável directo ou de nível superior.

A participação activa de todos os colaboradores da DGES na prossecução das políticas definidas, bem como na melhoria contínua dos serviços prestados permitiu que os objectivos fixados no QUAR fossem

[9] "Vide"carta ética da Administração Pública

monitorizados de forma permanente, com recolha das evidências que comprovam o grau de concretização de cada um dos objectivos relacionados com o cliente, com os processos internos do serviço e com o desenvolvimento organizacional.

3.3.2 Estrutura de controlo

A Lei Orgânica da Direcção-Geral do Ensino Superior[10] define a missão, atribuições e tipo de organização interna do serviço.

A DGES é actualmente dirigida por um Director-Geral, com as competências delegadas[11], coadjuvado por uma Subdirectora-Geral, nos termos da Lei Orgânica.

Com a entrada em vigor da referida Lei Orgânica a estrutura formal das Direcções e respectivas Unidades Orgânicas conheceu algumas alterações, estando actualmente definidas 5 (cinco) unidades orgânicas, cujas competências se encontram previstas na Portaria n.º 549/2007, de 30 de Abril, dirigidas pelos respectivos Directores de Serviços/ Chefes de Divisão:

- A Direcção de Serviços de Acesso ao Ensino Superior (DSAES);
- A Direcção de Serviços de Apoio ao Estudante (DSAE);
- A Direcção de Serviços de Suporte à Rede do Ensino Superior (DSSRES);
- A Divisão de Apoio Técnico e Administrativo (DATA)[12];
- A Divisão de Reconhecimento, Mobilidade e Cooperação Internacional (DRMCI)[13].

A nível de gestão de topo são promovidas todas as actividades que, de acordo com a lei, estão acometidas aos serviços públicos, existindo um alinhamento estratégico e partilha de informação entre todos os colaboradores da DGES, através de acções de divulgação e formação.

Em 2008, a focalização nas actividades de negócio da DGES e a externalização de actividades de suporte constituíram, igualmente, boas práticas que se registaram por impulso da gestão superior e se desenvolveram ao nível das unidades orgânicas.

Assim, a implementação do SIADAP foi aplicada a 100% aos trabalhadores. Neste domínio, o MCTES aprovou a criação de um Grupo de Acompanhamento ao SIADAP[14].

---

[10] Decreto-Lei nº151/2007, de 27 de Abril
[11] Através de Despacho n.º 18829/2007, de 25 de Julho de 2007
[12] Criada através de Despacho n.º 20 870/2007, de 11 de Setembro
[13] Criada por Despacho n.º 23137/2007, de 8 de Outubro

No seio da DGES foi igualmente constituída uma equipa específica para acompanhamento e monitorização do SIADAP, que funcionou junto dos dirigentes superiores, dando cumprimento às orientações e estratégia de aplicação da Lei, e dos dirigentes intermédios, tendo por objectivo a verificação do grau de cumprimento dos objectivos e indicadores definidos para cada unidade orgânica.

A monitorização teve ainda em conta as evidências demonstradas que comprovam a classificação atribuída a cada um dos objectivos.

Verifica-se que a estrutura que actualmente se encontra em funcionamento obedece às regras legalmente previstas e responde satisfatoriamente à evolução da actividade do serviço.

3.3.3 Controlo administrativo

As actividades desenvolvidas na DGES encontram-se sujeitas a um sistema de controlo hierárquico.

Desta forma, em 2008, várias unidades orgânicas iniciaram a elaboração de um "Manual de Procedimentos", de forma a difundir a todos os agentes participantes a formalização dos fluxos de informação e comunicação.

Tal como oportunamente foi referido, a DSAE obteve em Outubro de 2008 a renovação da Certificação obtida em Outubro de 2005. Concorrem para o mesmo objectivo as restantes unidades orgânicas, no seguimento da política de qualidade implementada pela Direcção.

A elaboração de manuais de procedimentos permite aos colaboradores, como sujeitos activos nos processos de melhoria, o reconhecimento dos circuitos de informação, bem como os procedimentos a adoptar para cada actividade desenvolvida.

Numa primeira fase, compete à gestão intermédia assegurar o controlo e validação do conteúdo dos documentos/ofícios que são enviados para despacho do dirigente máximo do serviço. Posteriormente, o dirigente máximo, profere despacho de acordo com as informações e pareceres previamente obtidos por parte do colaborador e do dirigente intermédio.

Encontrando-se as competências de todos os colaboradores da estrutura claramente definidas, torna-se possível, caso seja necessário, a adopção de um sistema de rotação de funções entre os trabalhadores.

A DGES caminha para um controlo administrativo cada vez mais eficaz e com qualidade acrescida na informação prestada aos utentes.

[14] Em cumprimento do disposto nos artigos 8º, 10.º, 13.º e 17.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro.

4 PARTICIPAÇÃO

4.1 Audição e Participação na avaliação

No âmbito da audição e participação na avaliação não foram realizados inquéritos respeitantes à implementação do SIADAP, no entanto, este processo envolveu todos os interessados, concedendo-lhes a possibilidade de intervirem de uma forma directa e proactiva, nomeadamente através da discussão e da partilha da informação, bem como da realização de diversas reuniões de monitorização.

4.2 Dirigentes Intermédios

O processo avaliativo dos serviços encontra o seu vértice de aplicação prática na gestão intermédia.

Esta estrutura detém um papel determinante na prossecução dos objectivos a que o serviço se propõe, constituindo a interface entre as orientações superiores e a participação dos demais trabalhadores do organismo.

A responsabilidade assumida no planeamento e organização dos meios necessários, bem como pela movimentação de recursos em torno dos objectivos propostos denota a importância que esta direcção assume na organização.

Na preparação do sistema de avaliação foram auscultados todos os dirigentes intermédios, que imprimiram melhorias significativas na forma de materialização dos princípios enformadores do SIADAP, atendendo ao facto de serem privilegiados conhecedores das actividades desenvolvidas no seio da unidade orgânica e pelo contacto que mantém com os destinatários dos serviços prestados.

Neste sentido, os dirigentes, a fim de envolver os restantes colaboradores no processo decisório, promoveram reuniões periódicas de monitorização e acompanhamento directo da forma de realização dos objectivos.

O resultado dessas reuniões foi posteriormente transmitido à gestão superior, como meio de actualização constante dos resultados atingidos e de co-responsabilização pelos mesmos.

Em 2008, foi criada ministerialmente uma equipa específica de acompanhamento ao SIADAP, composta por membros do GPEARI do MCTES e do ISCTE, que nas suas visitas de monitorização contaram com a presença dos dirigentes máximos e intermédios. A presença destes últimos permitiu aferir a forma de aplicação das medidas implementadas, tal como a verificação da conformidade dos indicadores definidos,

a recolha de evidências que comprovassem o grau de concretização dos objectivos e a transmissão do "feedback" dos trabalhadores relativamente ao sistema de avaliação em vigor.

O quadro em anexo demonstra a participação activa dos dirigentes – superiores e intermédios - nas referidas reuniões.

PREPARAÇÃO SIADAP	Direcção Superior	Direcção Intermédia
19-09-2008	2	1
21-10-2008	2	2
20-11-2008	1	2
05-12-2008	1	1
20-01-2009	2	5

Os dirigentes intermédios foram, paulatinamente, desenvolvendo boas práticas com a realização de reuniões internas com os seus colaboradores, procedendo ao registo das mesmas e recolhendo dos colaboradores, na qualidade de agentes participativos, os contributos de cada um em prol da unidade, do serviço e dos utentes, através das propostas de melhoria organizacional.

Num serviço onde os recursos humanos são cada vez em menor número, devido à elevada taxa de aposentação registada, o papel da gestão intermédia na coordenação dos meios disponíveis permitiu que todos os intervenientes fossem mobilizados em torno de objectivos comuns e transversais ao organismo numa tentativa constante de superação e realização da missão da DGES.

4.3 Colaboradores

No contexto de uma plataforma de comunicação interna foram promovidas reuniões de monitorização das actividades e dos objectivos a alcançar, tendo algumas unidades orgânicas promovido registos documentais dessas reuniões, em exemplo de uma boa prática.

Essas reuniões permitiram definir e redefinir, com regularidade, prioridades e objectivos, procedendo para tal a um planeamento detalhado das mesmas, tendo em consideração os recursos humanos disponíveis, em número cada vez mais reduzido.

Este processo de discussão e partilha contínua das temáticas, permitiu a todos os colaboradores adquirirem informação sobre as actividades em desenvolvimento, bem como fornecerem os seus *inputs*

individuais para o alcance dos objectivos em causa, concedendo-lhes a oportunidade de um acompanhamento e de uma participação constante num processo novo.

Para além das referidas reuniões, a monitorização dos objectivos dos colaboradores foi sendo feita, mensalmente, com o *reporting* genérico da execução dos objectivos individuais de cada colaborador complementado com a entrega de um relatório individual de auto-avaliação, apesar de em determinadas unidades orgânicas ter sido considerado (atendendo às diferentes tipologias de funções) que, não se justificava o relatório mensal para todos os colaboradores, mas apenas quando fosse considerado necessário justificar ou complementar a avaliação do mês em causa.

Tais práticas revelaram-se como medidas positivas, uma vez que todos os colaboradores se sentiram parte de um processo colectivo de decisão, permitindo dissipar dúvidas e alcançar consensos, bem como proceder a pequenos reajustamentos face à dificuldade de implementação de alguns objectivos.

Efectivamente, na generalidade, todos os colaboradores se mostraram bastante empenhados e participativos, numa atitude proactiva, apresentando com frequência propostas de melhoria dos procedimentos inerentes à sua actividade.

O facto de todos participarem na monitorização dos objectivos da respectiva unidade orgânica e de sentirem que a sua superação era um propósito de todos, foi um factor determinante e de grande motivação para o espírito de equipa e de entreajuda que se conseguiu alcançar e que se traduz nos resultados obtidos.

5 CONCLUSÕES

5.1 Apreciação final

A autoavaliação dos serviços constitui-se como um mecanismo indispensável de verificação de cumprimentos dos objectivos estratégicos e operacionais definidos pelos organismos, subordinado aos princípios de coerência e alinhamento da acção dos serviços na execução das políticas públicas, bem como à transparência e visibilidade relativamente aos cidadãos em geral.

No presente relatório foi colocado em evidência a forma de realização dos referidos objectivos que ficaram assentes no Quadro de Avaliação e Responsabilização – QUAR -, em termos qualitativos e quantitativos, numa visão global e detalhada, de acordo com os indicadores referentes a cada objectivo, para os vários parâmetros de qualidade, eficácia e eficiência.

Foi igualmente salientada a importância do factor humano na concretização das metas autopropostas pela DGES, ao nível do impulso dinâmico conferido pelas estruturas superiores e intermédias de gestão para a implementação do sistema avaliativo e ao nível da participação activa dos colaboradores.

A simplificação de processos, sendo uma meta fundamental e norteadora da actuação dos serviços públicos, foi claramente assumida e assegurada pela DGES.

De entre os objectivos que foram delineados são de relevar aqueles que constituíram passos determinantes para a resposta pronta e eficaz às necessidades dos cidadãos, tendo sido fixados quatro objectivos relativos a plataformas e processos electrónicos que foram desenvolvidos pela DGES, relativos a actividades “core” do organismo e que visam uma melhor interacção com os utentes (“vide” objectivos 1, 2 e 3 do “QUAR da DGES”).

Assim, os sistemas informáticos, que possibilitaram nomeadamente a candidatura *online* ao ensino superior e a atribuição de bolsas de estudo, permitiram aos serviços responder às novas exigências sociais, colocando a DGES num plano de constante inovação, reforçando a causa pública ao facilitar e simplificar a vida ao utente. Estes são, por isso, projectos com elevado potencial de replicação, que pela sua transversalidade e abrangência poderão servir de exemplo para outras instituições, bem como para outros países com processos de candidatura semelhantes.

Estes novos processos, inovadores e precursores de uma nova realidade a nível administrativo e social, conduzem o cidadão a um contacto imediato e simplificado com os serviços, sem necessidade de

intermediários ou procedimentos burocráticos, possibilitando a prestação de respostas de valor e em tempo útil.

No que concerne a outras áreas de actuação privilegiada da DGES, tal como a consolidação da reestruturação dos cursos do sistema português de ensino superior, denota-se um desempenho notável por parte dos serviços para a conclusão do processo de Bolonha, respeitando o comprometimento assumido pelos países signatários em estabelecer uma Área Europeia de Ensino Superior, através das reformas dos sistemas de ensino.

Na área de formação e qualificação dos cidadãos destacam-se os cursos de especialização tecnológica que, sendo alvo de crescente de interesse por parte dos utentes, cada vez mais, pretendem responder eficazmente às necessidades sócio-económicas sentidas pelo mercado de trabalho, comprovado pelo facto de, em 2008, se ter verificado um aumento significativo do número de CET's registados.

Ao nível interno, a DGES apostou numa política de melhoria contínua da qualidade dos seus serviços, regulando, planeando e controlando as suas actividades, de forma a garantir a satisfação contínua dos seus colaboradores e, finalmente, dos utentes que acedem a esses serviços.

Em 2008, o desempenho da DGES foi, nos termos do artigo 18.º, n.º1, alínea b) da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, um "Desempenho bom", pelo facto de ter atingido todos os objectivos, superando a maioria deles, tendo em consideração o explanado em cada análise efectuada.

Assim, perspectivam-se novos desafios motivados externa e internamente, que levarão a DGES a querer posicionar-se, num contexto global, como organismo de referência.

5.2 *Benchmarking* Nacional e Internacional

NO ÂMBITO DA CANDIDATURA *ONLINE* DE ACESSO AO ENSINO SUPERIOR

No âmbito do **Objectivo 2**, que veio garantir a simplificação do Sistema de Acesso ao Ensino Superior, e com o intuito de procurar as melhores práticas, ou métodos alternativos, que conduzam a um desempenho superior e permitam atingir o paradigma da excelência num processo contínuo e dinâmico de mudança e melhoria, procedeu-se à comparação de serviços idênticos no plano internacional.

Pelo facto da DGES ser a única entidade a nível nacional que tem por missão a coordenação de todas as acções relativas ao acesso e ingresso no ensino superior público, não foi possível efectuar qualquer análise comparativa a nível nacional. Apesar de existirem já instituições de ensino superior privado que oferecem aos seus candidatos a possibilidade de efectuarem a sua candidatura através de um sistema *online*, trata-se de um processo organizado a nível local por cada instituição, com vista à selecção exclusiva dos seus candidatos, de acordo com os critérios por si estipulados.

A nível internacional foi possível apurar que em diversos países da União Europeia a apresentação da candidatura ao ensino superior é realizada directamente nas instituições, sendo que apesar de existirem casos que exigem uma candidatura presencial, como no Luxemburgo, muitas oferecem já aos seus candidatos a possibilidade de a efectuarem via online.

Na Grécia, Espanha, Chipre e Turquia, o processo de selecção das candidaturas ao ensino superior é gerido a nível nacional ou regional, ao contrário de pelo menos 1/3 dos restantes países, nos quais são as próprias instituições que determinam as vagas bem como os critérios de selecção dos candidatos.

Na República Checa são as faculdades que determinam o número de alunos que aceitam, que estabelecem os processos de admissão, que decidem sobre a realização, ou não, de exames de entrada, e determinam as formas, os métodos e as matérias dos exames escritos e/ou orais podendo os estudantes candidatar-se a diversas instituições.

De igual modo, na Estónia, Letónia, Lituânia, Hungria e Roménia cada instituição estabelece os respectivos processos de selecção e determina o número de vagas disponíveis.

Em países como a Bélgica, Holanda e Islândia e Malta o acesso ao ensino superior é garantido sem qualquer limitação, a todos os candidatos titulares de um diploma terminal de ensino secundário.

Em França, com vista à harmonização dos procedimentos de inscrição, foi criada uma plataforma central electrónica na qual todos os estudantes que pretendam ingressar no ensino superior podem **apresentar a** sua candidatura e efectuar uma inscrição administrativa após receberem os respectivos resultados. Para o ano de 2009, as inscrições na plataforma têm início a 20 de Janeiro sendo que os resultados da primeira, segunda e terceira fases de admissão são conhecidos nos dias 12 de Junho, 26 de Junho e 17 de Julho, respectivamente. Caso os estudantes pretendam ingressar em escolas especializadas as candidaturas são apresentadas directamente nas instituições ou no respectivo site.

No Reino Unido, as universidades e as outras instituições de ensino superior, por serem instituições autónomas, determinam as suas próprias políticas de admissão. Existe contudo um organismo central –

UCAS – "*Universities and College Admission Service*", em cujo site os estudantes apresentam as suas candidaturas, sendo o mesmo responsável pela recepção e encaminhamento das candidaturas efectuadas para as instituições de ensino superior, que posteriormente procedem à selecção dos candidatos através da proposição de ofertas aos mesmos.

Da avaliação efectuada verificou-se que a DGES disponibiliza amplamente, no seu site, todas as informações necessárias à candidatura ao CN, bem como as demais informações sobre o acesso ao ensino superior, onde se incluem os procedimentos referentes à candidatura *online*, sendo que essa informação é de fácil leitura e pesquisa, permitindo que qualquer cidadão possa de forma simplificada aceder a toda a informação que lhe seja necessária. Contrariamente, nos diversos países da União Europeia, verificou-se uma divulgação mais reduzida da informação sobre as suas formas de acesso ao ensino superior, bem como das formas de candidatura, exigindo um esforço adicional de procura, sendo que, no entanto, nos países onde existem plataformas informáticas para o acesso ao ensino superior (como por exemplo na França e no Reino Unido) a informação encontra-se divulgada e acessível a todos.

NO ÂMBITO DA CANDIDATURA *ONLINE* A BOLSAS DE ESTUDO

A versão para análise real de processos ficou disponível para as Instituições de Ensino Superior Público que pretendessem aderir à plataforma desenvolvida pela DGES a partir de Maio de 2008, sem custos.

Durante o ano de 2008 aderiram à mesma seis instituições, em piloto (duas das quais com os alunos inscritos em todos os anos de estudo e quatro com os alunos inscritos no 1º ano), que registaram, a 31 de Dezembro de 2008, 3.137 candidaturas, representando este valor 31% dos alunos inscritos nas instituições aderentes nos anos em causa.

É ainda de referir que o total anual de candidatos a bolsa de estudo ultrapassa os 70.000 no global das instituições de ensino superior público, universo que representa uma grande potencialidade para a utilização dos serviços disponibilizados pela DGES.

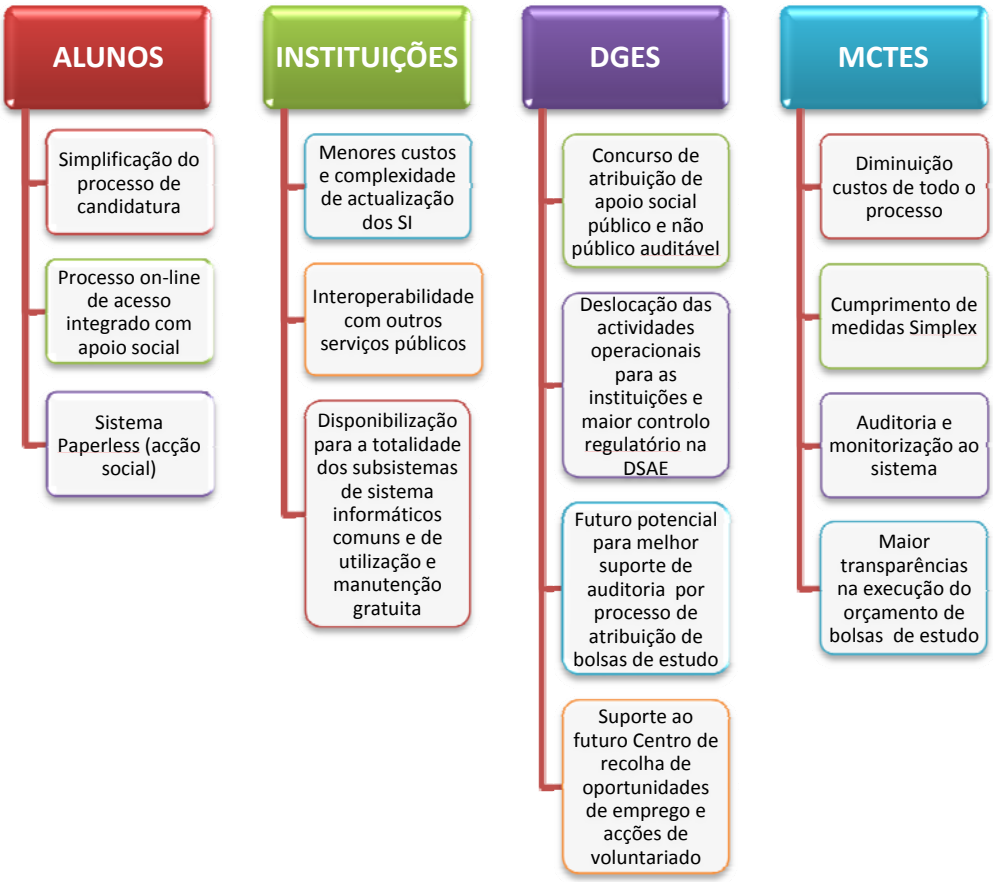
Instituição	N.º de Candidaturas	Alunos inscritos	Tx Candidatura Online
Universidade do Algarve	18	73	25%
Universidade Nova de Lisboa	712	2.975	24%
Universidade Técnica de Lisboa	1.318	3.974	33%
Escola Superior de Enfermagem de Lisboa	158	390	41%
Escola Superior de Enfermagem do Porto	686	1.113	62%
Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril	245	1.523	16%
Total	**3137**	**10.048**	**31%**

6. MEDIDAS A TOMAR PARA FUTURAS MELHORIAS DO DESEMPENHO

Numa era em que o desafio permanente da Administração pública reside em encontrar novas formas de relacionamento com o cidadão, desmaterializando processos e adaptando-se às suas expectativas, a par com a preocupação na modernização e a simplificação administrativa, com o intuito de corrigir e agilizar procedimentos, é pretensão desta Direcção-Geral continuar a alcançar a melhoria contínua dos serviços prestados, através da optimização dos recursos, em ordem à satisfação dos seus clientes.

- Nesta medida, durante o ano de 2008, a DGES desenvolveu e disponibilizou uma plataforma que permitiu aos estudantes candidatarem-se ao ensino superior, bem como candidatarem-se a bolsas de estudo também do ensino superior, via *online*.

Figura 14 - BENEFÍCIOS A ALCANÇAR POR STAKEHOLDER



Em 2009, a DGES, no âmbito da referida plataforma, mais concretamente, no sistema de atribuição de bolsas de estudo, irá **desenvolver a interoperabilidade** com os demais serviços públicos, como seja o caso da Direcção-Geral de Contribuições e Impostos e da Segurança Social, entre outros, facilitando o acesso à informação em tempo útil, bem como a sua fiabilidade e transparência, procurando melhorar e agilizar os apoios sociais, o que trará os seguintes benefícios:

- No âmbito da **interacção** entre as instituições de ensino superior e a DGES e no seguimento da mesma estratégia de modernização, simplificação, optimização dos recursos e valorização tecnológica, encontra-se também objectivado o desenvolvimento de uma aplicação para solicitação da criação e registo dos Cursos de Especialização Tecnológica (CET) via *online*, o que facilitará o contacto entre todos os intervenientes, reduzindo os procedimentos e desmaterializando os processos, numa lógica "paperless". Acresce que por esta via os dados são obtidos de forma mais rápida e fiável, permitindo a sua estruturação e processamento de modo a servirem de base à tomada de decisão, prestando um serviço que garante a equidade e a justiça dentro do enquadramento legal e institucional.

- No mesmo sentido e numa óptica de melhoria contínua, atendendo a que se trata de um processo *core,* extremamente crítico na actividade da DGES, quer pela exposição mediática, quer pela influência directa em milhares de famílias, revela-se necessário apostar no aperfeiçoamento e na divulgação da **plataforma de candidatura *online* ao ensino superior**, aproximando-a das necessidades crescentes dos seus utilizadores. Nessa medida, é objectivo desta Direcção-Geral permitir que, a médio prazo, a candidatura ao ensino superior seja possível, unicamente, via *online*.

- **Estando a política da Qualidade** enquadrada na estratégia da Direcção e nos seus objectivos globais, foi assumida a necessidade de implementação e aperfeiçoamento, a médio e longo prazo, de um sistema de gestão da qualidade com vista à certificação das diferentes unidades orgânicas da DGES, de acordo com o referencial ISO 9001:2008. Para o efeito, encontra-se estabelecido no Quadro de Avaliação e Responsabilização para 2009 da DGES, o nº de procedimentos e respectivos impressos, a definir por cada uma das referidas unidades orgânicas.

O objectivo primordial é atingir em todas as unidades o mesmo nível de qualidade e excelência, de modo a elevar os diversos serviços prestados pela DGES, permitindo a criação de um manual de procedimentos único desta Direcção-Geral.

Assim num panorama de optimização e com vista a prestar um serviço aos estudantes e instituições de ensino superior baseado na transparência, simplificação e comunicação, preocupado em garantir a equidade e justiça social dentro do enquadramento legal e institucional, atendendo à eficácia dos processos e à satisfação dos clientes, a DGES procura, incessantemente, desenvolver um serviço que melhore continuamente:

Os sistemas de organização de trabalho

A implicação dos colaboradores

A desmaterialização dos processos

A valorização tecnológica

A interacção com os parceiros

A partilha informação e conhecimento