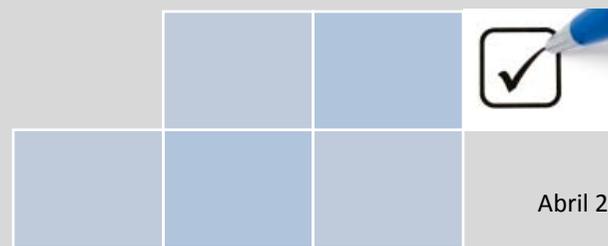


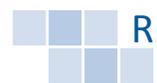
DIRECÇÃO-GERAL DO ENSINO SUPERIOR

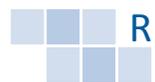
# RELATÓRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO 2009



Abril 2010

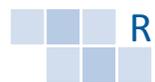




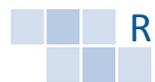


### ÍNDICE

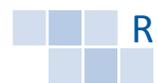
<b>SUMÁRIO EXECUTIVO.....</b>	<b>7</b>
<b>1 AVALIAÇÃO GLOBAL DO GRAU DE CUMPRIMENTO DOS OBJECTIVOS.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1 APRESENTAÇÃO DO QUAR.....</b>	<b>9</b>
<b>1.2 ALTERAÇÃO AO QUAR.....</b>	<b>10</b>
<b>1.3 EXECUÇÃO DOS OBJECTIVOS, RESULTADOS E DESVIOS.....</b>	<b>10</b>
<b>2. ANÁLISE DE DESEMPENHO.....</b>	<b>30</b>
<b>2.1. ANÁLISE DO GRAU DE UTILIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>30</b>
<b>2.2. ANÁLISE DO GRAU DE EXECUÇÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS.....</b>	<b>32</b>
<b>2.3. ANÁLISE DA PRODUTIVIDADE.....</b>	<b>33</b>
<b>2.4. ANÁLISE CUSTO-EFICÁCIA.....</b>	<b>35</b>
<b>2.5. ANÁLISE DA EFICÁCIA, EFICIÊNCIA E QUALIDADE.....</b>	<b>36</b>
<b>2.6. APRECIÇÃO DOS UTILIZADORES.....</b>	<b>38</b>
<b>3. ANÁLISE DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO.....</b>	<b>43</b>
<b>3.1 INSPECÇÕES E AUDITORIAS.....</b>	<b>43</b>
<b>3.2 AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO.....</b>	<b>44</b>



<b>4</b>	<b>PARTICIPAÇÃO</b> .....	<b>51</b>
4.1	AUDIÇÃO E PARTICIPAÇÃO NA AVALIAÇÃO .....	51
4.2	DIRIGENTES INTERMÉDIOS .....	51
4.3	COLABORADORES .....	53
<b>5</b>	<b>BENCHMARKING NACIONAL E INTERNACIONAL</b> .....	<b>54</b>
5.1.	PLATAFORMA INTEROPERABILIDADE .....	54
5.2.	PRAZO MÉDIO DE PAGAMENTOS .....	59
5.3.	INQUÉRITO SATISFAÇÃO AOS COLABORADORES .....	60
5.4	QUALIDADE: PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DAS PROPOSTAS DE CRIAÇÃO OU DE ADEQUAÇÃO DE CURSOS.....	62
<b>6</b>	<b>MEDIDAS A TOMAR PARA FUTURAS MELHORIAS DE DESEMPENHO</b> .....	<b>63</b>
<b>7.</b>	<b>AVALIAÇÃO FINAL</b> .....	<b>66</b>
7.1.	PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA.....	66
7.2.	PROPOSTA FINAL DE AVALIAÇÃO.....	67
	<b>ANEXOS</b> .....	<b>69</b>
	<b>ABREVIATURAS</b> .....	<b>85</b>
	<b>GLOSSÁRIO</b> .....	<b>89</b>



## I - RELATÓRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO



## SUMÁRIO EXECUTIVO

No ano de 2009, a Direcção-Geral do Ensino Superior (DGES) pretendeu dar continuidade a um conjunto de medidas relativas à optimização da gestão dos recursos disponíveis para a prestação eficaz e eficiente de serviços e, simultaneamente, promover o desenvolvimento de novos projectos que consubstanciam novas formas de relacionamento do organismo com os cidadãos.

Estas medidas ficaram plasmadas no QUAR da DGES do ano de 2009, através da definição dos objectivos operacionais, cujos resultados serão igualmente evidenciados no presente relatório de auto-avaliação do serviço, como manifestação dos princípios de transparência e visibilidade propostos.

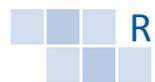
A auto-avaliação é reconhecida como um instrumento poderoso nos processos de mudança, pois permite uma visão geral das actividades e processos desenvolvidos e facilita a coerência entre o que a DGES preconiza, o que executa e os resultados que obtém, assumindo-se como um instrumento auxiliar da tomada de decisão.

O presente relatório estrutura-se em sete partes:

Na **primeira parte** será realizada a avaliação do grau de cumprimento dos objectivos, sendo analisados os resultados obtidos, os desvios verificados, os impactos registados e a comparabilidade do objectivo/indicador face a anos anteriores, demonstrando o histórico e o sentido evolutivo dos mesmos.

Na **segunda parte** do relatório é efectuada a análise do desempenho, de acordo com o grau de utilização dos recursos humanos e financeiros. O grau de produtividade é abordado com especial ênfase, dada a importância que a DGES atribui ao capital humano. 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 quantidade e qualidade dos serviços prestados pela DGES, são referenciados inquéritos/questionários que foram realizados aos clientes e colaboradores.



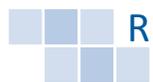
A avaliação do sistema de controlo interno é descrita na **terceira parte** do relatório, que será complementada com a informação detalhada constante do anexo a ele relativo.

A audição e participação de dirigentes intermédios e demais trabalhadores na auto-avaliação dos serviços são demonstradas na quarta parte, na qual são indicados os resultados obtidos no questionário de satisfação dos colaboradores, igualmente referenciado na segunda parte do presente relatório.

Na **quinta parte** do relatório são apresentados os resultados do *Benchmarking*, nacional e internacional, que foram obtidos por comparação com padrões nacionais ou internacionais, tendo em conta igualmente as melhorias de eficiência.

As medidas a tomar pela DGES para futuras melhorias do desempenho são descritas na **sexta parte** do relatório, algumas já num curto prazo, outras numa óptica de médio/longo prazo, e que decorrem naturalmente dos objectivos estratégicos preconizados.

A última parte do relatório é reservada à apreciação final global, com a proposta de avaliação do serviço pelo Senhor Director-Geral do Ensino Superior.



### 1 AVALIAÇÃO GLOBAL DO GRAU DE CUMPRIMENTO DOS OBJECTIVOS

#### 1.1 APRESENTAÇÃO DO QUAR

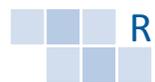
O SIADAP, instituído pela Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro, assenta numa concepção integrada dos sistemas de gestão e avaliação, permitindo alinhar, de forma coerente, o desempenho dos serviços e dos trabalhadores. Desta forma, constituiu-se como um instrumento para avaliação do cumprimento dos objectivos estratégicos plurianuais determinados superiormente e dos objectivos anuais e planos de actividade, baseado em indicadores de medição dos resultados a obter pelos serviços.

A avaliação de desempenho de cada serviço assenta 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.

Em 2009, a DGES prosseguiu com os instrumentos de gestão implementados atinentes ao SIADAP, inspirados na metodologia do *Balanced Scorecard*, que serviu de suporte à identificação das grandes linhas de acção da DGES, i.e., dos objectivos estratégicos plurianuais e, conseqüentemente, à definição dos objectivos específicos e operacionais para cada ano.

A DGES contou ainda com o apoio de uma equipa consultora, que tem por missão o alinhamento na definição e implementação deste novo modelo de gestão e a conseqüente comparabilidade ao nível da avaliação no Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (MCTES).



A nível interno e desde o ano de 2008, existe na DGES uma equipa multidisciplinar de suporte à operacionalização das orientações prestadas pela equipa consultora do MCTES e das decisões superiormente tomadas no cumprimento da legislação vigente.

### 1.2 ALTERAÇÃO AO QUAR

O QUAR da DGES do ano de 2009 foi aprovado, em 18/03/2009, pelo Senhor Ministro da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior e mantém-se desde então nos precisos termos em que foi aprovado.

### 1.3 EXECUÇÃO DOS OBJECTIVOS, RESULTADOS E DESVIOS

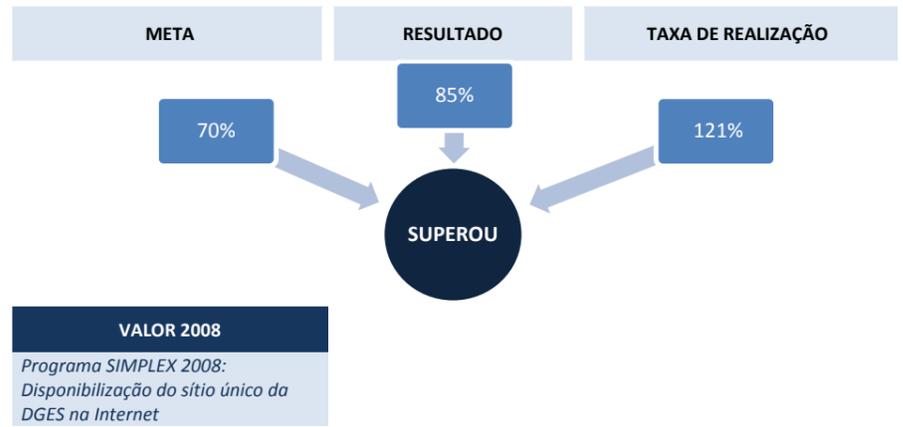
O quadro infra apresentado representa o *Tableaux de Bord* decorrente dos objectivos, indicadores e metas definidos no QUAR.

34%

**Objectivo 1**  
Prestar informação de valor em tempo útil aos estudantes e Instituições de Ensino Superior

**Indicador 1**

Taxa de cumprimento do plano de actualização previsto para o site da DGES

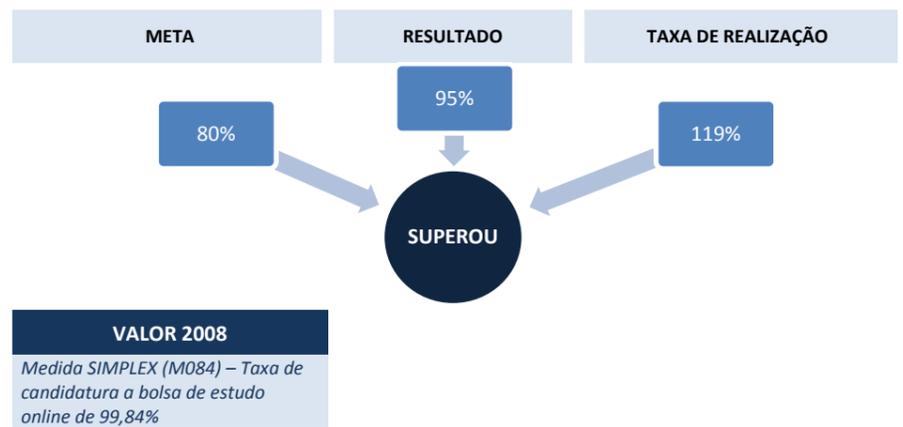


33%

**Objectivo 2**  
Garantir o acesso dos serviços do Ensino Superior Público e Privado à Plataforma de Interoperabilidade do Estado

**Indicador 2**

Nível de cumprimento das actividades planeadas da responsabilidade da DGES

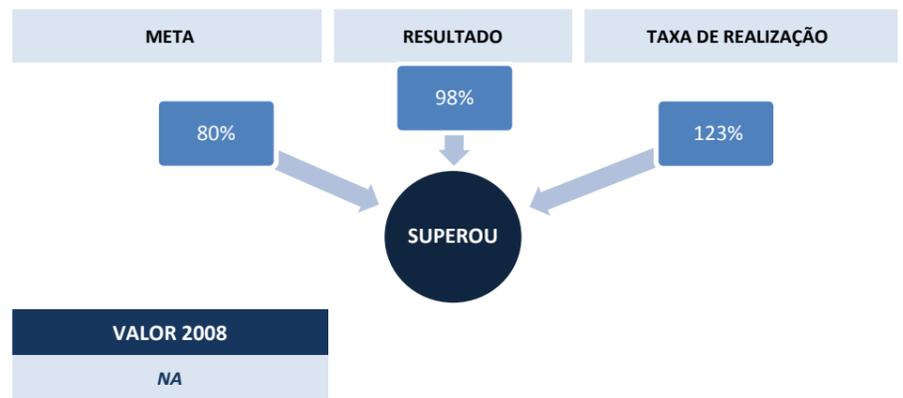


33%

**Objectivo 3**  
Melhorar os Sistemas de Informação e de Comunicação

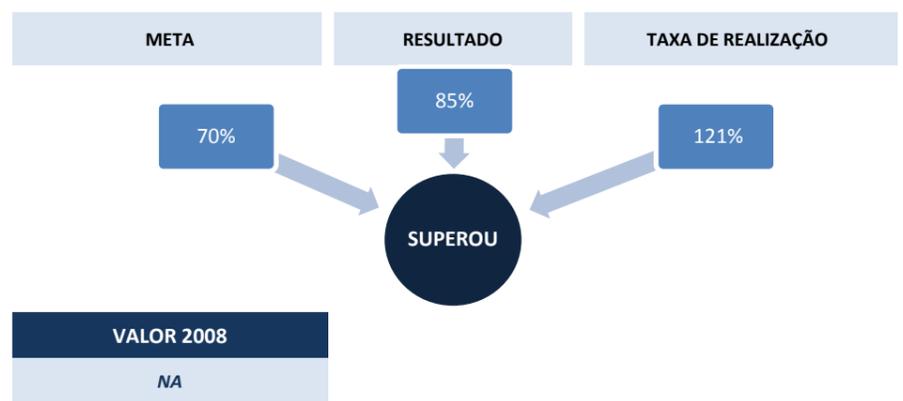
**Indicador 3**

Nível de implementação do Projecto INDEZ Online



**Indicador 4**

Nível de implementação do Projecto CET Online, para entrega de pedidos de CET



# EFICIÊNCIA

25%

50%

**Objectivo 4**  
Assegurar uma gestão orçamental fiável e rigorosa

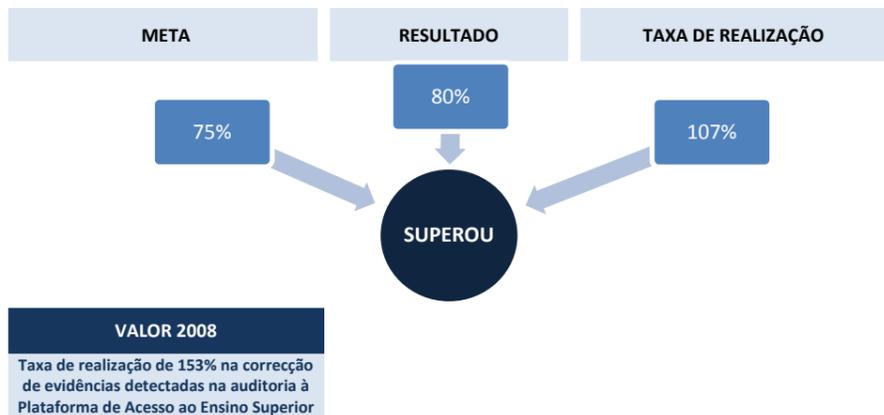
**Indicador 5**  
Prazo médio de pagamento a fornecedores da DGES



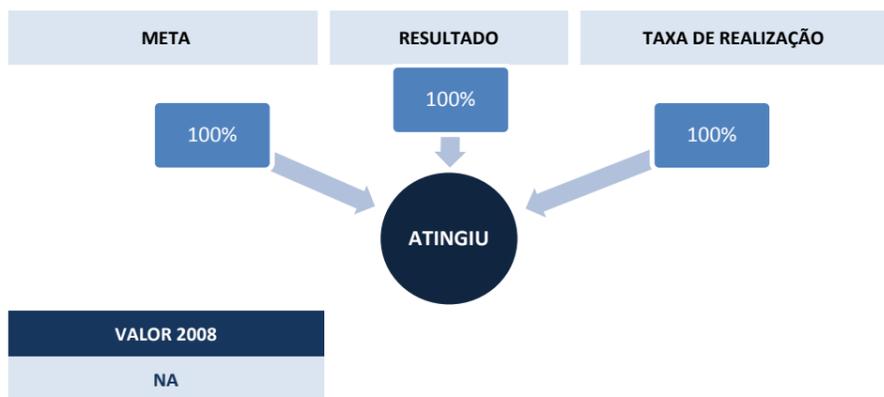
50%

**Objectivo 5**  
Garantir um nível de segurança, qualidade e disponibilidade adequados para os sistemas informáticos e as respectivas infra-estruturas tecnológicas de suporte

**Indicador 6**  
Correcção das evidências detectadas na auditoria de 2008 aos sistemas informáticos da DGES



**Indicador 7**  
Execução da 1.ª fase de reformulação da Intranet da DGES



# QUALIDADE

25%

33%

**Objectivo 6**  
Garantir a qualidade da acessibilidade aos sítios da DGES na Internet, a cidadãos com necessidades especiais

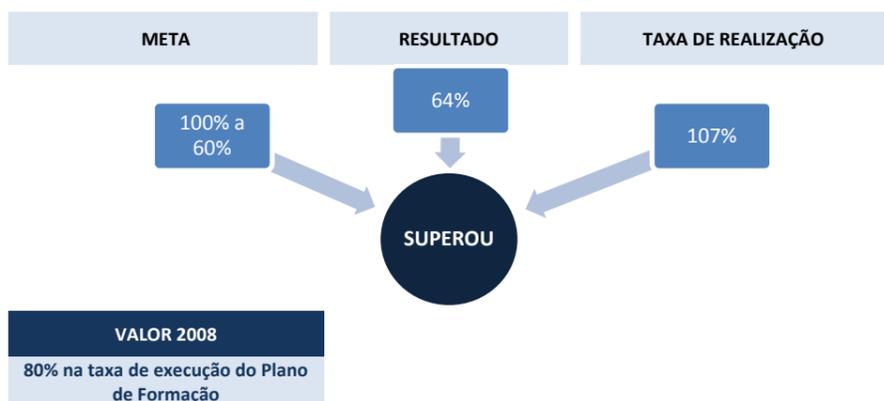
**Indicador 8**  
Percentagem das páginas dos sítios da DGES na Internet que satisfazem os critérios de acessibilidade de W3C



33%

**Objectivo 7**  
Garantir a qualificação dos colaboradores da DGES

**Indicador 9**  
Taxa de execução do plano de formação aprovado e percentagem de colaboradores abrangidos

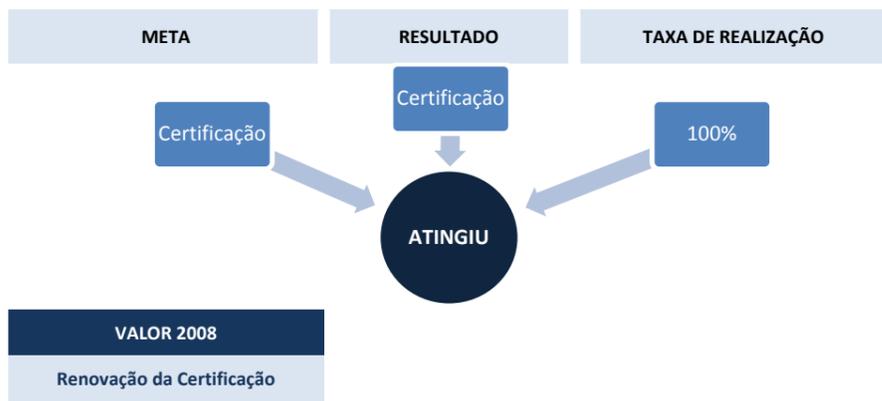


34%

**Objectivo 8**  
Garantir o início da implementação e aperfeiçoamento do sistema de gestão da qualidade na DGES

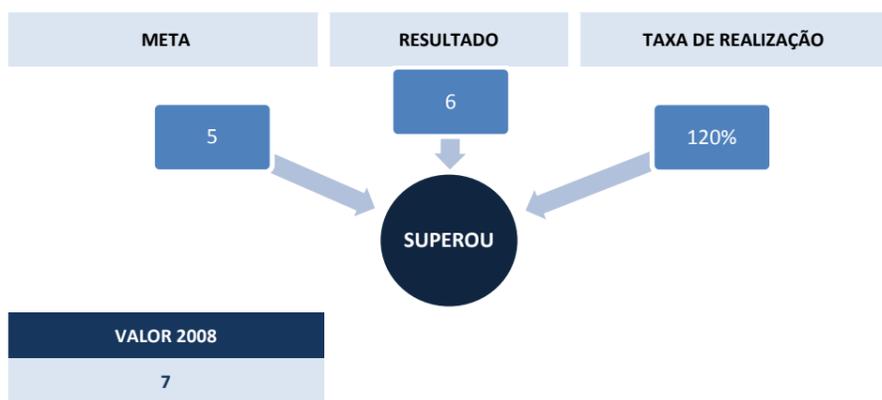
**Indicador 10**

Manutenção da certificação na DSAE, segundo o referencial ISO 9001:2008



**Indicador 11**

N.º de procedimentos definidos para a DATA e respectivos impressos



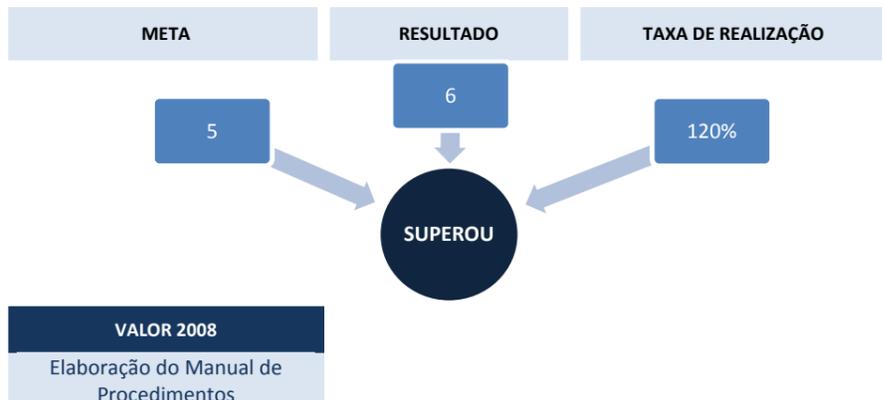
**Indicador 12**

N.º de procedimentos definidos para a DSAES e respectivos impressos



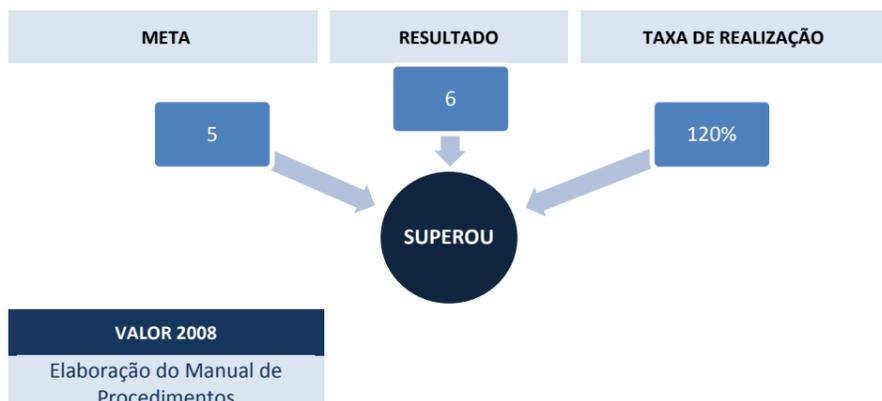
**Indicador 13**

N.º de procedimentos definidos para a DSSRES e respectivos impressos

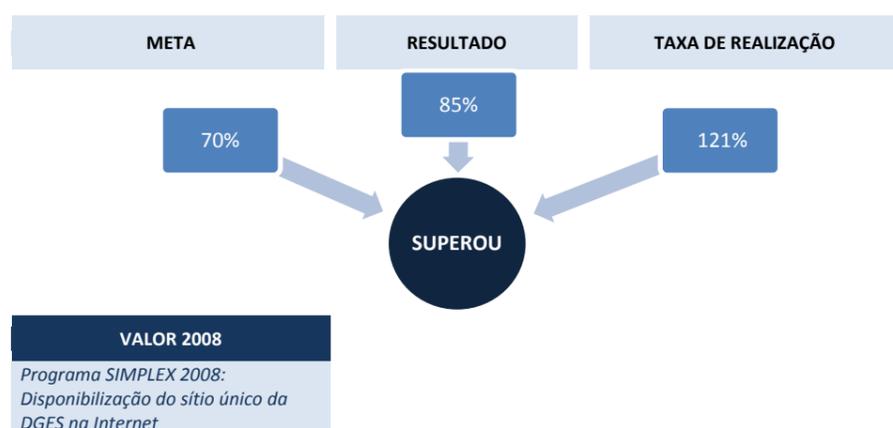
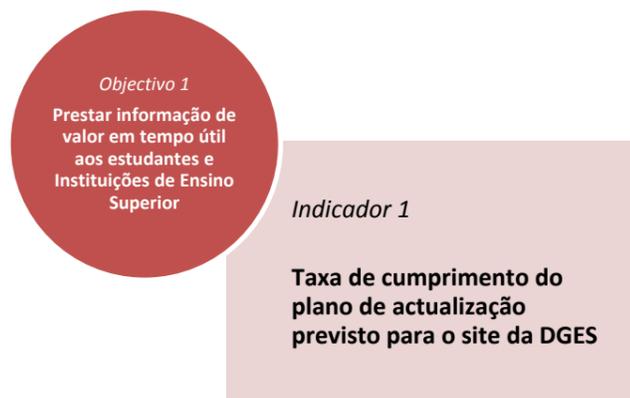


**Indicador 14**

N.º de procedimentos definidos para a DRMCI e respectivos impressos



34%



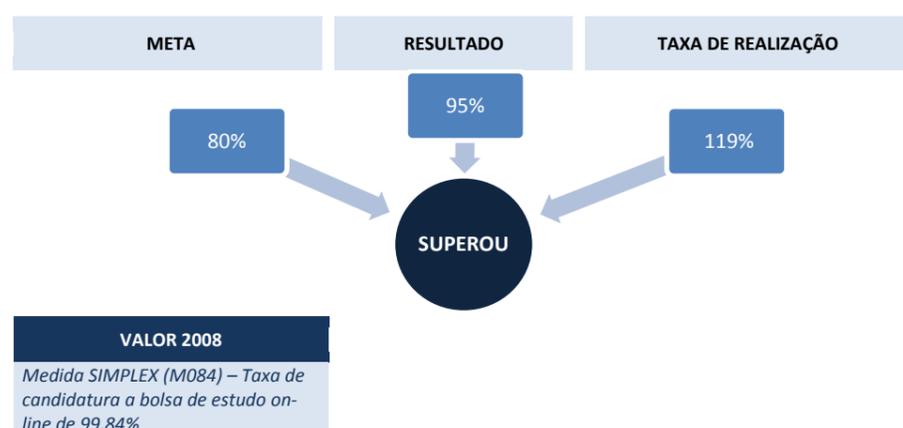
<b>EXECUÇÃO DO INDICADOR</b>	O Plano de actualização previsto para o <i>site</i> da DGES pretendeu corresponder às exigências de qualidade da informação prestada tem sido feito um planeamento geral que envolveu as várias unidades orgânicas da DGES para a actualização dos conteúdos que com elas directamente se relacionam.
<b>RESULTADO</b>	Face ao planeamento realizado, verifica-se que, no cômputo geral, o mesmo foi superado, tendo sido, ainda, disponibilizadas informações que não estavam inicialmente previstas, decorrentes da dinâmica dos serviços e de factores exógenos.
<b>ANÁLISE DO DESVIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecimento do sítio <i>Web</i> da DGES como meio de comunicação privilegiado com os utentes;</li> <li>• Cultura interna de focalização nas necessidades dos utentes;</li> <li>• Desempenho concertado entre colaboradores e dirigentes na vivificação do <i>site</i></li> </ul>
<b>IMPACTOS</b>	De acordo com o Programa SIMPLEX de 2008 (M085) foi assegurado a criação de uma plataforma de informação única sobre ensino superior. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior transparência na comunicação;</li> <li>• Satisfação das necessidades sentidas pelos utentes;</li> <li>• Reforço da eficiência da DGES;</li> <li>• Desmaterialização de processos;</li> <li>• Diminuição directa de custos no envio/recepção de documentos físicos;</li> <li>• Incremento da taxa de serviços electrónicos no âmbito do ensino superior;</li> <li>• Incremento da visibilidade da DGES junto dos utentes</li> </ul>
<b>COMPARABILIDADE DO OBJECTIVO/INDICADOR</b>	Há a registar uma evolução positiva do objectivo face ao ano de 2008, data em que foi disponibilizado o sítio único da DGES na Internet, em cumprimento da Medida do Programa SIMPLEX 2008 (M085), na sequência do aperfeiçoamento constante da informação prestada no referido site.

33%

**Objectivo 2**  
Garantir o acesso dos serviços do Ensino Superior Público e Privado à Plataforma de Interoperabilidade do Estado

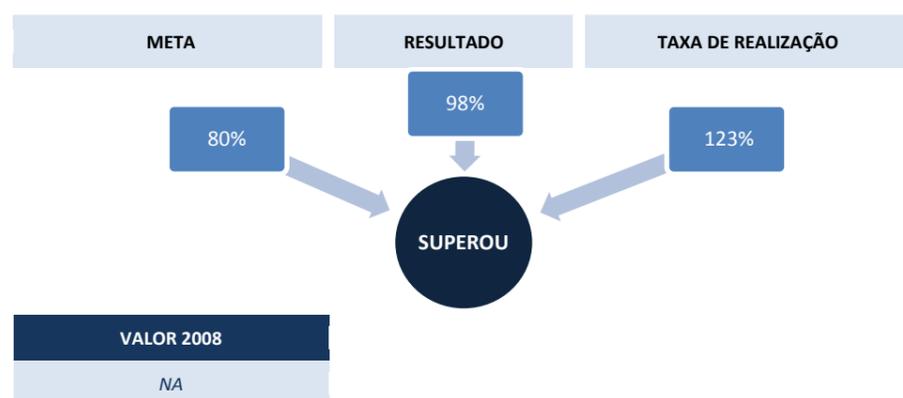
**Indicador 2**

**Nível de cumprimento das actividades planeadas da responsabilidade da DGES**



<b>EXECUÇÃO DO INDICADOR</b>	Em 2009, evoluiu-se para a interoperabilidade dos serviços públicos envolvidos no processo de atribuição de bolsas, nomeadamente Finanças e Segurança Social, sendo, deste modo, facilitado o acesso à informação em tempo útil, bem como garantida a sua fiabilidade e transparência.
<b>RESULTADO</b>	Verifica-se que foram cumpridas as actividades previstas, dentro dos prazos fixados para a sua concretização.
<b>ANÁLISE DO DESVIO</b>	Devido ao empenho demonstrado por todos os intervenientes na concretização das actividades delineadas, o objectivo foi superado.
<b>IMPACTOS</b>	<p>Este objectivo decorre do cumprimento integral de uma medida do Programa SIMPLEX 2008 (M084) que visava a diminuição do número de documentos solicitados aos candidatos a apoio de acção social escolar, através da comunicação e interoperabilidade entre serviços públicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Simplifica os procedimentos administrativos;</li> <li>• Reduz o tempo de atribuição de bolsa;</li> <li>• Aumenta o tempo para apoio personalizado;</li> <li>• Facilita experiências positivas com a AP;</li> <li>• Aumenta a eficácia na selecção dos bolseiros;</li> <li>• Reduz a possibilidade de erro na informação;</li> <li>• Optimiza a afectação dos recursos públicos</li> </ul>
<b>COMPARABILIDADE DO OBJECTIVO/INDICADOR</b>	<p>O projecto de simplificação das candidaturas à acção social escolar teve início em 2006 e foi aplicado em 2007 para o ES Privado, tendo sido obtida, nesse ano, uma taxa de candidaturas <i>online</i> de 38%.</p> <p>Em 2008 foi dada ênfase à cobertura dos serviços <i>online</i> relativos à candidatura a bolsa de estudo, tendo-se verificado uma taxa de candidaturas <i>online</i> de 99,84%. (CFR. QUAR 2008)</p> <p><b>Em 2009 todas as candidaturas foram feitas <i>online</i>.</b> Paralelamente, a ferramenta desenvolvida foi disponibilizada às IES Público, sendo que seis aderiram numa fase piloto, envolvendo 3210 candidatos a bolsas de estudo.</p> <p>Este objectivo será alvo de Benchmarking.</p>

33%



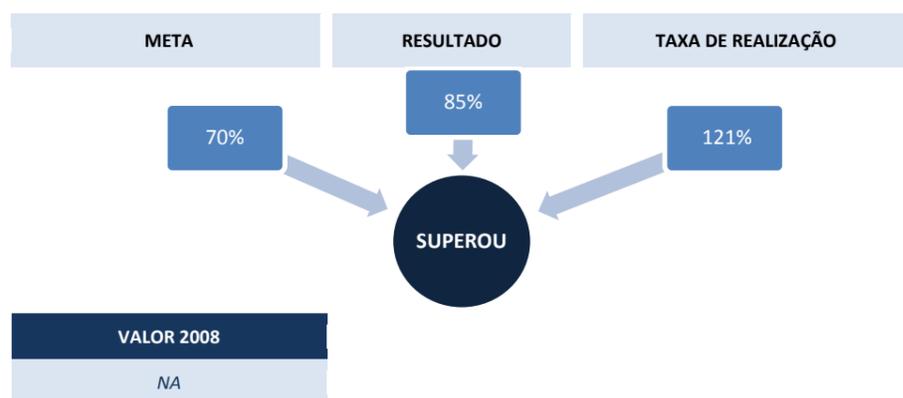
<b>EXECUÇÃO DO INDICADOR</b>	O INDEZ é um inquérito estatístico realizado anualmente às IES Públicas, que incide sobre os seus funcionários e tem como objectivo final o cálculo da remuneração média para efeitos de elaboração do orçamento a atribuir às IES. De acordo com o planeamento das actividades tendentes à implementação do Projecto INDEZ <i>online</i> , verificou-se que todas as actividades descritas foram executadas, de acordo com o planeamento realizado
<b>RESULTADO</b>	98% do projecto INDEZ implementado com sucesso e dentro dos prazos previstos.
<b>ANÁLISE DO DESVIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A eficiente gestão e execução do projecto;</li> <li>• Aos recursos técnicos e humanos envolvidos;</li> <li>• Boa aceitação do projecto por parte das IES.</li> </ul>
<b>IMPACTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilizou-se uma plataforma online de interface com as Instituições de Ensino Superior (IES) onde estas podem carregar e consultar toda a informação pertinente;</li> <li>• As IES podem utilizar a informação interna disponível nas suas aplicações de Recursos Humanos, minimizando o esforço e tempo inerente ao preenchimento do INDEZ;</li> <li>• Este novo processo garante a fiabilidade, controlo e validação da informação submetida;</li> <li>• É disponibilizado um relatório agregado e dinâmico que facilita o processo de validação e aprovação final de cada IES.</li> <li>• A plataforma contempla mecanismos de <i>workflow</i> associados ao carregamento e validação dos dados e à aprovação e submissão do INDEZ (Anexo pág. 79).</li> </ul> <p><i>A realização deste indicador assegura a missão do serviço no que concerne à definição e execução de políticas no ensino superior, com impactos directos na organização e funcionamento das IES.</i></p>
<b>COMPARABILIDADE DO OBJECTIVO/INDICADOR</b>	Até 2008, o processo de recolha e tratamento da informação do INDEZ - revestia-se de um elevado grau de complexidade e morosidade, quer para as Instituições, quer para a DGES. Por esse motivo, a DGES envidou esforços para que, em 2009, se facilitasse a recolha e tratamento dos dados relativos ao INDEZ. Para tal, foi desenvolvida uma plataforma <i>online</i> própria, com vista a agilizar o processo de recolha dos dados e a criar mecanismos de gestão do processo.

33%

Objectivo 3  
Melhorar os Sistemas de Informação e de Comunicação

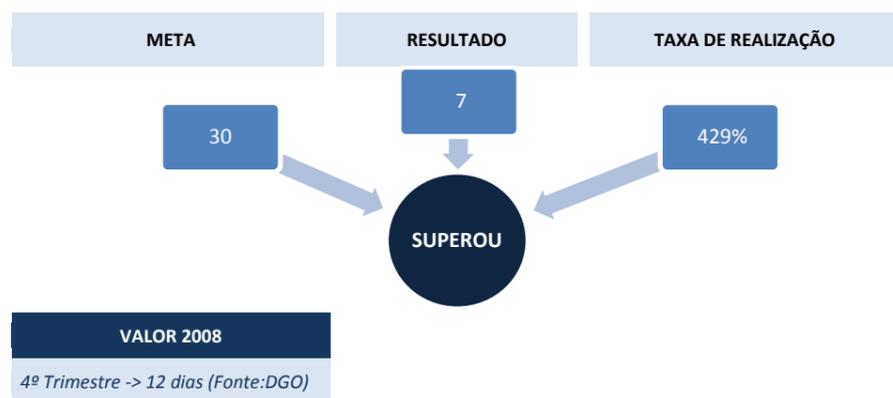
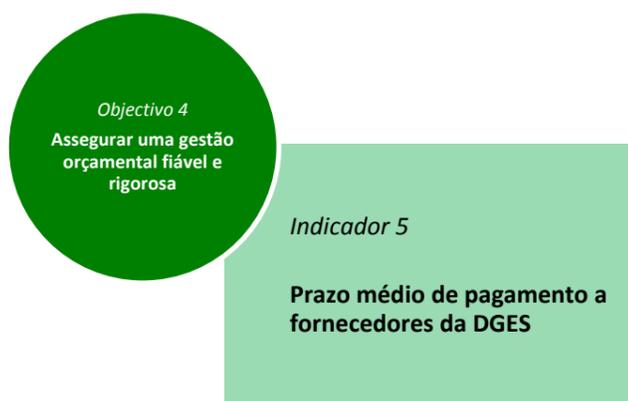
Indicador 4

Nível de implementação do Projecto CET *Online*, para entrega de pedidos de CET



<b>EXECUÇÃO DO INDICADOR</b>	<p>O Projecto CET <i>Online</i> é um projecto plurianual, cujo objectivo final será permitir que as IES possam submeter, via electrónica, os pedidos de criação e registo de Cursos de Especialização Tecnológica (CET).</p> <p>Para este projecto foi efectuado um levantamento de todos os requisitos necessários para a elaboração da base de dados a ser disponibilizada na <i>internet</i>.</p>
<b>RESULTADO</b>	<p>Nesta primeira fase do projecto foi elaborada uma primeira versão do Manual, onde que foram descritos os passos fundamentais para a submissão dos CET via <i>online</i>. No entanto, uma vez que se trata de uma versão inicial, outros requisitos há a considerar numa segunda fase do processo, pelo que foi obtida uma taxa de realização de 85%.</p>
<b>ANÁLISE DO DESVIO</b>	<p>Para o ano de 2009, foi previsto apenas a definição da fase inicial do Projecto, através do levantamento de requisitos gerais tendentes à formalização de um manual que os contemplasse. Tal veio a verificar-se, com um número de recursos humanos reduzido para a tarefa em questão.</p>
<b>IMPACTOS</b>	<p>A disponibilização da plataforma de interface com as IE permitirá:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior eficiência processual;</li> <li>• Uniformização de ferramentas e procedimentos;</li> <li>• Diminuição directa de custos na gestão de documentos físicos;</li> <li>• A consulta actualizada da listagem de CET autorizados;</li> <li>• A consulta da fase processual em que se encontra</li> </ul>
<b>COMPARABILIDADE DO OBJECTIVO/INDICADOR</b>	<p>No ano de 2008, o registo de CET dentro do prazo legal foi definido como um dos indicadores do objectivo de eficiência do QUAR (objectivo n.º 4). A concretização do presente indicador, relativo ao ano de 2009, permitirá, a médio prazo, otimizar os procedimentos relativos ao registo de CET no ensino superior, o que corresponde a uma das atribuições da DGES.</p>

50%



<p><b>EXECUÇÃO DO INDICADOR</b></p>	<p>Com a publicação do Despacho n.º 9870/2009, de 13 de Abril, do Ministro de Estado e das Finanças, foi adaptado o indicador de prazo médio de pagamentos a fornecedores (PMP) previsto na Resolução acima referida, o qual passou a basear-se na seguinte fórmula apresentada. <i>DF</i> corresponde ao valor da dívida de curto prazo a fornecedores observado no final de um trimestre e <i>A</i> corresponde às aquisições de bens e serviços efectuadas no trimestre, independentemente de já terem sido liquidadas.</p>	$PMP = \frac{\sum_{t=3}^t DF}{\sum_{t=3}^t A} \times 365$
<p><b>RESULTADO</b></p>	<p>Relativamente à DGES, foi fixada a seguinte meta para o ano de 2009: <b>30 ≤ PMP &lt; 40</b>. Neste sentido, a DGES pretendeu plasmar no seu QUAR os objectivos traçados para o mesmo ano, tendo fixado a meta acima proposta de 30 dias como prazo médio de pagamento.</p> <p>Atendendo às novas regras de cálculo preconizadas, verificou-se um desvio positivo acima do previsto.</p>	
<p><b>ANÁLISE DO DESVIO</b></p>	<p>A adopção da nova fórmula de contabilização do prazo médio de pagamento a fornecedores alterou o resultado expectável.</p>	
<p><b>IMPACTOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestação de um melhor serviço ao público externo;</li> <li>• Controlo e execução orçamental mais fiável e rigorosa;</li> <li>• Melhoria do ambiente de negócios;</li> <li>• Maior transparência</li> </ul>	
<p><b>COMPARABILIDADE DO OBJECTIVO/INDICADOR</b></p>	<p>No ano de 2008, a DGES obteve um PMP de 12 dias no quarto trimestre desse ano, segundo a avaliação efectuada pela Direcção-Geral do Orçamento e que se encontra publicada no seu <i>site</i> institucional.</p> <p>O resultado obtido confirma o tratamento prioritário que é colocado na execução do presente objectivo e na necessidade de a DGES se afirmar como um organismo que, a nível nacional e internacional, apresenta boas práticas nesta área. Tal permite a comparabilidade da sua actuação com outros organismos públicos e confirmar o seu posicionamento no <i>ranking</i> nacional e internacional, que será objecto de avaliação por benchmarking na página 59.</p>	

NOTA: A fórmula de cálculo deste indicador será alvo de crítica nas páginas seguintes.

### **CRÍTICA À FORMULA PMP**

Através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 34/2008, de 22 de Fevereiro, foi aprovado o Programa «Pagar a Tempo e Horas» com o objectivo de reduzir os prazos de pagamento a fornecedores de bens e serviços praticados por entidades públicas.

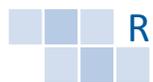
Posteriormente, com a publicação do Despacho n.º 9870/2009, de 13 de Abril, do Ministro de Estado e das Finanças, foi adaptado o indicador de prazo médio de pagamentos a fornecedores (PMP) previsto na Resolução acima referida, o qual passou a basear-se na seguinte fórmula:

$$PMP = \frac{\sum_{i=3}^t DF}{\sum_{i=3}^t A} \times 365$$

*em que DF corresponde ao valor da dívida de curto prazo a fornecedores observado no final de um trimestre, e A corresponde às aquisições de bens e serviços efectuadas no trimestre, independentemente de já terem sido liquidadas.*

A presente fórmula utilizada para o cálculo do PMP promove o pagamento a 30 dias, numa óptica por vezes utilizada nas empresas, o que poderá promover o pagamento o mais tarde possível dentro dos 30 dias.

Ora, tal não nos parece compatível com os objectivos e os princípios subjacentes ao “Programa Pagar a Tempo e Horas”, que tem como objectivo “reduzir significativa e estruturalmente os prazos de pagamento a fornecedores de bens e serviços praticados por entidades públicas”.



Pelo atrás descrito, e atendendo a que o Estado deve contribuir para a redução dos prazos de pagamento, dado o efeito de arrastamento a toda a economia no caso de ser verificado um prazo de pagamento alargado, julga-se que não deverá haver penalização pelo facto de a instituição cumprir a sua missão indo de encontro ao “Programa Pagar a Tempo e Horas”.

No referido Programa, aprovado através da Resolução de Conselho de Ministros n.º 34/2008, encontra-se previsto o grau de cumprimento do objectivo de PMP pelos serviços competentes. Atente-se no facto de, no caso de ser registado, no ano anterior, um “*PMP superior ou igual a 45 (dias)*”, o organismo encontra-se em grau de superação, caso reduza o PMP em valor superior a 25%.

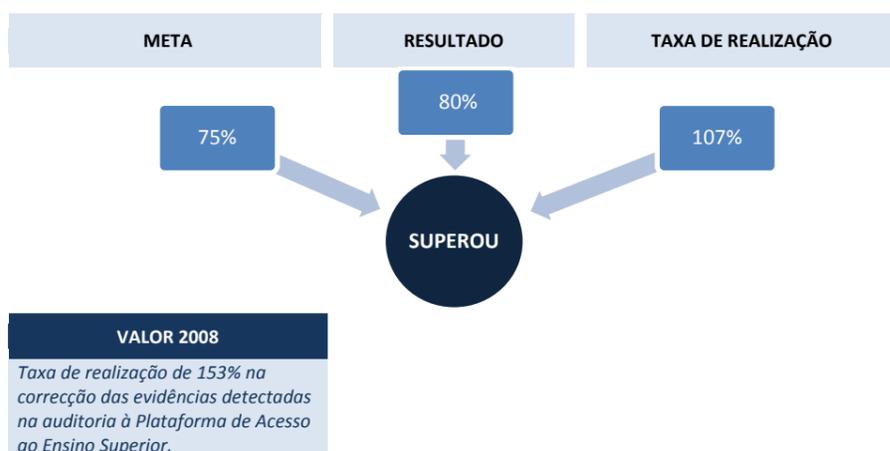
Resulta do legalmente estabelecido, que a redução do PMP em valor superior a 25% premeia o desempenho dos organismos e não poderá ter o efeito contrário, o que conduziria a um efeito perverso do espírito do que se encontra legalmente previsto.

Nestes termos, considerando como meta um prazo médio de pagamento de 30 dias, a superação do objectivo em mais de 25%, não deverá ser penalizador da avaliação do organismo.

50%

**Objectivo 5**  
Garantir um nível de segurança, qualidade e disponibilidade adequados para os sistemas informáticos e as respectivas infra-estruturas tecnológicas de suporte

**Indicador 6**  
**Correcção das evidências detectadas na auditoria de 2008 aos sistemas informáticos da DGES**



<b>EXECUÇÃO DO INDICADOR</b>	Neste contexto, a “VisionWare”, enquanto consultora independente tida como referência nacional e internacional, colaborou com a DGES durante o ano de 2009, no âmbito da auditoria e consultoria na vertente de segurança de informação, de forma a que fosse assegurada a segurança e privacidade da informação tratada, a disponibilidade dos sistemas e a integridade da Plataforma de Sistemas de Informação face à sua integração com um número crescente de entidades externas.
<b>RESULTADO</b>	As correcções efectuadas ao nível da plataforma de sistemas de informação da DGES, bem como os projectos evolutivos realizados, garantiram a correcção de 80% das falhas evidenciadas na auditoria de 2008.
<b>ANÁLISE DO DESVIO</b>	De acordo com o relatório produzido pela empresa consultora, o nível de segurança informática na DGES tem sido gradualmente e consistentemente melhorado, com o objectivo de serem cumpridas as melhores práticas, nomeadamente a norma ISO/IEC 27001.
<b>IMPACTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento substancial do nível de segurança das plataformas informáticas da DGES;</li> <li>• Maior disponibilidade e fiabilidade dos sistemas <i>online</i> da DGES;</li> <li>• Garantia da privacidade da informação tratada;</li> <li>• Maior confiança na utilização dos novos canais e plataformas <i>online</i></li> </ul>
<b>COMPARABILIDADE DO OBJECTIVO/INDICADOR</b>	<p>No ano de 2008, de acordo com prioridades definidas pela Direcção, foi definido no QUAR da DGES um indicador relativo à “Correcção das evidências detectadas na auditoria à plataforma do Acesso ao Ensino Superior”. O resultado da auditoria correspondeu a uma taxa de realização de 153% na correcção das evidências detectadas na plataforma.</p> <p>Relativamente ao ano de 2009, foram objecto de análise todas as plataformas aplicacionais e tecnológicas da DGES. Nestes termos, registou-se uma evolução positiva do indicador, a nível do alargamento do universo considerado, tendo sido registada uma taxa de realização de 107%.</p>

50%

*Objectivo 5*  
Garantir um nível de segurança, qualidade e disponibilidade adequados para os sistemas informáticos e as respectivas infra-estruturas tecnológicas de suporte

*Indicador 7*

**Execução da 1.ª fase de reformulação da Intranet da DGES**

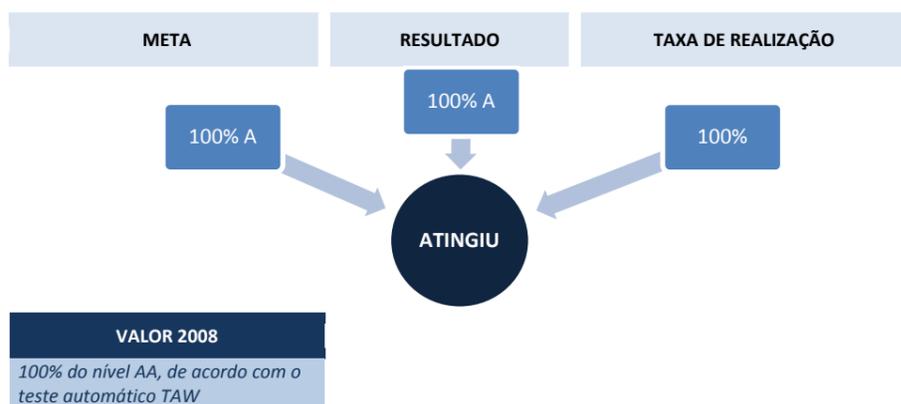


<b>EXECUÇÃO DO INDICADOR</b>	<p>O projecto de reformulação da Intranet contempla duas fases de execução.</p> <p>1ª Fase: Elaboração de proposta visual; Aplicação em HTML; Actualização dos formulários indicados pela DATA; Actualização de outros documentos; Testes e colocação em ambiente de produção.</p> <p>2ª Fase: Dotar a Intranet de dinamismo, estruturando-a em SharePoint (MOSS2007), de forma a que haja uma intranet geral e sub-intranets para cada unidade orgânica.</p>
<b>RESULTADO</b>	<p>Face ao planeamento das actividades, a primeira fase do projecto de reformulação da Intranet foi realizada na totalidade.</p> <p>Para o ano de 2009, foi apenas prevista a realização da primeira fase do projecto, tendo sido planeado o desenvolvimento da segunda fase do mesmo. No ano de 2010, atendendo os recursos humanos necessários para a sua execução e ao carácter específico que a mesma reveste.</p>
<b>ANÁLISE DO DESVIO</b>	<p>Não aplicável.</p>
<b>IMPACTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centralização da informação disponibilizada.</li> </ul>
<b>COMPARABILIDADE DO OBJECTIVO/INDICADOR</b>	<p>Não aplicável.</p>

33%

**Objectivo 6**  
Garantir a qualidade da acessibilidade aos sítios da DGES na Internet, a cidadãos com necessidades especiais

**Indicador 8**  
Percentagem das páginas dos sítios da DGES na Internet que satisfazem os critérios de acessibilidade de W3C

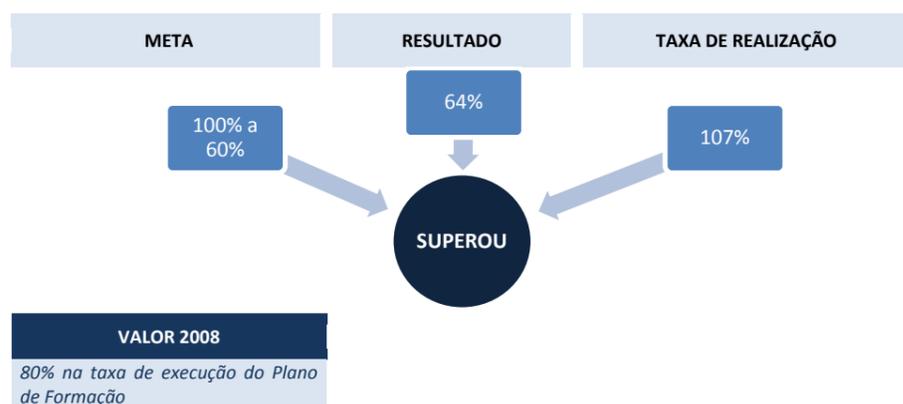
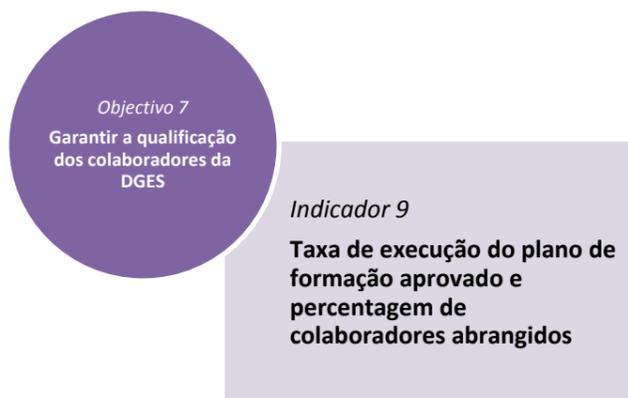


<p><b>EXECUÇÃO DO INDICADOR</b></p>	<p>A UMIC realizou, um conjunto de testes, a todos os organismos do MCTES com este indicador tendo sido analisadas o número de páginas dos sítios dos serviços, o grau de conformidade de acordo com o validador eXaminator (este validador agregava o teste automático TAW completado com os testes W3C para CSS e XHTML).</p> <p><i>Os relatórios qualitativos de toda a administração pública são de consulta pública no sítio Web da UMIC, podendo qualquer um, a qualquer momento, saber o nível de cumprimento de cada sítio Web de acordo com o eXaminator.</i></p> <p>A DGES procedeu à análise exaustiva do relatório qualitativo produzido, relativamente ao seu site, tendo corrigido os erros em cada uma das páginas não conformes, com consequente revisão do teste após as correcções no sistema de monitorização ACESSO/UMIC.</p>
<p><b>RESULTADO</b></p>	<p>A DGES, apesar de já cumprir, no seu sítio de Internet, o nível AA de acordo com o teste automático TAW, desenvolveu os investimentos e actividades necessárias para a concretização deste objectivo, sendo que actualmente cumpre os critérios de acessibilidade da W3C segundo o teste automático TAW completado com os testes W3C para CSS e XHTML, disponibilizando na sua página o logótipo dinâmico "Certified Accessibility" da UMIC.</p> 
<p><b>IMPACTOS</b></p>	<p>O portal único da DGES foi colocado <i>online</i> no dia 11 de Março de 2008, com o nível de acessibilidade A, e no dia 16 de Abril do mesmo ano foi garantido o nível AA, de acordo com os critérios de acessibilidade da W3C segundo o teste TAW<sup>1</sup>, tendo sido antecipada a data prevista no Programa SIMPLEX 2008. Nestes termos, no que respeita a acessibilidade do portal da DGES a cidadãos com necessidades especiais, o nível AA foi sempre assegurado, de acordo com o teste automático TAW<sup>2</sup>.</p> <p>Impactos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assegura que a informação disponibilizada na Internet é susceptível de ser compreendida e pesquisável pelos cidadãos com necessidades especiais;</li> <li>• Permite o aumento da e-inclusão em geral na sociedade de informação;</li> <li>• Fomenta uma maior participação social</li> </ul>
<p><b>COMPARABILIDADE DO OBJECTIVO/INDICADOR</b></p>	<p>A DGES registou uma evolução positiva relativamente ao nível de acessibilidade das páginas do seu website, de acordo com os validadores informáticos utilizados. Desde o ano de 2008 que o sítio de Internet da DGES cumpre os requisitos legalmente previstos - o nível AA de acordo com o teste automático TAW. Em 2009, segundo critérios mais restritos, a DGES cumpre os critérios de acessibilidade da W3C segundo o teste automático TAW completado com os testes W3C para CSS e XHTML. (100% A e 1% AA)</p>

<sup>1</sup> Previstos na Resolução do Conselho de Ministros Nº 155/2007, de 2 de Outubro

<sup>2</sup> Recomendado em [www.acessibilidade.gov.pt](http://www.acessibilidade.gov.pt) na sequência da Resolução do Conselho de Ministros Nº 155/2007

33%



<b>EXECUÇÃO DO INDICADOR</b>	No ano de 2009, a DGES elaborou um Plano de Formação, tendo em consideração a escassez de recursos humanos disponíveis e os recursos financeiros afectos à sua concretização. 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</b>	O presente indicador tem como critério de superação a percentagem de colaboradores com formação >60%, pelo que o indicador foi superado.
<b>ANÁLISE DO DESVIO</b>	O desvio positivo registado deve-se ao facto de, face ao plano de formação e sua execução, ter sido abrangido um número de colaboradores superior a 60%.  Registe-se ainda, que as acções de formação previstas foram realizadas. Acresce que foram realizadas outras acções de formação que não se encontravam previstas, decorrentes das necessidades pontuais sentidas pelo Serviço.
<b>IMPACTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribui para uma maior satisfação dos colaboradores;</li> <li>• Facilitador de uma atitude mais participativa e empenhada;</li> <li>• Aumento da produtividade;</li> <li>• O retorno do investimento em formação reflecte-se na qualidade dos processos;</li> <li>• Facilita a partilha de conhecimento entre colaboradores;</li> <li>• Maior qualidade dos serviços.</li> </ul>
<b>COMPARABILIDADE DO OBJECTIVO/INDICADOR</b>	Trata-se de um indicador transversal a todos os organismos do MCTES e por isso susceptível de ser comparado.  Em 2008, foi definido no QUAR um indicador idêntico, tendo a DGES obtido o resultado de 80% na taxa de execução do Plano de Actividades. No ano de 2009, regista-se uma evolução positiva nos resultados apresentados.

34%

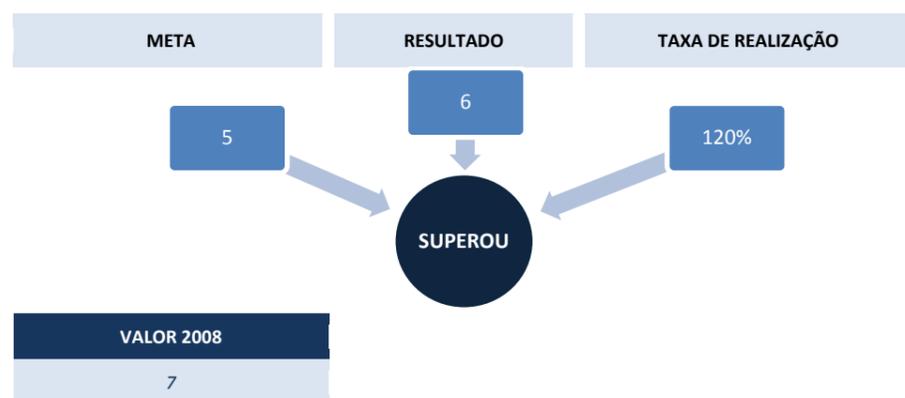
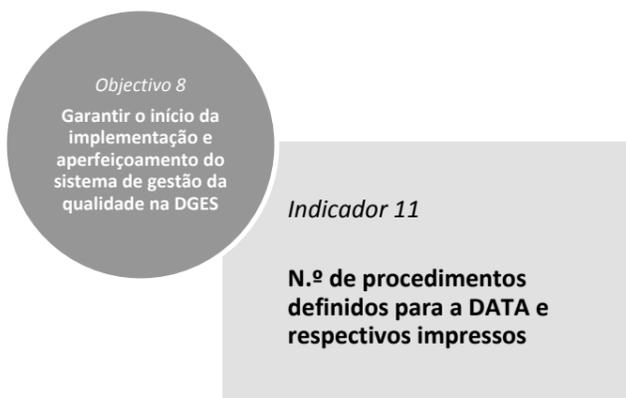
*Objectivo 8*  
Garantir o início da implementação e aperfeiçoamento do sistema de gestão da qualidade na DGE

*Indicador 10*  
**Manutenção da certificação na DSAE, segundo o referencial ISO 9001:2008**



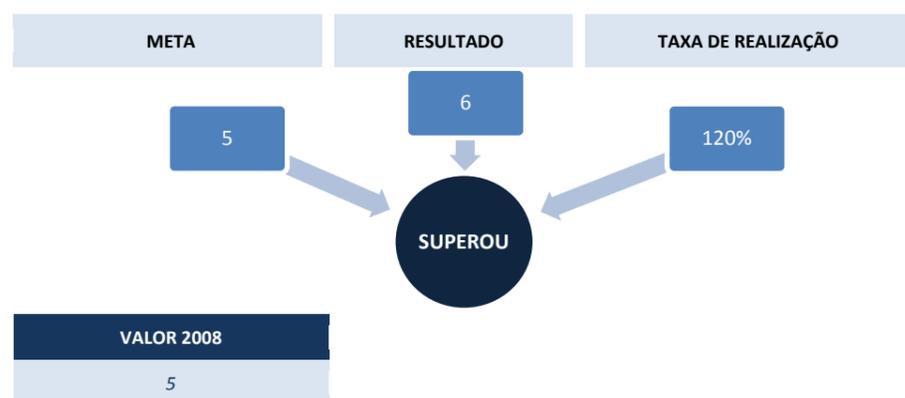
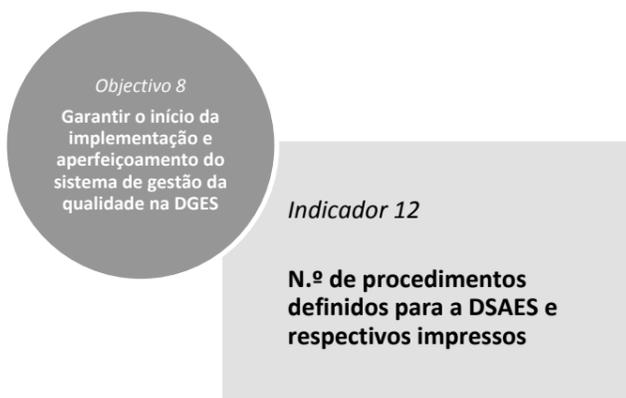
<b>EXECUÇÃO DO INDICADOR</b>	A manutenção da certificação de qualidade na DSAE é acompanhada e avaliada anualmente pela empresa certificadora e a sua renovação está sujeita, a cada três anos, a uma revisão aprofundada do Sistema de Gestão de Qualidade implementado.
<b>RESULTADO</b>	Durante o ano de 2009, a DSAE decidiu avançar com a implementação da nova versão da Norma ISO 9001:2008, pelo que, na auditoria externa (de acompanhamento) realizada em Dezembro de 2009, a equipa auditora concluiu que o Sistema de Gestão da Qualidade está globalmente concebido, implementado e mantido de acordo com os requisitos da norma de referência.
<b>IMPACTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Este objectivo tem impacto directo no público-alvo da DSAE, já que permite um maior controlo dos processos e procedimentos de forma a garantir um serviço de qualidade;</li> <li>• Controlo e identificação dos processos e procedimentos internos por parte dos colaboradores;</li> <li>• Reforço da participação dos colaboradores e do espírito de equipa com vista à prestação de um serviço eficaz e eficiente na resposta às necessidades do público-alvo.</li> </ul>
<b>COMPARABILIDADE DO OBJECTIVO/INDICADOR</b>	<p>Desde 2005 que a DSAE é certificada pela SGS ICS (Serviços Internacionais de Certificação) no âmbito das actividades de “Gestão de Acção Social no Ensino Superior Público e Privado”.</p> <p>No ano de 2008, tal como constava dos objectivos fixados para a DSAE e que foram plasmados no Relatório de Actividades desse mesmo ano, foi renovada a certificação do Sistema de Gestão da Qualidade implementado na DSAE, a qual decorreu sem qualquer PAC (Pedido de Acção Correctiva), não conformidade ou observação.</p>

34%



<b>EXECUÇÃO DO INDICADOR</b>	Na sequência do trabalho iniciado em 2008, no âmbito da implementação de um sistema de controlo de processos na DATA, foram prosseguidos os objectivos de qualidade propostos dando assim continuidade ao trabalho desenvolvido nesta área.
<b>RESULTADO</b>	Em 2009, foram definidos, pela DATA, 6 (seis) procedimentos e respectivos impressos.
<b>ANÁLISE DO DESVIO</b>	O desvio verificado encontra justificação no facto de alguns procedimentos estarem estreitamente ligados entre si, o que possibilitou a sua elaboração.
<b>IMPACTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processos devidamente controlados, facilitando a sua execução e monitorização;</li> <li>• Obtenção de melhores resultados;</li> <li>• Maior qualidade e redução de tempo no serviço prestado;</li> <li>• Maior assertividade na transmissão de conhecimentos e informação e na execução de procedimentos;</li> <li>• Instrumento facilitador do cumprimento e rigor dos procedimentos e das tarefas.</li> </ul>
<b>COMPARABILIDADE DO OBJECTIVO/INDICADOR</b>	Em 2008, a DATA definiu 7 (sete) procedimentos, tendo dado início à implementação de um sistema de gestão de qualidade, tal como ficou plasmado no QUAR da DGES desse mesmo ano.

34%



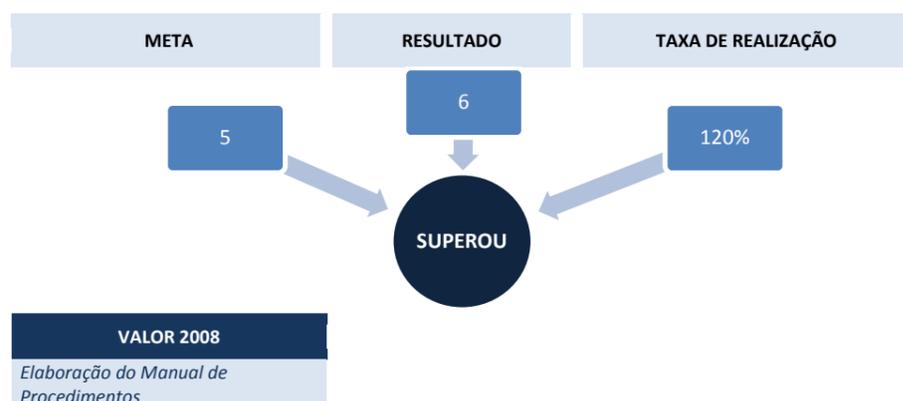
<b>EXECUÇÃO DO INDICADOR</b>	Este objectivo, iniciado em 2008, foi desenvolvido ao longo de todo o ano de 2009, tendo sido constituída, para o efeito, uma equipa multidisciplinar, com colaboradores da DSAES de várias valências, visando a inventariação das necessidades e dos procedimentos a estabelecer.
<b>RESULTADO</b>	Nestes termos, em 2009, foram definidos e elaborados 6 (seis) procedimentos e respectivos impressos.
<b>ANÁLISE DO DESVIO</b>	Estas actividades foram desenvolvidas com elevado desempenho, realçando a sua importância para a DSAES, inserida no quadro global da DGAES. Contudo, torna-se imprescindível a assessoria técnica de uma entidade especializada nesta área para que seja possível a implementação de um sistema de gestão de qualidade e a sua posterior certificação.
<b>IMPACTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processos devidamente controlados, facilitando a sua execução e monitorização;</li> <li>• Obtenção de melhores resultados;</li> <li>• Maior qualidade e redução de tempo no serviço prestado;</li> <li>• Maior assertividade na transmissão de conhecimentos e informação e na execução de procedimentos;</li> <li>• Instrumento facilitador do cumprimento e rigor dos procedimentos e das tarefas.</li> </ul>
<b>COMPARABILIDADE DO OBJECTIVO/INDICADOR</b>	<p>Este objectivo foi iniciado em 2008, de acordo com os objectivos fixados para a unidade orgânica e que constam do Relatório de Actividades desse ano, tendo sido fixados cinco procedimentos.</p> <p>Ao longo de todo o ano de 2009, este objectivo foi superado, na medida em que permitiu dar continuidade à preparação da implementação do referido sistema de gestão da qualidade.</p> <p>Trata-se de um objectivo que importa prosseguir em 2010, com vista à concretização da certificação da qualidade na DSAES, no seguimento das políticas de qualidade implementadas pela DGAES.</p>

34%

*Objectivo 8*  
Garantir o início da implementação e aperfeiçoamento do sistema de gestão da qualidade na DGES

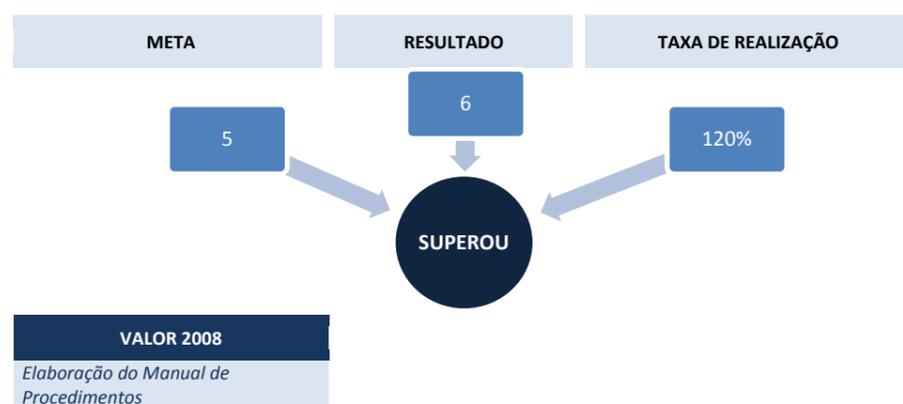
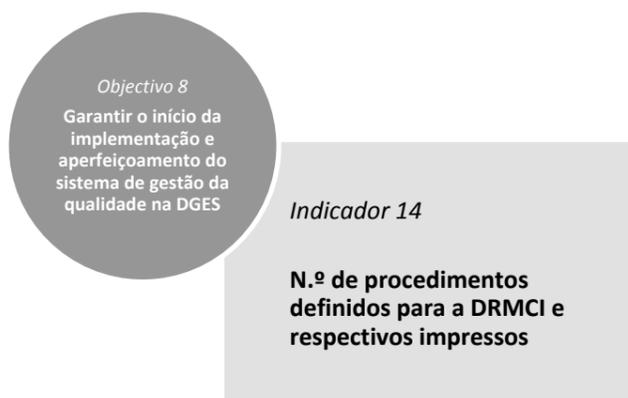
*Indicador 13*

**N.º de procedimentos definidos para a DSSRES e respectivos impressos**



<b>EXECUÇÃO DO INDICADOR</b>	Em 2009, foi elaborado um Manual de Procedimentos da DSSRES que retrata o modo de execução de algumas das competências dessa Direcção de Serviços, em áreas centrais e de suporte.
<b>RESULTADO</b>	Constam do referido Manual 6 (seis) novos procedimentos
<b>ANÁLISE DO DESVIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• À necessidade de assegurar, no tempo previsto, que quase todas as actividades desenvolvidas no âmbito da DSSRES estivessem contempladas no Manual de Procedimentos, com vista a serem conhecidas por todos os colaboradores desta unidade orgânica;</li> <li>• À necessidade de garantia de uma maior celeridade na prossecução dos procedimentos, através da adopção de medidas eficientes, tendentes à obtenção de melhores resultados, e à redução do tempo gasto;</li> <li>• Ao empenho, total disponibilidade e pró-actividade dos colaboradores envolvidos, concretizado na máxima prioridade que deram à elaboração do manual, no quadro das muitas outras tarefas que desenvolvem em simultâneo.</li> </ul>
<b>IMPACTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimentos claros e uniformes que facilitam a sua execução e monitorização;</li> <li>• Obtenção de melhores resultados;</li> <li>• Maior qualidade e redução de tempo no serviço prestado;</li> <li>• Maior assertividade na transmissão de conhecimentos e informação e na execução de procedimentos;</li> <li>• Instrumento facilitador do cumprimento e rigor dos procedimentos e das tarefas.</li> </ul>
<b>COMPARABILIDADE DO OBJECTIVO/INDICADOR</b>	<p>Foi já no decorrer do ano de 2008 que a DSSRES promoveu a elaboração de um conjunto de procedimentos plasmado numa primeira versão do “Manual de Procedimentos” (cfr. Relatório de Actividades do ano de 2008), com o propósito de descrever todas as tarefas desenvolvidas na DSSRES, para que qualquer colaborador pudesse ter informação detalhada acerca de qualquer área de trabalho da mesma.</p> <p>No ano de 2009 foi elaborada uma versão melhorada do referido Manual, com a introdução de novos procedimentos e revisão dos já existentes, constituindo uma abordagem preliminar tendente à futura implementação de um sistema de gestão da qualidade na DSSRES.</p>

34%



<b>EXECUÇÃO DO INDICADOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboração de modelos e fichas tendentes à formalização de procedimentos na DRMCI.</li> </ul>
<b>RESULTADO</b>	<p>Em 2009, foram elaborados seis procedimentos.</p> <p>Todas as ferramentas e procedimentos introduzidos em 2009 permitiram uma melhoria da eficiência e eficácia das actividades de todos os colaboradores, a nível interno, e uma melhor e mais atempada resposta aos utentes. Constituem factores essenciais de progresso e de melhoria da prestação da equipa, que conduziram a um registo de maior qualidade dos nossos serviços, aliados a uma grande motivação da equipa.</p>
<b>ANÁLISE DO DESVIO</b>	O desvio verificado encontra justificação no facto de os procedimentos serem necessários para o bom funcionamento da DRMCI.
<b>IMPACTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maior satisfação dos utentes;</li> <li>Melhor organização e maior eficácia do trabalho prestado.</li> </ul>
<b>COMPARABILIDADE DO OBJECTIVO/INDICADOR</b>	<p>Em 2008, a DRMCI elaborou um Manual de Procedimentos. O referido manual pretende não só apoiar o trabalho do dirigente e respectiva equipa, mas também informar e prestar um serviço de maior e melhor qualidade ao seu público-alvo. Trata-se de um contributo para um modelo de referência em matéria de organização, gestão e decisão, racionalizando os modelos organizativos.</p> <p>As actualizações do manual reflectem a melhoria que continuamente se pretende implementar.</p>

A Política da Qualidade enquadra-se na estratégia da Direcção, bem como nos seus objectivos globais, visando a assimilação de uma cultura orientada para o cliente, através da qualidade dos serviços prestados.

No ano de 2008, as várias unidades orgânicas da DGES iniciaram o processo conducente à implementação da qualidade, procurando uma aproximação relativamente à certificação da qualidade já alcançada pela DSAE. Para o efeito, integraram os QUAR de 2008, bem como no Relatório de actividades, objectivos inerentes à implementação de uma política de qualidade transversal a toda a DGES.

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 da DGES. Este manual permitirá conferir um maior controlo dos processos, a obtenção de melhores resultados, melhor qualidade e redução de tempo no serviço prestado e uma maior assertividade na transmissão de conhecimentos e informação e na execução de procedimentos.

### 2. ANÁLISE DE DESEMPENHO

#### 2.1. ANÁLISE DO GRAU DE UTILIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

Para a realização das missões da DGES, é decisiva a existência de um quadro de recursos humanos (RH) adequado e multidisciplinar.

No ano de 2009, a DGES teve autorização, por parte do Ministério das Finanças e da Administração Pública, para a celebração de 20 contratos de trabalho em funções públicas. Em Maio de 2009, tornou-se pública a abertura de quatro procedimentos concursais comuns para o preenchimento de vinte postos de trabalho na carreira e categoria de técnico superior do mapa de pessoal aprovado da DGES, para o exercício de funções em regime de contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado. No período de 10 dias úteis foram recebidas 226 candidaturas, das quais 181 cumpriam os requisitos de admissão.

Os procedimentos concursais decorreram sem contrariedades e de uma forma célere, cumprindo todas as etapas previstas. Quatro meses após a abertura dos concursos, os contratos de trabalho em funções públicas foram celebrados.

No QUAR foi planeado um total de 114 efectivos, a que correspondem 1261 pontos, correspondentes a Dirigentes de Direcção Superior, Dirigentes de Direcção Intermédia, Técnicos Superiores, Assistentes Administrativos e Assistentes Operacionais (Figura 1).

Verifica-se, deste modo, uma **taxa de realização dos recursos humanos de 87%**. De acordo com a pontuação, face aos 1261 pontos planeados, foram executados 1100. A diferença do total de executado em relação ao planeado deve-se, fundamentalmente, às aposentações que se verificaram para cada um dos grupos profissionais.

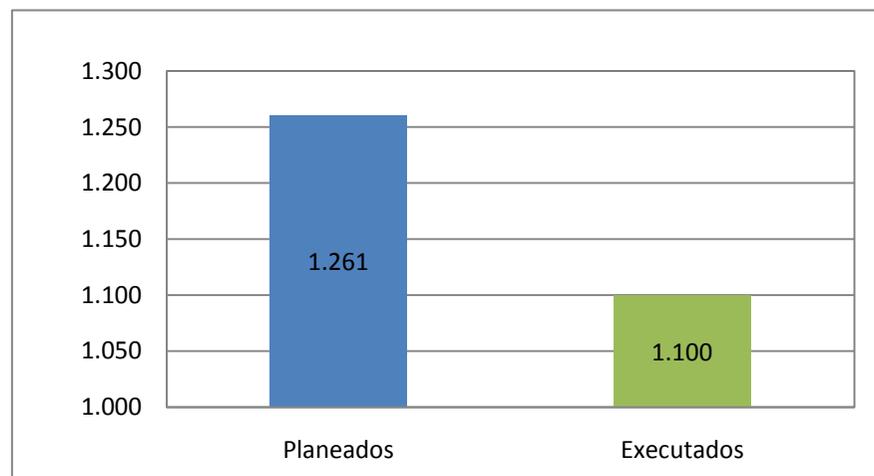


Figura 1 - Recursos Humanos Planeados vs Utilizados (em pts)

No que se refere à categoria de técnico superior, o valor planeado incluía um conjunto de 18 bolseiros a prestar serviço na DGES, número que se elevou para 26 no resultado executado. Por outro lado, tanto ao nível do valor de RH planeado como do executado, foram contabilizados 20 contratos individuais de trabalho que se firmaram ao longo do ano.

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.

### 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.

Devem ser tidas em conta as alterações orçamentais que foram efectuadas, e que se traduzem no Orçamento Corrigido.

Da análise do orçamento executado face ao estimado, conclui-se que a gestão dos recursos financeiros da DGES foi feita de forma eficiente e racional. Conclui-se, por outro lado, que a maior parte das verbas que permitem o funcionamento da DGES provêm do PIDDAC.

Apresenta-se de seguida a Tabela 1 e a Figura 2 onde se esquematiza o acima descrito:

	Orçamento Corrigido	Realizado	Taxa de Realização
<b>ORÇAMENTO DE FUNCIONAMENTO</b>			
Orçamento do Estado (F.F. 111)	2.853.000	2.669.413	<b>94%</b>
Auto Financiamento (RP) (F.F. 123)	225.000	500.029	<b>144%</b>
Sub-Total	3.078.000	3.169.442	<b>99%</b>
<b>PIDDAC</b>			
Orçamento do Estado (F.F. 311)	57.500.000	57.500.000	<b>100,00%</b>
Sub-Total	57.500.000	57.500.000	<b>100,00%</b>
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>60.578.000</b>	<b>60.669.442</b>	<b>99,95%</b>

Tabela 1 - Orçamento de Funcionamento

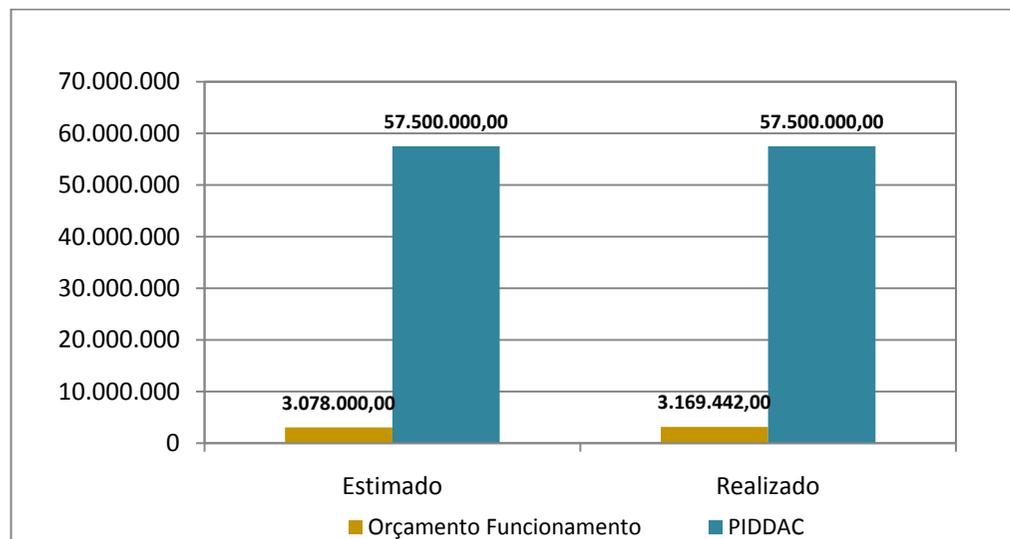
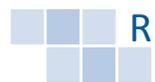


Figura 2 - Orçamento de Funcionamento

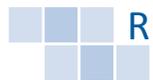
### 2.3. ANÁLISE DA PRODUTIVIDADE

A produtividade em termos económicos é comumente 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.



Objectivo - Indicador	Taxa de Realização	Resultado
<b>OBJ 1 - Ind 1</b>	121%	5
<b>OBJ 2 - Ind 2</b>	119%	5
<b>OBJ 3 - Ind 3</b>	123%	5
<b>OBJ 3 - Ind 4</b>	121%	5
<b>OBJ 4 - Ind 5</b>	429%	5
<b>OBJ 5 - Ind 6</b>	107%	5
<b>OBJ 5 - Ind 7</b>	100%	3
<b>OBJ 6 - Ind 8</b>	100%	3
<b>OBJ 7 - Ind 9</b>	107%	5
<b>OBJ 8 - Ind 10</b>	100%	3
<b>OBJ 8 - Ind 11</b>	120%	5
<b>OBJ 8 - Ind 12</b>	120%	5
<b>OBJ 8 - Ind 13</b>	120%	5
<b>OBJ 8 - Ind 14</b>	120%	5
<b>Total Global</b>	<b>136%</b>	<b>4,7</b>

Tabela 2 – Desempenho Global



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

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

$$\text{PRODUTIVIDADE} = \frac{136\%}{87\%} \Rightarrow 1,563$$

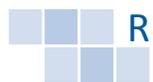
Realizando uma análise comparativa da taxa de produtividade com a verificada em 2008 (1,317), verifica-se que, face aos recursos humanos disponíveis, o desempenho global da DGES registou uma forte evolução positiva.

### 2.4. ANÁLISE CUSTO-EFICÁCIA

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

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

$$\text{CUSTO vs EFICÁCIA} = \frac{136\%}{99,95\%} \rightarrow 1,361$$



### 2.5. ANÁLISE DA EFICÁCIA, EFICIÊNCIA E QUALIDADE

Todos os objectivos de eficácia registaram uma taxa de realização acima dos 100%, sendo que o primeiro e o terceiro objectivos atingiram uma taxa de realização superior a 120%.

Deste modo, todos os objectivos de eficácia foram superados (Figura 3).

Relativamente aos objectivos de eficiência (Figura 4), o relacionado com a gestão orçamental fiável e rigorosa foi marcadamente superado. No que se refere ao objectivo 5, um primeiro indicador (correção de evidências detectadas na auditoria de 2008 aos sistemas informáticos) registou uma ligeira superação. O segundo, relativo à execução da 1.ª fase da reformulação da Intranet, foi cumprido.

No que se refere aos objectivos de qualidade (Figura 5), a maior parte dos indicadores foram superados, a maior parte com um nível de 120%

A avaliação de desempenho por tipo de objectivo foi bastante positiva, registando-se uma classificação de 5 ao nível da eficácia, 4,50 ao nível da eficiência e 4,20 ao nível da qualidade, o que se traduz uma avaliação qualitativa de BOM para cada nível (Figura 7).

A nível global a diferença não é significativa, dado que a classificação final do desempenho obtido pela DGES ao nível do QUAR é de 4,68, correspondendo a uma avaliação de BOM (Figura 7).

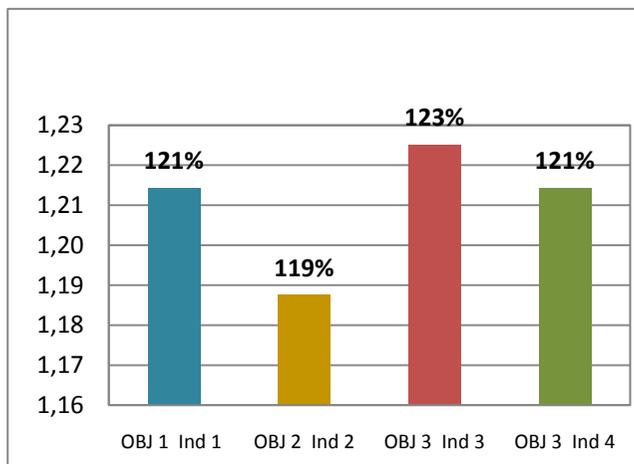


Figura 3 – Taxa de Realização de Eficácia

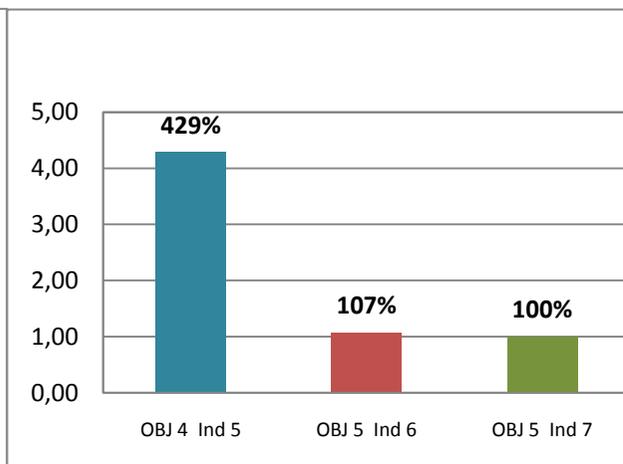


Figura 4 – Taxa de Realização de Eficiência

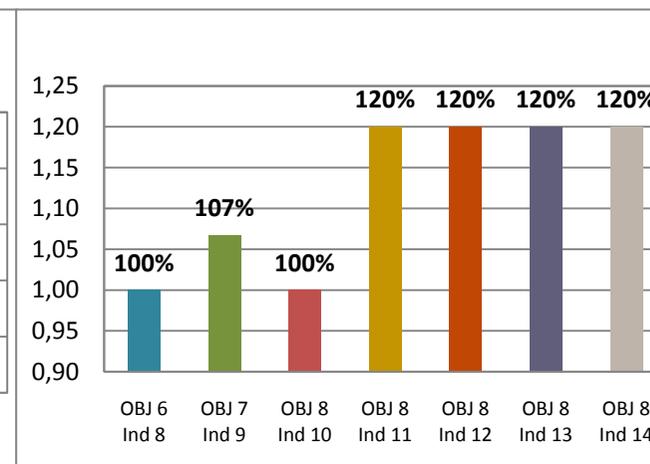


Figura 5 – Taxa de Realização de Qualidade

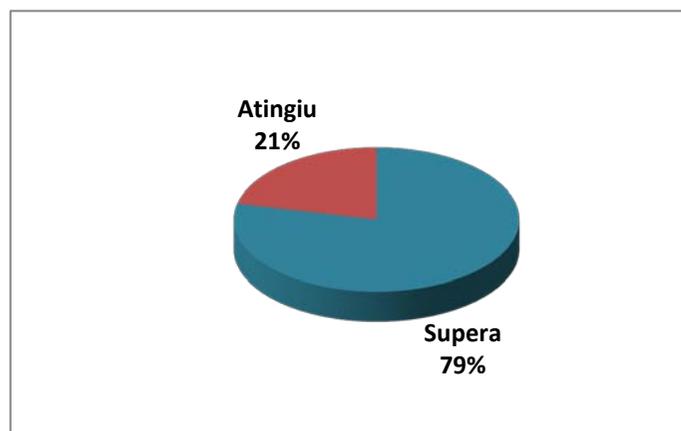


Figura 6 – Grau de cumprimento de Objectivos

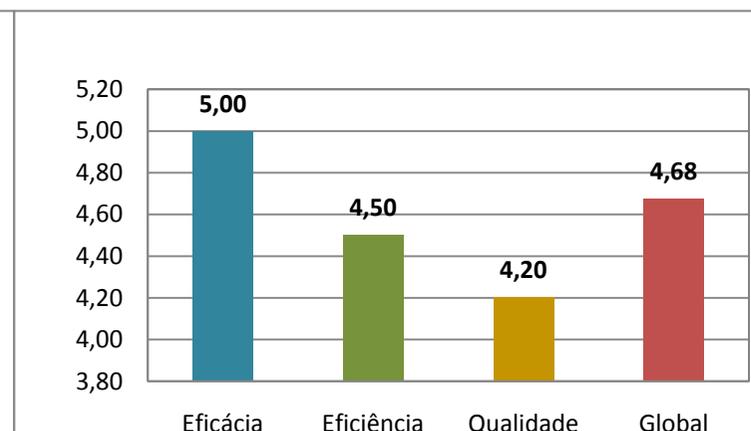
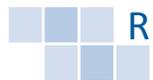


Figura 7 – Avaliação Global de Desempenho



### 2.6. APRECIÇÃO DOS UTILIZADORES

#### 2.6.1. INQUÉRITO À SATISFAÇÃO DE CLIENTES

Durante o ano de 2009, a DGES realizou inquéritos de satisfação, relativamente à seguinte área infra descrita, com vista a aferir a qualidade dos serviços prestados.

Os resultados detalhados do inquérito realizado encontram-se em anexo ao presente relatório (pág. 83):

- **Inquérito aos utentes da DRMCI, relativamente à qualidade da informação prestada e das instalações.**

No ano de 2008, foram igualmente realizados inquéritos de **Avaliação de Satisfação referente à candidatura a bolsas de estudo realizado às Instituições de Ensino Superior não Público** e de **Avaliação de Satisfação realizado aos candidatos a bolsa de estudo**, no âmbito da DSAE, sendo que todo o processo de envio e análise dos inquéritos era efectuado pela DGES.

Contudo, tendo em conta que a DGES procura uma melhoria contínua e que, para o sucesso da sua missão, precisa de garantir que o seu fornecimento de serviços e produtos satisfazem a necessidade dos seus clientes, foi determinado que **a avaliação de satisfação dos clientes da DGES passará a ser efectuada por uma empresa externa.**

Desta forma, pretende-se:

- Fiabilidade dos dados;
- Identificar os determinantes da satisfação e recomendação dos clientes e quantificar a sua importância;
- Que a DGES possa ser aconselhada de forma imparcial sobre os pontos fortes, constrangimentos e quais as áreas de actuação prioritárias para realização de melhorias.

Mais uma vez, a morosidade inerente a este processo de contratação implicará um atraso no cumprimento do PR.015.06\_Revisao\_pela\_Gestao, que é realizado durante o primeiro quadrimestre. Atendendo a que a avaliação de satisfação dos clientes é um ponto-chave, a mesma será realizada, excepcionalmente este ano, após a conclusão por parte da empresa externa de todo este processo.

### 2.6.2. INQUÉRITO À SATISFAÇÃO DE COLABORADORES

No mês de Janeiro do ano de 2010, foi realizado um questionário de satisfação aos colaboradores da DGES.

Este questionário teve como objectivo medir o grau de satisfação do colaboradores, sempre numa perspectiva de melhoria contínua, pois o objectivo máximo deste projecto será analisar periodicamente a satisfação destes intervenientes, de modo a poder compará-la ao longo do tempo, corrigindo sempre os aspectos que não se encontrem de acordo com as necessidades dos colaboradores e da organização.

O questionário versou sobre um conjunto de temáticas relativas ao modo como o colaborador percepciona a organização no seu todo, de modo a aferir o grau de satisfação com a mesma.

A metodologia base utilizada para a realização do questionário de satisfação para colaboradores foi a CAF (*Common Assessment Framework*), tal como é sugerido pelo Conselho Coordenador da Avaliação de Serviços. O referido inquérito foi difundido e respondido através de formulário electrónico.

Dos questionários aplicados foi obtida uma **taxa de resposta de 94%**, o que revela uma grande adesão por parte dos colaboradores da DGES e a sua preocupação com a melhoria da organização, permitindo assim apostar numa melhoria continuada dos serviços prestados.

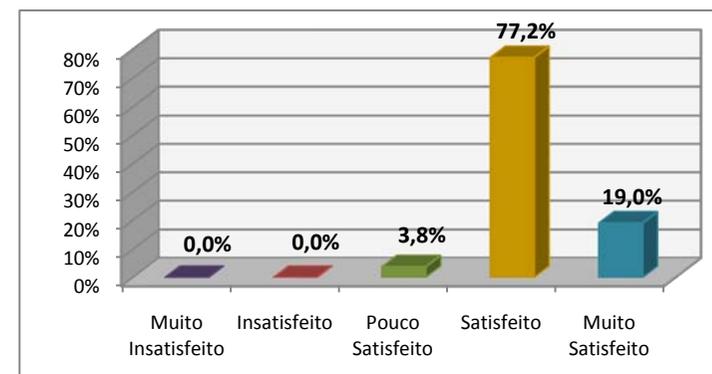


Figura 8 - Satisfação global dos colaboradores com a organização

Da análise dos resultados observámos, no que diz respeito à satisfação global dos colaboradores com a organização, Figura 8, que 96% das respostas se situam no intervalo “satisfeito e muito satisfeito”. Nesta questão foram avaliados temas que retratam a organização no seu todo (imagem da organização; desempenho global da organização; papel da organização na sociedade; relacionamento da organização com os cidadãos e a sociedade; forma como a organização gere os conflitos de interesses; nível de envolvimento dos colaboradores na organização e na respectiva missão; envolvimento dos colaboradores em actividades de melhoria e mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e dirigentes).

Nas questões directamente relacionadas com a gestão de topo, os colaboradores foram inquiridos sobre a satisfação com a gestão de topo (Figura 9) e sobre o estilo de liderança. Respectivamente, 92% e 90% dos colaboradores da DGES encontram-se no intervalo “satisfeito e muito satisfeito” com a gestão de topo e sua liderança, tendo em conta diversos factores (aptidão para conduzir a organização, para comunicar, a sua postura face à mudança e à modernização, face aos objectivos da organização; se os gestores de topo lideram através do exemplo; se demonstram empenho no processo de mudança; se aceitam críticas construtivas; se aceitam sugestões de melhoria, se estimulam a iniciativa das pessoas, se encorajam a confiança mútua e o respeito; se asseguram o desenvolvimento de uma cultura de mudança; se reconhecem os esforços individuais e das equipas e se adequam o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa).

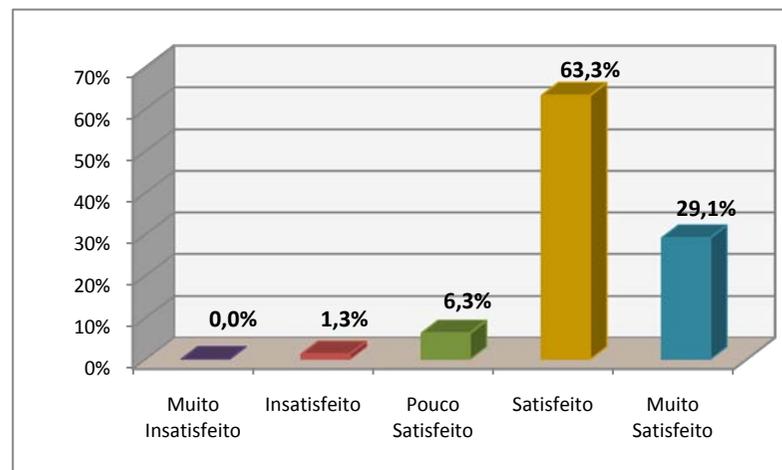


Figura 9- Satisfação global com a gestão de topo

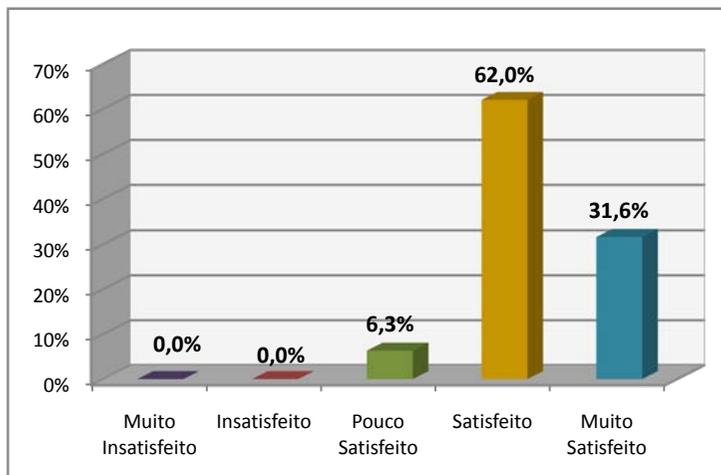


Figura 10 - Satisfação com as condições de trabalho

organização para o desenvolvimento de novas competências ou os mecanismos de consulta e diálogo na organização (Figura 11).

Para análise dos níveis de motivação dos colaboradores, foram avaliadas as respostas relativas à aprendizagem de novos métodos de trabalho, desenvolvimento de trabalho em equipa, participação em acções de formação, participação em projectos de mudança na organização e sugestões de melhorias. Respectivamente, 43% e 44% das respostas enquadram-se nos níveis “Pouco Satisfeito” e “Muito Satisfeito”

Relativamente à satisfação com o estilo de liderança do gestor de nível intermédio, com base nos mesmos factores acima descritos e ainda na promoção de acções de formação e de

Na questão que tematiza a satisfação com as condições de trabalho, 94% dos colaboradores encontra-se no intervalo “satisfeito e muito satisfeito” com o ambiente de trabalho, com o modo como a organização lida com os conflitos, queixas ou problemas pessoais, com possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais, com a possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde e com a igualdade de tratamento na organização (Figura 10).

Quando questionados sobre a satisfação com o seu desenvolvimento profissional, 68% dos colaboradores situam-se no intervalo entre “Satisfeitos” e “Muito Satisfeitos”, considerando as acções de formação frequentadas, as oportunidades criadas pela

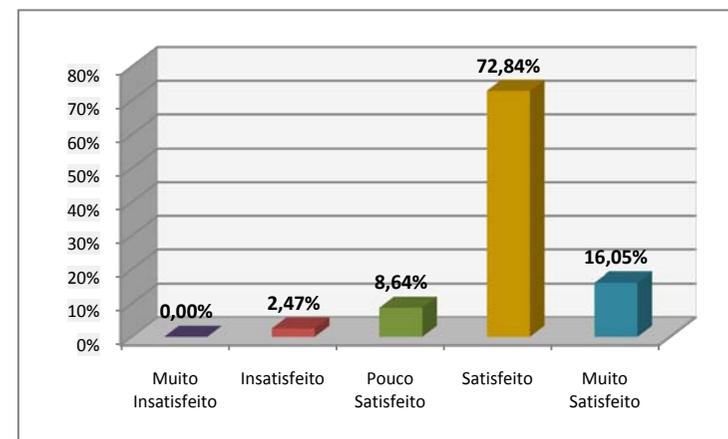


Figura 11 - Satisfação com o desenvolvimento profissional

de melhoria e na delegação de competências e responsabilidades, 75% dos colaboradores consideram-se “Satisfeitos” e “Muito Satisfeitos”.

No que toca à avaliação da satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços, o resultado permite concluir que 73% dos colaboradores consideram-se “Satisfeitos” e 16% consideram-se “Muito Satisfeitos”, tendo em consideração diversos elementos, nomeadamente as condições físicas e ergonomia dos equipamentos, os equipamentos de comunicação e de informática disponíveis, a sala de convívio/refeição, o software disponível, o *helpdesk* e a limpeza.

Por último, o resultado da avaliação da satisfação com o trabalho que cada colaborador desempenha, tendo em conta o tipo e complexidade das tarefas, bem como a equipa e a unidade orgânica em que está inserido, permite concluir que 95% dos colaboradores se consideram “Satisfeitos” e “Muito Satisfeitos” (Figura 12).

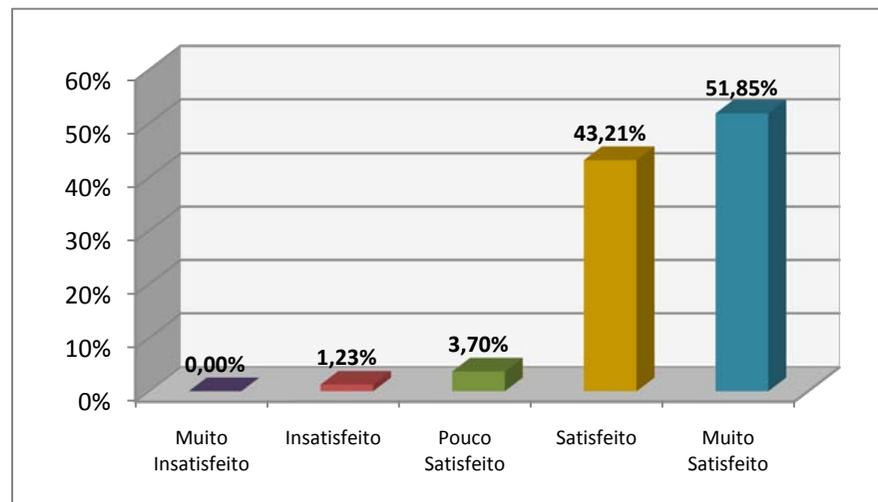
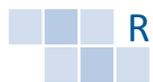


Figura 12 - Satisfação Global com o trabalho que desempenha



### 3. ANÁLISE DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO

#### 3.1 INSPECÇÕES E AUDITORIAS

No ano de 2009, 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.

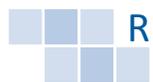
A acção de formação em “Metodologia de Realização de Auditorias Internas: ISO 9001:2008” realizada no mês de Maio do ano de 2009, para além da componente teórica, beneficiou de uma componente prática, que se traduziu na realização da auditoria interna (AI) ao Sistema de Gestão de Qualidade da DSAE, em Julho de 2009.

Os Critérios tidos em conta na execução desta AI foram o grau de conformidade do Sistema de Gestão da Qualidade à nova versão da Norma de referência NP EN ISO 9001:2008, bem como a sua eficácia e funcionalidade.

Cada processo foi analisado na óptica da 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.

A AI decorreu segundo um processo de amostragem (de documentação e Colaboradores entrevistados) e conforme o previsto no Plano Específico de Auditoria.



Em conclusão, na generalidade, o Sistema de Gestão de Qualidade da DSAE encontra-se na generalidade conforme os requisitos da Norma de referência (NP EN ISO 9001:2008), 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 Dezembro de 2009 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.

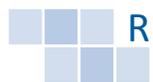
A auditoria externa concluiu que o Sistema de Gestão está globalmente concebido, implementado e mantido de acordo com os requisitos da(s) norma(s) de referência; e demonstra aptidão para, de uma forma consistente, cumprir os requisitos aplicáveis, atingir os objectivos e realizar a(s) políticas da Organização.

No final da auditoria externa foram registados dois Pedidos de Acção Correctiva (PAC) menores, tendo sido apresentadas as acções propostas e os respectivos prazos relativamente aos PAC.

Em conclusão, em 2009 a DSAE manteve a certificação obtida em Outubro de 2008.

### 3.2 AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO

A avaliação do sistema de controlo interno (SCI) será seguidamente analisada de acordo com a classificação de questões proposta pelo Conselho Coordenador da Avaliação de Serviços, através do documento técnico n.º 1/2010, de 04/03/2010, encontrando-se devidamente discriminada em anexo (pág. 80) ao relatório.



### 3.2.1 AMBIENTE DE CONTROLO

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

Os valores éticos da Administração Pública<sup>1</sup>, como o princípio do serviço público, estão na base da filosofia de prestação de um serviço de qualidade ao cliente e de satisfação das suas necessidades, caracterizado pelo trabalho realizado por todos os colaboradores.

A Direcção desenvolve todos os esforços 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 promove contactos constantes entre a gestão de topo e a gestão intermédia, de forma a assegurar permanentemente as necessidades dos clientes.

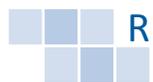
Aliás, alguns documentos e práticas estruturais, nomeadamente, os princípios de bom governo e a carta de valores, bem como o compromisso de um plano de formação, vão ficar plasmados no Plano de Gestão de Riscos, enquanto medidas de prevenção desses mesmos riscos.

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.

Nestes termos, desde o ano de 2005 que a DSAE é certificada pela SGS ICS (Serviços Internacionais de Certificação) no âmbito das actividades de “Gestão de Acção Social no Ensino Superior Público e Privado: Planificação, gestão e acompanhamento da execução orçamental e avaliação de resultados; Acompanhamento do funcionamento dos Serviços de Acção Social; Atribuição de benefícios sociais aos estudantes do Ensino Superior Privado.”

---

<sup>1</sup> “Vide” carta ética da Administração Pública



A manutenção da certificação é acompanhada e avaliada anualmente pela empresa certificadora e a sua renovação está sujeita, a cada três anos, a uma revisão aprofundada do Sistema de Gestão de Qualidade implementado.

Durante o ano de 2009, a DSAE decidiu avançar com a implementação da nova versão da Norma ISO 9001:2008. Consequentemente, na auditoria externa de acompanhamento realizada em Dezembro de 2009, a equipa auditora concluiu que o Sistema de Gestão da Qualidade está globalmente concebido, implementado e mantido de acordo com os requisitos da norma de referência.

Em 2009, tal como vem sucedendo desde 2008, foi 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 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.

### 3.2.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional da DGES obedece, inteiramente, ao legalmente estabelecido através da sua Lei Orgânica<sup>2</sup>, que define a missão, atribuições e tipo de organização interna do serviço.

A DGES é actualmente dirigida por um Director-Geral, coadjuvado por uma Subdirectora-Geral, nos termos da Lei Orgânica.

---

<sup>2</sup> Decreto-Lei nº151/2007, de 27 de Abril

Estão actualmente definidas cinco unidades orgânicas, com as respectivas competências estabelecidas pela Portaria n.º 549/2007, de 30 de Abril:

- 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)<sup>3</sup>;
- A Divisão de Reconhecimento, Mobilidade e Cooperação Internacional (DRMCI)<sup>4</sup>.

Com a entrada em vigor da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, foi instituído um novo sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública (SIADAP), aplicável ao desempenho dos serviços públicos, dos respectivos dirigentes e demais trabalhadores, concretizando uma concepção integrada dos sistemas de gestão e avaliação.

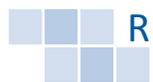
A importância que reveste este sistema de avaliação de desempenho e as consequências dele decorrentes levaram a gestão superior a tomar medidas concretas tendentes à boa consecução de aplicabilidade da legislação vigente, organizando, para o efeito, uma equipa interna de apoio à implementação das medidas legalmente previstas, tendo sido criados instrumentos práticos de gestão relativos ao sistema de avaliação.

Para este novo desafio, a DGES e todos os organismos do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior foram igualmente acompanhados por uma equipa consultora (Grupo de Acompanhamento ao SIADAP), que teve por missão o alinhamento na definição e implementação deste novo modelo de gestão e a consequente comparabilidade ao nível da avaliação.

---

<sup>3</sup> Criada através de Despacho n.º 20 870/2007, de 11 de Setembro

<sup>4</sup> Criada por Despacho n.º 23137/2007, de 8 de Outubro



O SIADAP foi aplicado a 100%, relativamente aos dirigentes e demais trabalhadores do serviço (SIADAP 2 e 3).

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

### 3.2.3 ACTIVIDADES E PROCEDIMENTOS DE CONTROLO ADMINISTRATIVO IMPLEMENTADOS NO SERVIÇO

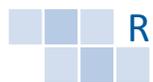
Em 2009, várias unidades orgânicas procederam à elaboração de um “Manual de Procedimentos”, de forma a difundir a todos os agentes participantes a formalização dos fluxos de informação e comunicação, no seguimento da política de qualidade implementada pela DGES.

A elaboração destes procedimentos permite a formalização, em documentos de suporte, dos centros de decisão implementados, através de instrumentos legais, sendo claramente reconhecidos pelos colaboradores as responsabilidades funcionais pelas diferentes tarefas, conferências e controlos, bem como os circuitos de informação e as actividades a serem desenvolvidas.

Nestes termos, encontra-se em curso a elaboração de um plano de gestão de riscos de corrupção e infracções conexas a ser apresentado ao Conselho de Prevenção da Corrupção, que funciona junto do Tribunal de Contas, o qual será, executado e monitorizado de acordo com as Recomendações emitidas por aquele órgão.

### 3.2.4 FIABILIDADE DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Os sistemas de informação disponíveis na DGES garantem a fiabilidade das informações prestadas nas diversas áreas de gestão de recursos humanos, contabilidade, gestão documental e tesouraria.



A DGES procura, diariamente, assegurar o rigor e segurança da informação disponibilizada, bem como procurar novas formas de otimizar e integrar esses *outputs*, permitindo o cruzamento de informação.

A título exemplificativo, refira-se o facto de, no último trimestre de 2009, ter sido desenvolvido um Sistema de Avaliação e Controlo Orçamental – SACO.

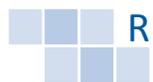
Trata-se de uma ferramenta desenvolvida na DGES com o intuito de permitir, de forma permanente, contínua e segura, o controlo das verbas executadas no pagamento de bolsas de estudo. Este sistema surgiu como necessidade de resposta às exigências colocadas pela implementação dos projectos financiados pelo FSE.

O desenvolvimento desta ferramenta permite fazer a validação da despesa de forma automática, com o mínimo de participação humana.

Apesar de ter sido desenvolvido com o intuito de servir de suporte aos projectos co-financiados, o SACO apresentou um nível de respostas e desempenho tal que, actualmente, é utilizado para o controlo, por parte da DGES, de todas as execuções financeiras, de todas as Instituições do Ensino Superior, independentemente de estarem ou não inseridas em projectos co-financiados. Através da sua componente analítica, permite ainda um conjunto de informação crítica para apoio à tomada de decisão, bem como análises estatísticas diversas.

Considerando os sistemas de informação como um pilar preponderante da sua actividade, a DGES, desde finais de 2007, que promove um processo formal de auditoria às plataformas aplicacionais e tecnológicas.

Para tal, a DGES contou uma consultora independente tida como referência nacional e internacional na vertente de segurança de informação, credenciada pelo Gabinete Nacional de Segurança, que enquadrou todo o processo com as *best-practices* e normas de segurança internacionais ISO/IEC 17799/27001, CobIT, NIST, Sarbanes-Oxley, ITIL e Basileia II.

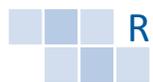


Durante 2008 e 2009, foram realizadas análises de segurança à infraestrutura e a diversos sistemas aplicativos da DGES, tendo sido possível identificar antecipadamente os eventuais problemas de segurança e actuar preventivamente no sentido de proteger os activos de informação.

Os resultados da análise das várias aplicações utilizadas foram desde logo comunicados às respectivas equipas de desenvolvimento. Também se procedeu à implementação de controlos de segurança que elevaram substancialmente o nível de segurança, disponibilidade e fiabilidade dos sistemas *on-line* da DGES. Foram ainda desenvolvidas acções com vista à incorporação das preocupações e melhores práticas da segurança da informação nos processos de desenvolvimento, aquisição e implementação de aplicações informáticas.

Estas acções preventivas permitiram à DGES gerir da melhor forma o risco operacional e a protecção da informação à sua responsabilidade.

Acresce ainda que a DGES assegura, através de um sistema de *CallCenter*, uma forma de comunicação privilegiada com os diversos utentes, na medida em que permite a centralização adequada do recebimento das chamadas e das respectivas questões e, conseqüentemente, o encaminhamento adequado das diversas solicitações, o que permite a prestação de uma informação assertiva, eficaz e directa para o problema concreto.



### 4 PARTICIPAÇÃO

#### 4.1 AUDIÇÃO E PARTICIPAÇÃO NA AVALIAÇÃO

No que diz respeito à audição e participação na avaliação, vide pág. 39.

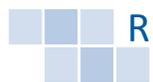
Acresce que a implementação do SIADAP envolve a participação activa de todos os colaboradores da organização, nomeadamente através da discussão e da partilha da informação, bem como da realização de diversas reuniões de monitorização.

#### 4.2 DIRIGENTES INTERMÉDIOS

O sistema de avaliação dos serviços tem como elemento catalisador a gestão intermédia, cuja função basilar na observância dos objectivos do serviço representa o elo de ligação entre as orientações superiores e a cooperação dos demais trabalhadores.

A importância desta direcção é evidenciada pela responsabilidade que assume no que toca ao planeamento e estruturação dos recursos necessários, bem como pela sua movimentação em prol dos objectivos definidos.

A auscultação dos dirigentes intermédios no âmbito do processo de avaliação, enquanto conhecedores por excelência das acções realizadas no seio da unidade orgânica e pela sua estreita ligação com os destinatários dos serviços prestados, foi determinante na obtenção de melhorias significativas na aplicação prática do SIADAP.



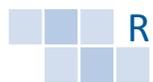
Em 2009, a equipa de acompanhamento ao SIADAP, composta por membros do GPEARl do MCTES e do ISCTE, contou com a colaboração de dirigentes máximos e intermédios nas suas visitas de monitorização, facilitando:

- A avaliação de desempenho das medidas implementadas;
- A conformidade dos indicadores estabelecidos;
- A recolha de dados relativos ao cumprimento dos objectivos; e
- A análise do balanço feito pelos trabalhadores relativamente ao actual sistema de avaliação.

À gestão intermédia coube a coordenação dos meios disponíveis e mobilização dos intervenientes com vista a assegurar o cumprimento dos objectivos do organismo, num esforço permanente para cumprir e mesmo superar a missão da DGES.

No sentido de envolver os restantes colaboradores no processo decisório, os dirigentes levaram a cabo reuniões periódicas de observação e acompanhamento do cumprimento dos objectivos. A informação resultante dessas reuniões foi posteriormente comunicada à gestão superior, constituindo um meio de actualização constante dos resultados obtidos e de co-responsabilização pelos mesmos.

Além disso, procurando manter uma estreita ligação com os seus colaboradores enquanto agentes participativos, os dirigentes intermédios promoveram reuniões internas a fim de registar a contribuição de cada um em prol da unidade, do serviço e dos utentes, e recolhendo propostas para potenciais melhorias.



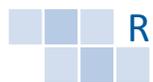
### 4.3 COLABORADORES

A promoção de reuniões internas nas unidades orgânicas para monitorização das actividades desenvolvidas e dos objectivos definidos, como exemplo de boa prática, permitiu definir prioridades no seio de cada serviço. Além disso, possibilitou um planeamento detalhado relativamente aos recursos humanos disponíveis, sendo estes em número cada vez mais reduzido devido à elevada taxa de aposentação registada e projectada.

Integrados neste processo de discussão e partilha contínua das temáticas, todos os colaboradores têm oportunidade de acompanhar as actividades em desenvolvimento e transmitir o seu parecer individual com vista ao cumprimento dos objectivos comuns.

A par destas reuniões, foi feito um acompanhamento periódico dos objectivos a cumprir por cada colaborador, com base numa avaliação genérica dos objectivos alcançados e em relatórios individuais de auto-avaliação.

A participação dos colaboradores neste processo colectivo de decisão revelou-se muito proactiva, tendo estes demonstrado grande empenho na sua colaboração para o alcance de consensos, cumprimento de objectivos e apresentação de propostas para melhoria dos procedimentos em cada unidade. O envolvimento de cada indivíduo em prol da unidade orgânica como um todo consolidou o espírito de equipa, fortaleceu os laços de entreajuda e foi determinante para os excelentes resultados alcançados.



### 5 BENCHMARKING NACIONAL E INTERNACIONAL

#### 5.1. PLATAFORMA INTEROPERABILIDADE

##### BENCHMARKING NACIONAL

Em termos de modernização administrativa, a Plataforma de interoperabilidade da DGES, que se tornou uma realidade em 2009, é um instrumento inovador, que agiliza o processo de atribuição de bolsas de estudo ao Ensino Superior em estreita articulação com os serviços dos Ministérios da Segurança Social e das Finanças. Este sistema é precursor de uma nova realidade a nível administrativo e social, pois conduz o cidadão a um contacto imediato e simplificado com os serviços, sem necessidade de intermediários ou procedimentos burocráticos e possibilitando a prestação de respostas de valor e em tempo útil.

Actualmente, o sistema de análise de candidaturas a bolsas de estudo da DGES (SICABE) permite o acesso imediato aos dados relativos ao IRS do agregado familiar do candidato e aos dados sobre as prestações sociais da Segurança Social.

É a partilha de recursos entre as entidades envolvidas que permite obter ganhos de eficiência, eficácia e qualidade deveras significativos face à candidatura a bolsa de estudos em papel.

As vantagens da candidatura *online* através da nova Plataforma de Bolsas são inquestionáveis. Num período de quatro anos, estima-se uma redução de custos na ordem dos 1,75 milhões de euros, nomeadamente em:

- Serviços de desenvolvimento informático de cada instituição de Ensino Superior no desenvolvimento dos seus próprios sistemas de atribuição de bolsas (20 IES públicas e 130 IES privadas);

- Processamento de informação em papel (transporte, recepção e arquivo);
- Redução de papel em cerca de 1,5 milhões de documentos.

Esta iniciativa teve início em 2006 e foi, mais tarde, alinhada e enquadrada no Programa Simplex 2008, que integrava uma medida (M084) cujo objectivo era a diminuição do número de documentos comprovativos solicitados aos candidatos a apoio de acção social escolar, através da comunicação e interoperabilidade entre os serviços públicos, permitindo a recolha electrónica dos dados necessários para averiguação da condição socioeconómica do candidato, nomeadamente a partir dos serviços da segurança social e dos impostos.

O projecto foi aplicado para o Ensino Superior Privado em 2007, tendo sido obtida uma taxa de candidaturas de 38% nesse ano.

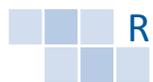
Em 2008 foi dada ênfase à cobertura dos serviços *online* relativos à candidatura a bolsas de estudo, pretendendo-se abranger uma percentagem de candidaturas mais próxima do universo de candidatos. Na sequência dos desenvolvimentos realizados, nesse mesmo ano verificou-se uma taxa de candidaturas online de 99,48%.

Em 2009 todas as candidaturas foram feitas *online*.

Paralelamente, a ferramenta desenvolvida foi disponibilizada às Instituições de Ensino Superior Público, sendo que seis aderiram numa fase piloto, envolvendo 3210 candidatos a bolsas de estudo.

Em 2009 evoluiu-se para a interoperabilidade dos serviços públicos envolvidos no processo de atribuição de bolsas, nomeadamente Finanças e Segurança Social, facilitando o acesso à informação em tempo útil, bem como a sua fiabilidade e transparência, procurando melhorar e agilizar os apoios sociais.

Para o ano de 2010/2011 já demonstraram interesse em aderir mais 10 Estabelecimentos de ES Público.



Para efeitos de *benchmarking* nacional, comparámos as funcionalidades da plataforma da DGES e aquelas do sistema de entrega de declarações de impostos da Direcção-Geral dos Impostos. Nos dois casos, os serviços *online*:

- Desenvolvem a interoperabilidade com outros serviços públicos (ex. Segurança Social);
- Encontram-se totalmente operacionais;
- Permitem completar os processos electronicamente, sem passar pela via em papel;
- Simplificam e agilizam os processos, diminuindo o prazo de conclusão dos mesmos;
- Permitem consultar o estado do processo, dos resultados e dos pagamentos.

No seu conjunto, estas funcionalidades traduzem o cumprimento das metas propostas, nomeadamente a modernização a nível organizacional e electrónico, a reengenharia e simplificação de processos e a simplificação dos serviços para o cidadão, e demonstram o nível de excelência alcançado em 2009.

### **BENCHMARKING INTERNACIONAL**

A nível internacional, a plataforma da DGES é reconhecida a diversos níveis, sendo de destacar a co-produção com outras agências governamentais, com as Instituições de Ensino Superior e com os estudantes. A co-produção representam uma garantia de credibilidade, viabilizou uma abordagem consensual e proporcionou a aceitação imediata da comunidade envolvida, constituindo por isso um exemplo a nível europeu.

Além deste factor de sucesso, merecem destaque o apoio do gabinete ministerial na integração deste projecto no Programa Simplex e no âmbito político dos seus pares, bem como a rede especializada de parceiros que ajudaram a conceber e desenvolver a solução. O período de maturação da solução, enquanto esteve limitada às IES do Ensino Privado antes de ser alargada às IES de Ensino Público, foi também determinante para o sucesso alcançado.

De acordo com metodologia utilizada pela Comissão Europeia<sup>5</sup> para avaliar o nível de Sofisticação dos Serviços Públicos, Portugal, com esta Plataforma de Bolsas, atinge o nível 5 (nível máximo) no que respeita ao serviço de Benefícios Sociais – Atribuição de Bolsas no Ensino Superior.

Outras melhorias ao nível da modernização e simplificação do sistema de candidaturas à Acção Social Escolar:

- Automatização e simplificação de minutas;
- Disponibilização de informação dos cursos congéneres para efeitos de atribuição do subsídio de passagem aérea;
- Possibilidade de um candidato ao concurso nacional de acesso ao ensino superior demonstrar a intenção de se candidatar a uma bolsa de estudo para 1º ano através de um pré-registo automático na candidatura *online* de Acesso.

Para efeitos de *benchmarking* internacional, a classificação no nível máximo atribuída a Portugal só é igualado por um outro país, a Áustria, que tem um sistema muito similar, conforme ilustrado no quadro na página seguinte.

---

<sup>5</sup> “8th Benchmark Measurement of European eGovernment” realizado pela Comissão Europeia com a colaboração da Cap Gemini, da Rand Europe, da IDC, da Sogeti e da DTI.

### BENCHMARKING INTERNACIONAL NO ÂMBITO DO NÍVEL DE SOFISTICAÇÃO DE SERVIÇOS ONLINE

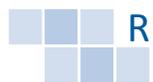
	Portugal	Áustria
<b>Responsabilidade</b>	Administração Central, MCTES, DGES	Administração Central (Federal), Ministério Federal para a Educação, Ciência e Cultura
<i>Website</i>	<a href="http://www.dges.mctes.pt/DGES/pt">http://www.dges.mctes.pt/DGES/pt</a>	<a href="http://www.stipendium.at/">http://www.stipendium.at/</a>
<b>Nível de Sofisticação</b> (escala 1 a 5)	5	5
<b>Descrição</b>	Sistema online de candidaturas a bolsas de estudo totalmente operacional	Sistema online de candidaturas a bolsas de estudo totalmente operacional

Fonte: <http://www.epractice.eu/en/factsheets>

*Nível 5: Instrução, análise do processo e pagamento da bolsa exclusivamente conduzido via Web, não sendo necessário qualquer procedimento formal através de papel.*

#### APRESENTAÇÃO PÚBLICA DA PLATAFORMA DE INTEROPERABILIDADE

Realizou-se no dia 18 de Setembro de 2009, na Fundação Calouste Gulbenkian a “Sessão de Apresentação da Plataforma *Online* DGES: interoperabilidade entre serviços” dirigida a todas as Universidades, Institutos Politécnicos e aos demais públicos interessados, introduzida pelo Director-Geral e apresentada pela Sub-Directora Geral.



A sessão contou com presença de ilustres convidados no seu painel, também parceiros no projecto, que debateram o tema, nomeadamente:

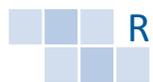
- Presidente do Conselho Directivo da AMA;
- Coordenador Nacional da Estratégia de Lisboa e do Plano Tecnológico;
- Presidente do Conselho Directivo do Instituto de Segurança Social;
- Director Geral da Direcção - Geral de Informática e de Apoio aos Serviços Tributários e Aduaneiros;
- S. Exa. a Secretária de Estado da Modernização Administrativa;
- S. Exa. o Secretário de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior.

### 5.2. PRAZO MÉDIO DE PAGAMENTOS

No âmbito do Objectivo 4, que veio assegurar uma gestão orçamental fiável e rigorosa, foi possível efectuar uma análise comparativa a nível nacional e europeu do “Prazo médio de pagamento a fornecedores” em 2009.

A nível nacional, aferiu-se que o prazo médio de pagamentos (PMP) na administração central é de 49 dias, segundo os dados disponíveis que reportam ao segundo trimestre de 2009. O PMP da DGES é de 7 dias.

Numa perspectiva de continuidade no cumprimento dos objectivos, importa referir que já em 2008 este objectivo foi superado pela DGES, com um PMP de 12 dias no quarto trimestre, segundo a avaliação efectuada pela Direcção Geral do Orçamento (DGO).



No âmbito do programa “Pagar a tempo e horas”, a DGO é a entidade responsável pela divulgação oficial do indicador de PMP dos serviços da administração directa e indirecta do Estado, a média do PMP registada pelos serviços da administração directa e indirecta do Estado no final do 4.º trimestre do ano anterior e ainda os objectivos para o ano seguinte.

A nível europeu, segundo os dados publicados no “European Payment Index” de 2009, o PMP referente ao sector público é de 67 dias. Assim sendo, também este indicador permite evidenciar o desempenho acima da média por parte da DGES, inclusive a nível internacional.

### 5.3. INQUÉRITO SATISFAÇÃO AOS COLABORADORES

Em 2008, o inquérito de satisfação dos colaboradores da DGES foi focado no novo website da DGES.

Sendo uma forma nova e extremamente actual de comunicação, o *website* da DGES assume-se como um meio privilegiado de contacto com os utentes da organização, e os resultados da avaliação foram muito positivos.

Em 2009, o âmbito da avaliação de satisfação dos colaboradores foi alargado a toda a organização, numa perspectiva de melhoria contínua da organização no seu todo.

A metodologia base utilizada para a realização do questionário de satisfação para colaboradores foi a CAF (*Common Assessment Framework*), tal como é sugerido pelo Conselho Coordenador de Avaliação de Serviços.

Dos questionários aplicados foi obtida uma taxa de resposta de 94%, o que revela uma grande adesão por parte dos colaboradores da DGES e a sua preocupação com a melhoria da organização, permitindo assim apostar num aperfeiçoamento continuado dos serviços prestados.

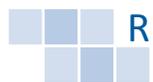
Na generalidade, é possível verificar que a maioria dos colaboradores da DGES se encontra dentro do intervalo “**satisfeito e muito satisfeito**” com a organização no seu todo, totalizando 96% das respostas. Assim sendo, os resultados reflectem uma evolução positiva do grau de satisfação com a organização (pág. 39).

Para comparação dos resultados do inquérito de satisfação dos colaboradores, fizemos *benchmarking* a nível da metodologia utilizada com outros organismos que tivessem disponibilizado no respectivo *site* essa informação, nomeadamente com os serviços do MCTES, como é o caso da Secretaria-Geral (SGMCTES) – organização que terá disponibilizado publicamente esses dados. Tal possibilitou aferir o grau de satisfação dos colaboradores nos vários critérios definidos, bem como desenvolver uma cultura de reflexão sobre as necessidades sentidas pelos mesmos, conducente à melhoria contínua dos serviços, do ambiente nele vivenciado e de apoio à definição das iniciativas a activar.

### Resultados apurados na DGES segundo os vários parâmetros da metodologia da CAF

	DGES 2009
Satisfação global dos colaboradores com a organização	4
Satisfação com a gestão	4
Satisfação com as condições de trabalho	4
Satisfação com o desenvolvimento profissional	4
Níveis de motivação	4
Satisfação com o estilo de liderança do gestor de topo	4
Satisfação com o estilo de liderança do gestor de nível intermédio	4
Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços	4

Escala de 0 a 5 arredondada à unidade.



Os resultados do *benchmarking* com outros serviços que aplicaram a referida metodologia, designadamente com os organismos acima referenciados, permitem concluir que a DGES se encontra bem posicionada, na equiparação dos níveis de satisfação dos colaboradores com a organização, com um índice global positivo de 4 em 5 em todos os indicadores.

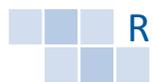
### 5.4 QUALIDADE: PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DAS PROPOSTAS DE CRIAÇÃO OU DE ADEQUAÇÃO DE CURSOS

No âmbito da prossecução do objectivo n.º 8, indicador 13, e dos resultados efectivamente demonstrados, evidencia-se também a passagem de conhecimento e de experiência acumulada no processo de análise das propostas de criação ou de adequação de cursos pela DSSRES para a Agência de Acreditação e Avaliação do Ensino Superior (A3as), designadamente através da disponibilização dos procedimentos, das ferramentas e do tratamento de dados, bem como dos critérios de apreciação dos pedidos das instituições do ensino superior.

Nesse processo de transferência para a A3as, e mediante o interesse manifestado a esta Direcção-Geral, foi prestada toda a informação relativa à estrutura de aconselhamento científico-pedagógico da DGES, constituída por comissões de especialistas ou peritos de diversas áreas científicas, que muito contribuíram, com os seus pareceres, para os resultados alcançados na área dos cursos, cujo volume se traduziu em 6 877 pedidos de ciclos de estudo.

## 6 MEDIDAS A TOMAR PARA FUTURAS MELHORIAS DE DESEMPENHO





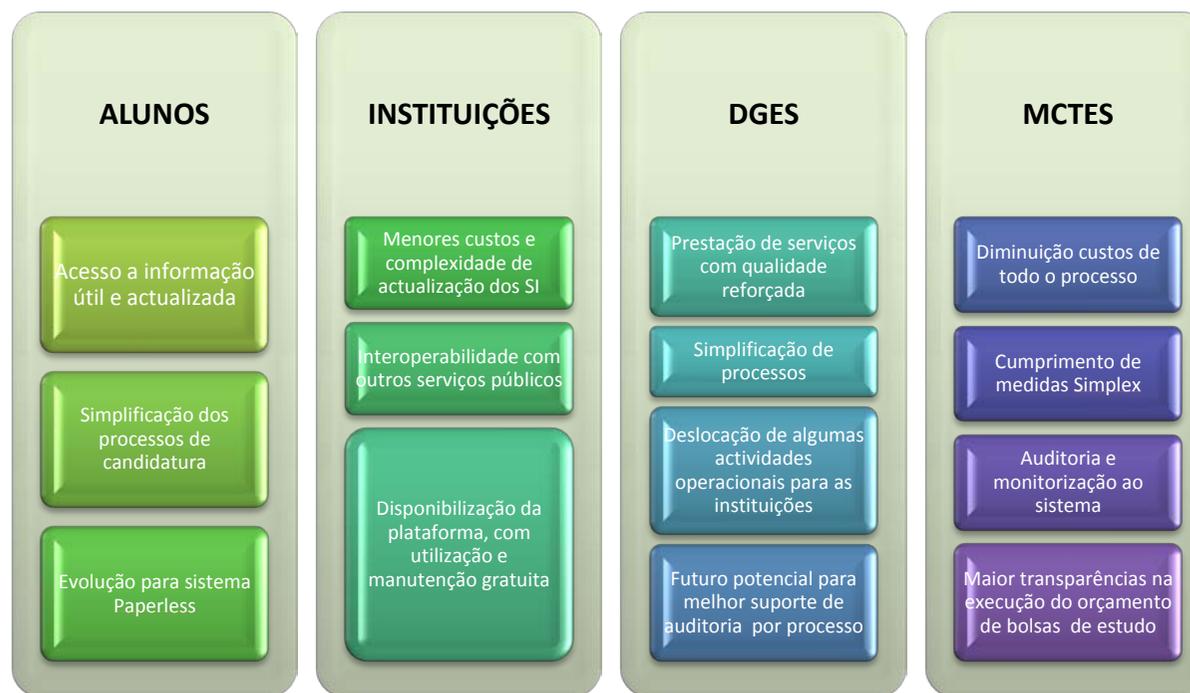
Em 2009, a DGES continuou a desenvolver uma plataforma que permitiu aos estudantes candidatarem-se ao ensino superior, bem como a bolsas de estudo também do ensino superior, via *online*. No âmbito dos apoios sociais, essa plataforma veio permitir o aumento da interoperabilidade com os demais serviços públicos, como seja o caso da Direcção-Geral dos Impostos ou da Segurança Social, entre outros.

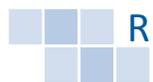
Em 2010, e em anos futuros, a DGES, no âmbito da referida plataforma, facilitará o acesso à informação em tempo útil, bem como a sua fiabilidade e transparência, procurando melhorar e agilizar conteúdos e serviços, o que se traduzirá nos seguintes benefícios:

- Prestar informação de valor, em momentos previamente definidos e adequados às necessidades dos estudantes e das Instituições do Ensino Superior, actualizando o *site* da DGES de forma permanente, eficaz e eficiente.
- Garantir a utilização da plataforma de análise de bolsas de estudo a um número cada vez mais alargado de Instituições de Ensino Superior.
- Melhorar os sistemas de informação e comunicação, visando reduzir procedimentos e desmaterializar processos, numa lógica “paperless”, com obtenção de dados de forma mais rápida e fiável. Tal permitirá 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.
- Aperfeiçoar a plataforma de candidatura *online* ao ensino superior, aproximando-a das necessidades crescentes dos seus utilizadores, com o necessário aumento da sua divulgação, sendo objectivo da Direcção-Geral permitir que, a curto prazo, a candidatura ao ensino superior seja possível, unicamente, via *online*, procurando-se que seja a forma de candidatura por excelência.
- Disponibilizar o *web service* de pesquisa e consulta de cursos Erasmus Mundus.

- Possibilitar a implementação e aperfeiçoamento crescente, 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. Esse sistema enquadra-se na estratégia da Direcção e nos seus objectivos globais, visando atingir em todas as unidades o mesmo nível de qualidade e excelência, de modo a elevar os diversos serviços prestados pela DGES e permitindo a criação de um manual de procedimentos único da DGES.
- Iniciar a implementação de uma metodologia de avaliação sistemática da satisfação dos utilizadores.

Figura 20 – BENEFÍCIOS A ALCANÇAR POR STAKEHOLDER





### 7. AVALIAÇÃO FINAL

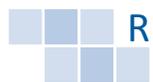
#### 7.1. PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA

A elaboração do Relatório de Actividades partiu naturalmente da base fixada no Plano de Actividades, de acordo com os objectivos estratégicos e operacionais definidos no QUAR. A cada objectivo constante do plano corresponde um ou mais indicadores, os quais permitem aferir o grau de concretização de cada acção e projecto.

Desta forma, na análise de concretização do Plano de Actividades, para cada indicador foram elencadas as actividades desenvolvidas e os respectivos resultados, bem como o conseqüente desvio. Foram ainda explicitados os impactos, mais-valias e benefícios que a concretização ou superação dos objectivos proporcionaram à organização.

São igualmente referenciadas actividades “extra-plano”, ou seja, as actividades que foram prosseguidas e que não foram inicialmente previstas no Plano de Actividades.

No cômputo global, as acções e projectos que foram planeados e que a DGES se propôs realizar foram executados com um grau superior a 85%.



### 7.2. PROPOSTA FINAL DE AVALIAÇÃO

A autoavaliação dos serviços constitui-se como um mecanismo indispensável de verificação do cumprimento 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.

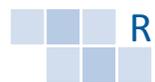
No presente relatório foi colocada em evidência a forma de realização dos referidos objectivos, que ficaram assentes no Quadro de Avaliação e Responsabilização – QUAR – em termos qualitativos e quantitativos, numa visão global e detalhada, de acordo com os indicadores referentes a cada objectivo, para 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 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 dos utentes que acedem a esses serviços.

O desenvolvimento de processos inovadores no campo de actuação da DGES permite ao cidadão um contacto imediato e simplificado com os serviços, possibilitando a prestação de respostas de valor e em tempo útil, que são garantidas através dos sistemas de informação existentes no serviço.

Não obstante, a DGES procura, continuamente, o reforço positivo do seu desempenho, de forma a posicionar-se, como um organismo de referência a nível nacional e internacional.

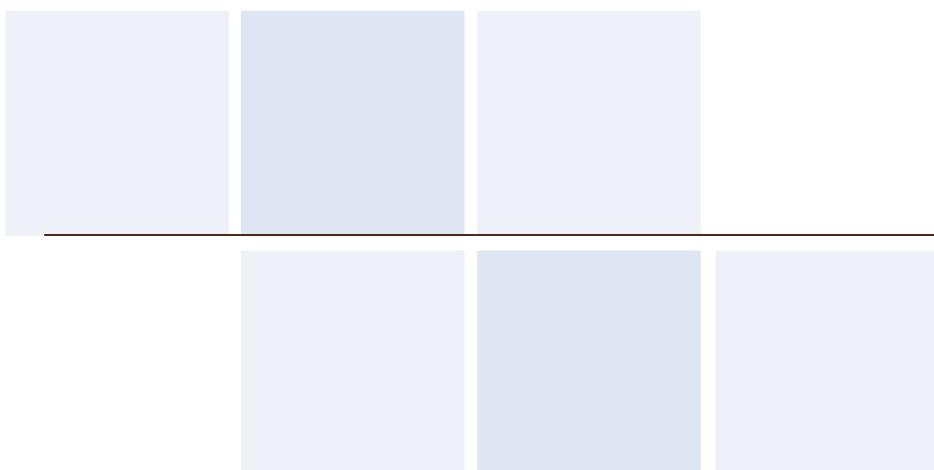
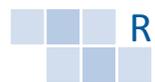


Nestes termos, face à informação contida no presente relatório, que obedece integralmente ao previsto em cada uma das alíneas do n.º 2 do artigo 15.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, somos de concluir que a DGES, no ano de 2009, teve um “Desempenho Bom”, pelo facto de ter atingido todos os objectivos, superando a maioria deles, de acordo com o disposto na alínea *a*), do n.º 1 do artigo 18.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro.

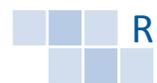
Pelo exposto, e face à orientação e motivação do serviço para a excelência do seu desempenho, a DGES acredita estarem reunidas as condições para uma eventual proposta avaliativa à distinção de mérito, de acordo com os critérios da matriz de excelência definidos pelo Conselho Coordenador da Avaliação de Serviços, nos termos do artigo 19.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro.

O Director-Geral do Ensino Superior,

*António Morão Dias*



## ANEXOS





### QUAR DGES 2009

#### QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO 2009

**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: 50%**

**OBJ 1. Prestar informação de valor e em tempo útil aos estudantes e Instituições de Ensino Superior**

**Ponderação: 34%**

INDICADORES	Valor 2008	Meta 2009	Peso	Concretização					Desvios
				Resultado	Taxa Realização	Classificação			
						Superou	Atingiu	Não atingiu	
Ind.1. Taxa de cumprimento do plano de actualização previsto para o site da DGES	NA	70%	100%	85%	121%	x			21%

## RELATÓRIO DE ACTIVIDADES 2009

### OBJ 2. Garantir o acesso dos serviços do Ensino Superior Público e Privado à Plataforma de Interoperabilidade do Estado

**Ponderação: 33%**

INDICADORES	Valor 2008	Meta 2009	Peso	Concretização					Desvios
				Resultado	Taxa Realização	Classificação			
						Superou	Atingiu	Não atingiu	
Ind.2. Nível de cumprimento das actividades planeadas da responsabilidade da DGES	NA	80%	100%	95%	119%	x			19%

### OBJ 3. Melhorar os Sistemas de Informação e de Comunicação

**Ponderação: 33%**

INDICADORES	Valor 2008	Meta 2009	Peso	Concretização					Desvios
				Resultado	Taxa Realização	Classificação			
						Superou	Atingiu	Não atingiu	
Ind.3. Nível de implementação do Projecto INDEZ Online	NA	80%	50%	98%	123%	x			23%
Ind. 4. Nível de implementação do Projecto CET Online, para entrega de pedidos de CET	NA	70%	50%	85%	121%	x			21%

### EFICIÊNCIA

**Ponderação: 25%**

### OBJ 4. Assegurar uma gestão orçamental fiável e rigorosa

**Ponderação: 50%**

INDICADORES	Valor 2008	Meta 2009	Peso	Concretização					Desvios
				Resultado	Taxa Realização	Classificação			
						Superou	Atingiu	Não atingiu	
Ind.5. Prazo médio de pagamento a fornecedores da DGES	NA	30 dias	100%	7	429%	x			329%

**OBJ 5. Garantir um nível de segurança, qualidade e disponibilidade adequados para os sistemas informáticos e as respectivas infra-estruturas tecnológicas de suporte**

**Ponderação: 50%**

INDICADORES	Valor 2008	Meta 2009	Peso	Concretização					Desvios
				Resultado	Taxa Realização	Classificação			
						Superou	Atingiu	Não atingiu	
Ind.6. Correção das evidências detectadas na auditoria de 2008 aos sistemas informáticos da DGES	NA	75%	50%	80%	107%	x			7%
Ind. 7. Execução da 1ª fase de reformulação da Intranet da DGES	NA	100%	50%	100%	100%		x		0%

**QUALIDADE**

**Ponderação: 25%**

**OBJ 6. Garantir a qualidade da acessibilidade aos sítios da DGES na Internet, a cidadãos com necessidades especiais**

**Ponderação: 33%**

INDICADORES	Valor 2008	Meta 2009	Peso	Concretização					Desvios
				Resultado	Taxa Realização	Classificação			
						Superou	Atingiu	Não atingiu	
Ind. 8. Percentagem das páginas dos sítios da DGES na Internet que satisfazem os critérios de acessibilidade da W3C	NA	75% AA a 31 Dezembro de 2009	100%	100% A	100%		x		0%

# RELATÓRIO DE ACTIVIDADES 2009

**Ponderação: 33%**

INDICADORES	Valor 2008	Meta 2009	Peso	Concretização					Desvios
				Resultado	Taxa Realização	Classificação			
						Superou	Atingiu	Não atingiu	
Ind. 9. Taxa de execução do plano de formação aprovado e percentagem de colaboradores abrangidos	NA	Execução do Plano de Formação a 100% e 60% de colaboradores com formação	100%	64% de colaboradores	107%	x			7%

**OBJ 8. Garantir o início da implementação e aperfeiçoamento do sistema de gestão da qualidade na DGES**

**Ponderação: 34%**

INDICADORES	Valor 2008	Meta 2009	Peso	Concretização					Desvios
				Resultado	Taxa Realização	Classificação			
						Superou	Atingiu	Não atingiu	
Ind. 10. Manutenção da certificação na DSAE, segundo o referencial ISO 9001:2008	NA	Certificação	20%	Certificação	100%		x		0%
Ind. 11. N.º de procedimentos definidos para a DATA e respectivos impressos	7	5	20%	6	120%	x			20%
Ind. 12. N.º de procedimentos definidos para a DSAES e respectivos impressos	NA	5	20%	6	120%	x			20%
Ind. 13. N.º de procedimentos definidos para a DSSRES e respectivos impressos	NA	5	20%	6	120%	x			20%
Ind. 14. N.º de procedimentos definidos para a DRMCI e respectivos impressos	NA	5	20%	6	120%	x			20%



### Explicitação da fórmula utilizada

**Indicador.1:** Taxa de cumprimento do plano de actualização previsto para o site da DGES: (Nº de actualizações realizadas / Nº de actualizações planeadas).  
Critério de superação: Taxa > 70%

**Indicador.2:** Nível de cumprimento das actividades planeadas da responsabilidade da DGES: (Nº de actividades realizadas / Nº de actividades planeadas).  
Critério de superação: Taxa > 80%

**Indicador 3:** Nível de implementação do Projecto INDEZ On-line: (Nº de actividades realizadas / Nº de actividades planeadas).  
Critério de superação: Taxa > 80%

**Indicador.4:** Nível de implementação do Projecto CET On-line, para entrega de pedidos de CET: (Nº de actividades realizadas / Nº de actividades planeadas).  
Critério de superação: Taxa > 70%

**Indicador 5:** Prazo médio de pagamento a fornecedores da DGES.  
Critério de superação: < 30 dias

**Indicador.6:** Correção das evidências detectadas na auditoria de 2008 aos sistemas da DGES.  
Critério de superação: > 75%

**Indicador.7:** Execução da 1ª fase de reformulação da Intranet da DGES.  
Critério de superação: 100% e início do desenvolvimento da 2ª fase

**Indicador 8:** Percentagem das páginas dos sítios da DGES na Internet que satisfazem os critérios de acessibilidade da W3C, segundo o teste automático TAW completado com os teste W3C para CSS e XHTML.  
Critério de superação: > 75% de AA em 31 de Dezembro de 2009.

**Indicador.9:** Taxa de execução do plano de formação aprovado e percentagem de colaboradores abrangidos: (N.º de acções de formação realizadas / N.º total de acções de formação planeadas e N.º de trabalhadores com formação / N.º total de trabalhadores da DGES).  
Critério de superação: % de colaboradores com formação > a 60%

**Indicador.10:** Manutenção da certificação na DSAE, segundo o referencial ISO 9001:2008.  
Critério de superação: Certificação sem detecção de anomalias

**Indicador.11:** N.º de procedimentos definidos para a DATA e respectivos impressos.  
Critério de superação: Nº procedimentos > 5

**Indicador.12:** Número de procedimentos definidos para a DSAES e respectivos impressos.  
Critério de superação: Nº procedimentos > 5

**Indicador.13:** N.º de procedimentos definidos para a DSSRES e respectivos impressos.  
Critério de superação: Nº procedimentos > 5

**Indicador.14:** N.º de procedimentos definidos para a DRMCI e respectivos impressos.  
Critério de superação: Nº procedimentos > 5

## RELATÓRIO DE ACTIVIDADES 2009

### MEIOS DISPONÍVEIS

Recursos Humanos	Efectivos	Pontuação	Planeados	Executados	Desvio
Dirigentes - Direcção Superior	2	20	40	40	0%
Dirigentes - Intermédios	5	16	80	64	-20%
Técnico Superior	75	12	900	792	-12%
Assistente Técnico	27	8	216	184	-15%
Assistente Operacional	5	5	25	20	-20%
<b>TOTAL</b>	<b>114</b>	<b>61</b>	<b>1261</b>	<b>1100</b>	<b>-13%</b>

#### Notas:

[1] Dos 75 técnicos superiores constantes do mapa de pessoal aprovado, foram previstos 20 técnicos superiores com Cont. Ind. Trabalho; Foram igualmente contabilizados 18 bolseiros a desempenhar funções na DGES no grupo de pessoal de técnicos superiores.

### ORÇAMENTO DA DGES - 2009 - DESPESA

ORÇAMENTO DE FUNCIONAMENTO	Dotações	Saldos 2008	Dotação Global	Orçamento Corrigido	Dotação Global Corrigido	Realizado	Desvio
Orçamento do Estado (F.F. 111)	<b>2.853.000</b>	<b>128.625</b>	<b>2.853.000</b>	<b>2.853.000</b>	<b>2.853.000</b>	<b>2.669.413</b>	-6%
Despesas com pessoal	1.990.000		1.990.000	2.191.450	2.191.450	2.109.665	
Transferências correntes	863.000		863.000	661.550	661.550	559.748	
Auto Financiamento (RP) (F.F. 123)	<b>225.000</b>	<b>37.275</b>	<b>225.000</b>	<b>225.000</b>	<b>347.506</b>	<b>500.029</b>	44%
Despesas com pessoal	136.875			136.875	136.875	112.990	
Aquisição de bens e serviços	86.250			86.250	86.250	384.054	
Outras despesas correntes (03 a 06)						2.985	
Aquisição de bens de capital	1.875			1.875	1.875		
<b>Sub-Total</b>	<b>3.078.000</b>	<b>165.900</b>	<b>3.078.000</b>	<b>3.078.000</b>	<b>3.200.506</b>	<b>3.169.442</b>	-1%

## RELATÓRIO DE ACTIVIDADES 2009

PIDDAC							
Orçamento do Estado (F.F. 311)	57.500.000	NA	57.500.000	57.500.000	57.500.000	57.500.000	0%
Aquisição de bens e serviços	45.000.000	NA	45.000.000	45.000.000	45.000.000	40.544.756	
Aquisição de bens de capital	12.500.000	NA	12.500.000	12.500.000	12.500.000	16.955.244	
<b>Sub-Total</b>	<b>57.500.000</b>	<b>NA</b>	<b>57.500.000</b>	<b>57.500.000</b>	<b>57.500.000</b>	<b>57.500.000</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>60.578.000</b>	<b>165.900</b>	<b>60.578.000</b>	<b>61.354.250</b>	<b>61.476.756</b>	<b>60.669.442</b>	<b>-0,05%</b>

### Notas:

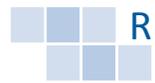
[1] O cálculo dos valores apresentados tem como base o orçamento da DGES aprovado para o ano de 2009. Os saldos de transição do ano de 2008 ainda se encontram sujeitos a aprovação.

N.º Efectivos no Organismo	Em 31.12.2008	Em 31.12.2009	Dif. <sup>a</sup>
	63	75	12

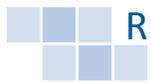
Avaliação Desempenho do Serviço	Ponderação	Avaliação Desempenho	Avaliação Qualitativa
<b>Eficácia</b>	50%	5	BOM
<b>Eficiência</b>	25%	4,50	BOM
<b>Qualidade</b>	25%	4,20	BOM
<b>Avaliação Final do Serviço</b>	100%	4,68	BOM

### Listagem das Fontes de Verificação

Indicador 1	Plano de actualização e site da DGES (www.dges.mctes.pt)
Indicador 2	Relatório de actividades
Indicador 3	Relatório do Projecto INDEZ Online
Indicador 4	Relatório do Projecto CET Online
Indicador 5	Sistema de Informação Contabilística
Indicador 6	Relatório final de Auditoria em Janeiro de 2010 da empresa responsável
Indicador 7	Relatório de actividades
Indicador 8	Relatórios de execução dos testes informáticos da entidade responsável

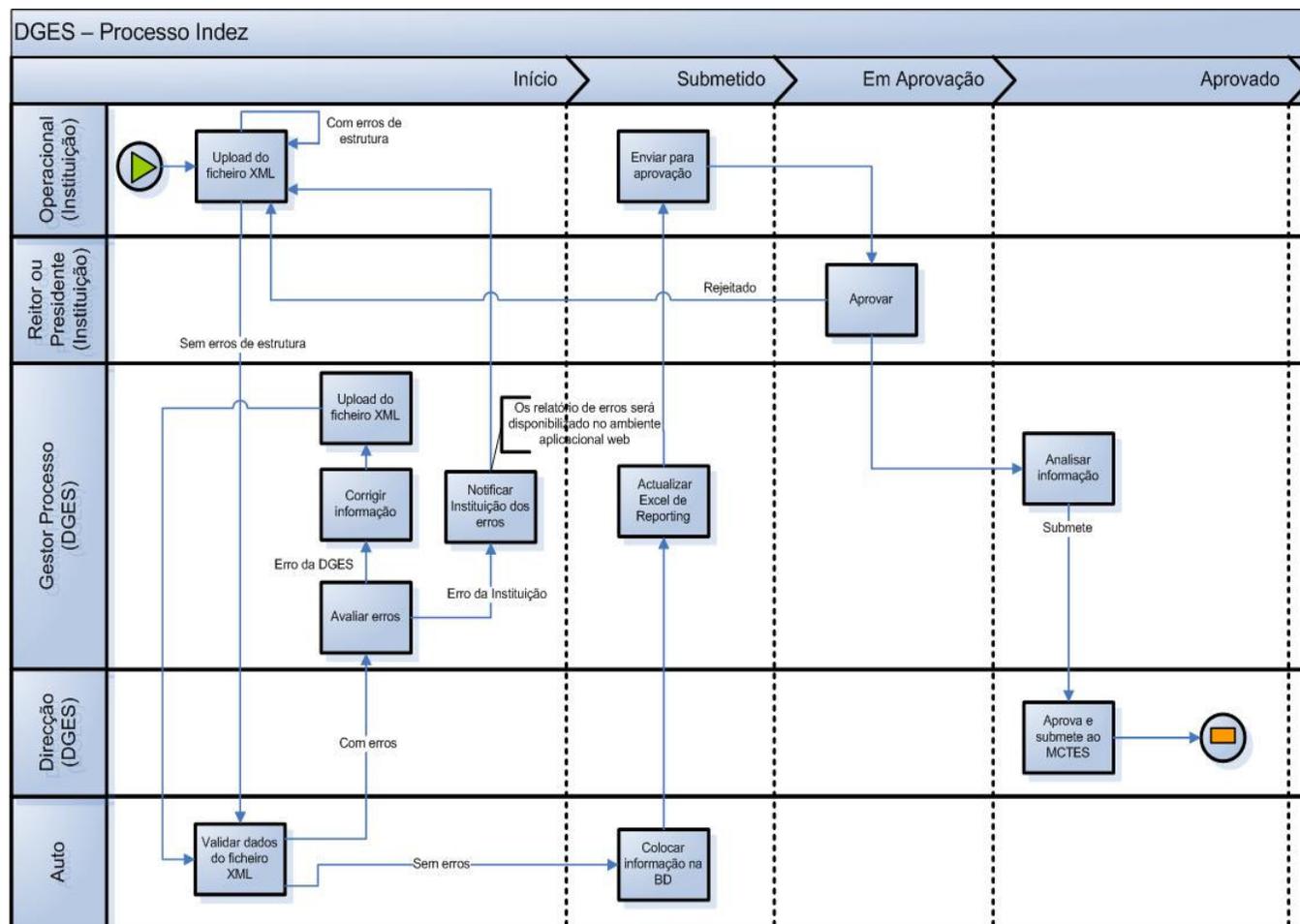


Indicador 9	Plano de Formação aprovado e relatórios da formação realizada
Indicador 10	Relatório de actividades
Indicador 11	Lista de Procedimentos
Indicador 12	Lista de Procedimentos
Indicador 13	Lista de Procedimentos
Indicador 14	Lista de Procedimentos



## RELATÓRIO DE ACTIVIDADES 2009

### WORKFLOW DO INDEZ



### AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO (SCI)

Questões	Aplicado			Fundamentação
	S	N	NA	
<b>1 – Ambiente de controlo</b>				
1.1 Estão claramente definidas as especificações técnicas do sistema de controlo interno?	x			
1.2 É efectuada internamente uma verificação efectiva sobre a legalidade, regularidade e boa gestão?	x			Sistema dinâmico de repartição de competências no âmbito das várias fases dos procedimentos pré-contratuais de aquisição de bens e serviços [e restantes áreas de actuação], em conexão directa com o Apoio Jurídico da Divisão de Apoio Técnico e Administrativo e aquisição e utilização das plataformas electrónicas de compras públicas, bem como a definição e implementação de normas procedimentais estandardizadas nas variadas unidades orgânicas.
1.3 Os elementos da equipa de controlo e auditoria possuem a habilitação necessária para o exercício da função?	x			
1.4 Estão claramente definidos valores éticos e de integridade que regem o serviço (ex. códigos de ética e de conduta, carta do utente, princípios de bom governo)?	x			Alguns destes documentos e práticas estruturais [princípios de bom governo e carta de valores] vão ficar plasmados no Plano de Gestão de Riscos, assim como o compromisso de um plano de formação como medidas de prevenção de riscos.
1.5 Existe uma política de formação do pessoal que garanta a adequação do mesmo às funções e complexidade das tarefas?	x			
1.6 Estão claramente definidos e estabelecidos contactos regulares entre a direcção e os dirigentes das unidades orgânicas?	x			
1.7 O serviço foi objecto de acções de auditoria e controlo externo?	x			

2 – Estrutura organizacional				
2.1 A estrutura organizacional estabelecida obedece às regras definidas legalmente?	X			
2.2 Qual a percentagem de colaboradores do serviço avaliados de acordo com o SIADAP 2 e 3?	X			100%
2.3 Qual a percentagem de colaboradores do serviço que frequentaram pelo menos uma acção de formação?	X			Plano de Formação Executado
3 – Actividades e procedimentos de controlo administrativo implementados no serviço				
3.1 Existem manuais de procedimentos internos?	X			
3.2 A competência para autorização da despesa está claramente definida e formalizada?	X			
3.3 É elaborado anualmente um plano de compras?			X	
3.4 Está implementado um sistema de rotação de funções entre trabalhadores?	X			Gestão flexível de recursos, associada a um sistema dinâmico de repartição de competências
3.5 As responsabilidades funcionais pelas diferentes tarefas, conferências e controlos estão claramente definidas e formalizadas?	X			
3.6 Há descrição dos fluxos dos processos, centros de responsabilidade por cada etapa e dos padrões de qualidade mínimos?	X			
3.7 Os circuitos dos documentos estão claramente definidos de forma a evitar redundâncias?	X			Definição e implementação de normas procedimentais estandardizadas nas variadas unidades orgânicas.
3.8 Existe um plano de gestão de riscos de corrupção e infracções conexas?				Em curso (fase de revisão final)
3.9 O plano de gestão de riscos de corrupção e infracções conexas é executado e monitorizado?			X	O projecto de decisão do Plano de Gestão de Riscos [apesar de estar em curso] contempla a designação de uma equipa de responsáveis pela execução e monitorização do plano, a nomear pelo Director-Geral, com prazo/regra de mandato limitado de um ano.

4 – Fiabilidade dos sistemas de informação				
4.1 Existem aplicações informáticas de suporte ao processamento de dados, nomeadamente, nas áreas de contabilidade, gestão documental e tesouraria?	X			
4.2 As diferentes aplicações estão integradas permitindo o cruzamento de informação?	X			Intranet
4.3 Encontra-se instituído um mecanismo que garanta a fiabilidade, oportunidade e utilidade dos outputs dos sistemas?	X			CallCenter
4.4 A informação extraída dos sistemas de informação é utilizada nos processos de decisão?	X			
4.5 Estão instituídos requisitos de segurança para o acesso de terceiros a informação ou activos do serviço?	X			
4.6 A informação dos computadores de rede está devidamente salvaguardada (existência de <i>backups</i> )?	X			
4.7 A segurança na troca de informações e software está garantida?	X			VisionWare

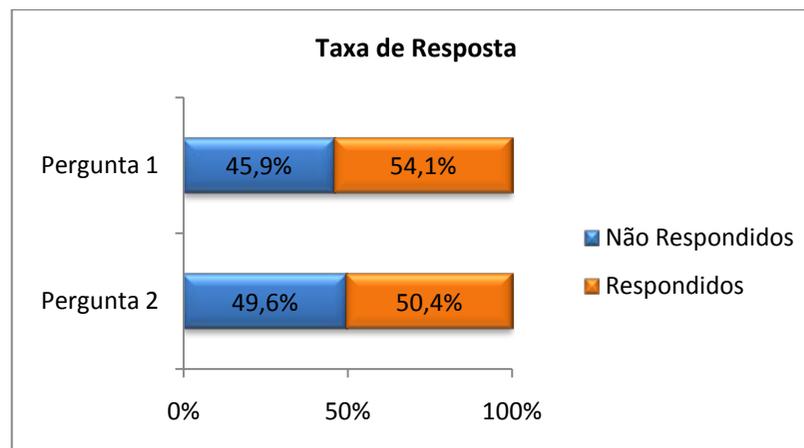
Legenda: S – Sim; N – Não; NA – Não aplicável.

### INQUÉRITO AOS UTENTES DA DRMCI, RELATIVAMENTE À QUALIDADE DA INFORMAÇÃO PRESTADA E DAS INSTALAÇÕES

Ao longo do ano de 2009, a DRMCI (NARIC) elaborou um inquérito de satisfação contendo duas questões, uma referente à qualidade da informação prestada na Unidade Orgânica (pergunta 1) e outra sobre a qualidade das respectivas instalações (pergunta 2).

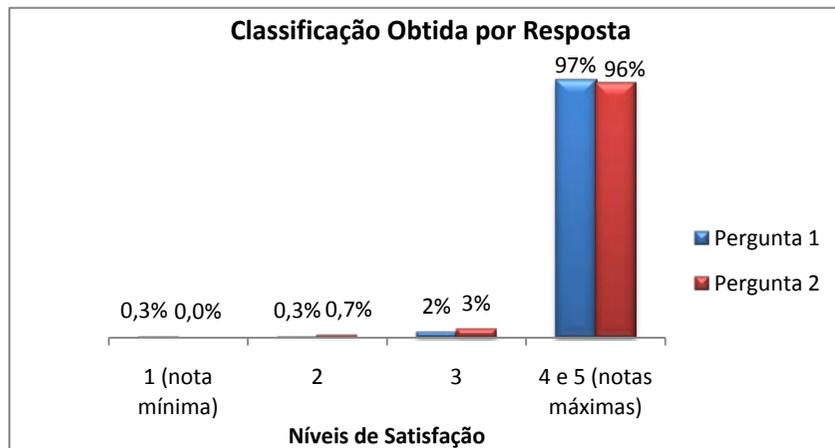
Para o efeito foi utilizada uma escala com cinco níveis de satisfação, na qual o nível 1 representou a nota mínima e o nível 5 a nota máxima.

O total do universo aferido reportou-se a 540 clientes, a quem foi apresentado o mencionado inquérito.



Relativamente ao nível de satisfação da informação prestada (pergunta 1), 54,1% dos clientes responderam ao inquérito, por oposição aos 45,9% que não o fizeram, na medida em que o seu preenchimento fica na total disponibilidade de cada utente, após a realização de cada consulta.

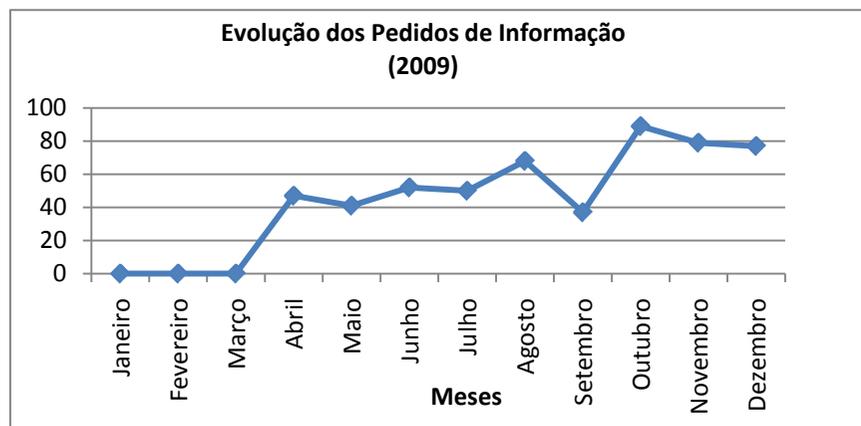
Por seu lado, no que se refere ao nível de satisfação sobre a qualidade das instalações (pergunta 2), 50,4% dos clientes responderam ao inquérito, por oposição aos 49,6% pelas razões identificadas.



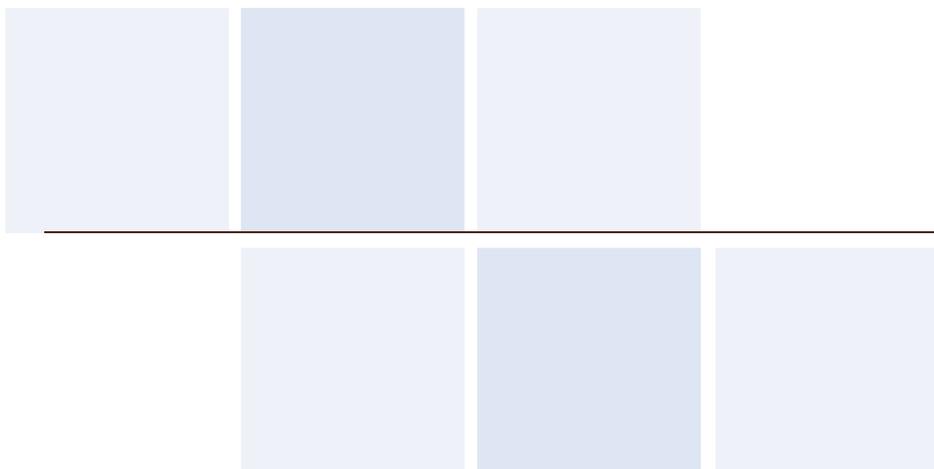
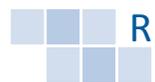
No grupo de respostas obtidas sobre a qualidade da informação prestada, 97% dos utentes indicou um nível de satisfação entre o 4 e o 5.

No grupo de respostas obtidas sobre a qualidade das instalações, aqueles níveis de satisfação foram assinalados por 96% dos utentes.

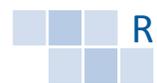
Na globalidade, da análise conjunta das duas perguntas, foi alcançado um nível de satisfação de 4,778.



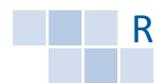
Nos pedidos de informação verificou-se uma evolução acentuada, tendo sido alcançado o seu pico em Outubro de 2009.

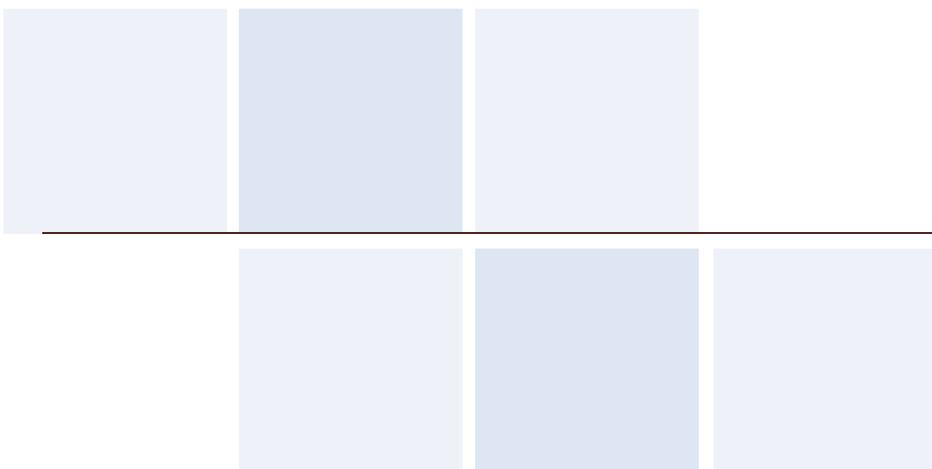
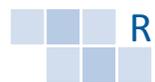


## ABREVIATURAS



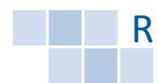
AP	Administração Pública
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
DATA	Divisão de Apoio Técnico e Administrativo
DGES	Direcção-Geral do Ensino Superior
DRMCI	Divisão de Reconhecimento, Mobilidade e Cooperação Internacional
DSAE	Direcção de Serviços de Apoio ao Estudante
DSAES	Direcção de Serviços de Acesso ao Ensino Superior
DSSRES	Direcção de Serviços de Suporte à Rede do Ensino Superior
MCTES	Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior
FV	Fonte de Verificação
OB	Objectivo
OE	Objectivo Estratégico
QUAR	Quadro de Avaliação e Responsabilização
SIADAP	Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública
SIADAP 1	Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública
SIADAP 2	Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública
SIADAP 3	Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação





## GLOSSÁRIO

---



Nos termos do artigo 4.º da Lei 66-B/2007, de 28 de Dezembro, são consideradas as seguintes expressões:

<b>Benchmarking</b>	É um processo sistemático e contínuo de avaliação dos produtos, serviços e processos de trabalho das organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de comparar desempenhos e identificar oportunidades de melhoria na organização.
<b>Competências</b>	O parâmetro de avaliação que traduz o conjunto de conhecimentos, capacidades de acção e comportamentos necessários para o desempenho eficiente e eficaz, adequado ao exercício de funções por dirigente ou trabalhador.
<b>Dirigentes máximos do serviço</b>	Os titulares de cargos de direcção superior do 1.º grau ou legalmente equiparado, outros dirigentes responsáveis pelo serviço dependente de membro do Governo ou os presidentes de órgão de direcção colegial sob sua tutela ou superintendência.
<b>Dirigentes superiores</b>	Os dirigentes máximos dos serviços, os titulares de cargo de direcção superior do 2.º grau ou legalmente equiparados e os vice-presidentes ou vogais de órgão de direcção colegial.
<b>Dirigentes intermédios</b>	Os titulares de cargos de direcção intermédia dos 1.º e 2.º graus ou legalmente equiparados, o pessoal integrado em carreira, enquanto se encontra em exercício de funções de direcção ou equiparadas inerentes ao conteúdo funcional da carreira, os chefes de equipas multidisciplinares cujo exercício se prolongue por prazo superior a seis meses no ano em avaliação e outros cargos e chefias de unidades orgânicas.
<b>Indicadores de Desempenho</b>	Medida de um objectivo que se pretende alcançar ou atingir, de um recurso mobilizado, de um efeito obtido, de um elemento de qualidade, de uma variável de contexto.
<b>Objectivos</b>	O parâmetro de avaliação que traduz a previsão dos resultados que se pretendem alcançar no tempo, em regra quantificáveis.
<b>Serviço efectivo</b>	O trabalho realmente prestado pelo trabalhador nos serviços.
<b>Serviços</b>	Os serviços da administração directa e indirecta do Estado, da administração regional autónoma e da administração autárquica, incluindo os respectivos serviços desconcentrados ou periféricos e estabelecimentos públicos, com excepção das entidades públicas empresariais.
<b>Trabalhadores</b>	Os trabalhadores da Administração Pública que não exerçam cargos dirigentes ou equiparados, independentemente do título jurídico da relação de trabalho, desde que a respectiva vinculação seja por prazo igual ou superior a seis meses, incluindo pessoal integrado em carreira que não se encontra em serviço de funções de direcção ou equiparadas inerentes ao conteúdo funcional dessa carreira.

<b>Unidades homogéneas</b>	Os serviços desconcentrados ou periféricos da administração directa e indirecta do Estado que desenvolvem o mesmo tipo de actividades ou fornecem o mesmo tipo de bens e ou prestam o mesmo tipo de serviços.
<b>Unidades orgânicas</b>	Os elementos estruturais da organização interna de um serviço que obedeçam ao modelo e estrutura hierarquizada, matricial ou mista.
<b>Utilizadores externos</b>	Os cidadãos, as empresas e a sociedade civil.
<b>Utilizadores internos</b>	Os órgãos e serviços da administração directa e indirecta do Estado e das administrações regional e autárquica, com excepção das entidades públicas empresariais.
<b>Qualidade</b>	Conjunto de atributos e características de uma entidade ou produto que determinam a sua aptidão para satisfazer necessidades e expectativas da sociedade.
<b>Indicadores</b>	Medida de um objectivo que se pretende alcançar ou atingir, de um recurso mobilizado, de um efeito obtido, de um elemento de qualidade, de uma variável de contexto. No entanto, são acima de tudo, instrumentos de informação com vista a apoiar os gestores a comunicar, a negociar ou a decidir. Representam uma grandeza, um número, uma cifra, um cálculo (n.º, % ou taxa) que permite objectivar o acontecimento ou uma situação e interpretá-los.
<b>Eficácia</b>	Traduzem a relação entre o planeado e o alcançado em matéria de realizações. Em regra, a eficácia é medida por unidades físicas (v.g. n.º de ocorrências) ou monetárias.
<b>Eficiência</b>	Relação entre os bens produzidos ou os serviços prestados e os recursos utilizados.