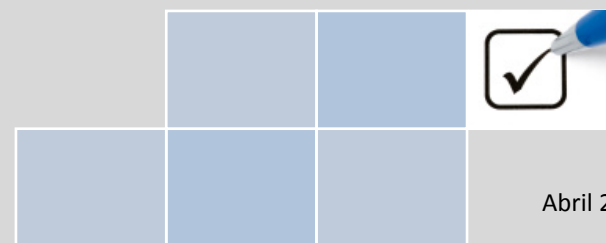


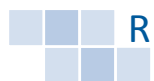
DIRECÇÃO-GERAL DO ENSINO SUPERIOR

RELATÓRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO 2010



Abril 2011





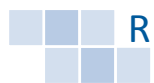
ÍNDICE.....	3
I - RELATÓRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO	5
SUMÁRIO EXECUTIVO	6
1 AVALIAÇÃO GLOBAL DO GRAU DE CUMPRIMENTO DOS OBJECTIVOS	8
1.1 APRESENTAÇÃO DO QUAR	8
1.2 ALTERAÇÃO AO QUAR	9
1.3 EXECUÇÃO DOS OBJECTIVOS, RESULTADOS E DESVIOS	9
2. ANÁLISE DE DESEMPENHO	30
2.1. ANÁLISE DO GRAU DE UTILIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS	30
2.2. ANÁLISE DO GRAU DE EXECUÇÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS	32
2.3. ANÁLISE DA PRODUTIVIDADE.....	33
2.4. ANÁLISE CUSTO-EFICÁCIA	35
2.5. ANÁLISE DA EFICÁCIA, EFICIÊNCIA E QUALIDADE	36
2.6. APRECIAÇÃO DOS UTILIZADORES	38
3. ANÁLISE DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO	42
3.1 INSPECÇÕES E AUDITORIAS	42
3.2 AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO	44
4 PARTICIPAÇÃO.....	49
4.1 AUDIÇÃO E PARTICIPAÇÃO NA AVALIAÇÃO	49
4.2 DIRIGENTES INTERMÉDIOS	50
4.3 COLABORADORES	51



5	BENCHMARKING NACIONAL E INTERNACIONAL	52
5.1.	PLATAFORMA INTEROPERABILIDADE	52
5.2.	CANDIDATURA <i>ONLINE</i> DE ACESSO AO ENSINO SUPERIOR	62
5.3.	PRAZO MÉDIO DE PAGAMENTOS	67
5.4.	INQUÉRITO SATISFAÇÃO AOS COLABORADORES	68
6	MEDIDAS A TOMAR PARA FUTURAS MELHORIAS DE DESEMPENHO	70
7.	AVALIAÇÃO FINAL.....	73
7.1.	PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA.....	73
7.2.	PROPOSTA FINAL DE AVALIAÇÃO.....	74
	ANEXOS	77
	QUAR DGES 2010	78
	AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO (SCI)	86
	ABREVIATURAS	98
	GLOSSÁRIO	100



I - RELATÓRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO



SUMÁRIO EXECUTIVO

No ano de 2010, 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 2010, 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.

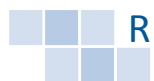
A auto-avaliação é reconhecida como um instrumento poderoso nos processos de mudança, pois permite uma visão geral das actividades e processos desenvolvidos e facilita a coerência entre o que a DGES preconiza, o que executa e os resultados que obtém, assumindo-se como um instrumento auxiliador da tomada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



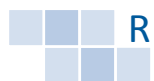
A avaliação do sistema de controlo interno é descrita na **terceira parte** do relatório, que será complementada com a informação detalhada constante do anexo a ele relativo.

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 e 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

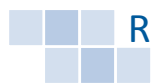
O SIADAP, instituído pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, assenta numa concepção integrada dos sistemas de gestão e avaliação, permitindo alinhar, de forma coerente, o desempenho dos serviços e dos trabalhadores. Desta forma, constituiu-se como um instrumento para avaliação do cumprimento dos objectivos 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 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 2010, 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, consequentemente, 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 consequente 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 2010 foi aprovado, em 13/06/2010, pelo Senhor Ministro da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior e a 17/12/2010 foi efectuado um pedido de rectificação do mesmo.

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.



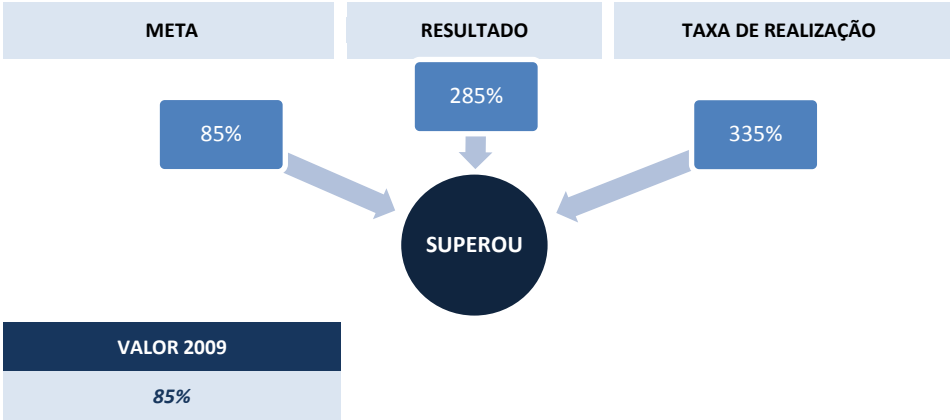
34%

Objectivo 1

Prestar informação de valor e 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



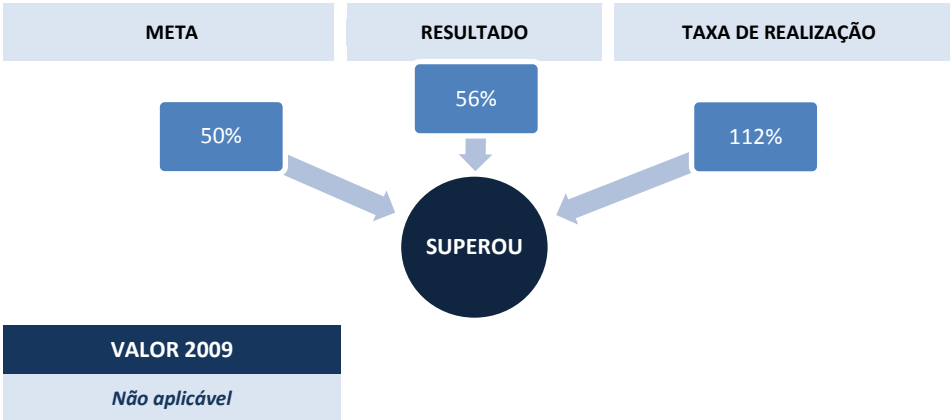
33%

Objectivo 2

Garantir a utilização da Plataforma de Análise de Bolsas de Estudo pelas Instituições de Ensino Superior

Indicador 2

Taxa de Instituições de Ensino Superior aderentes à utilização da Plataforma



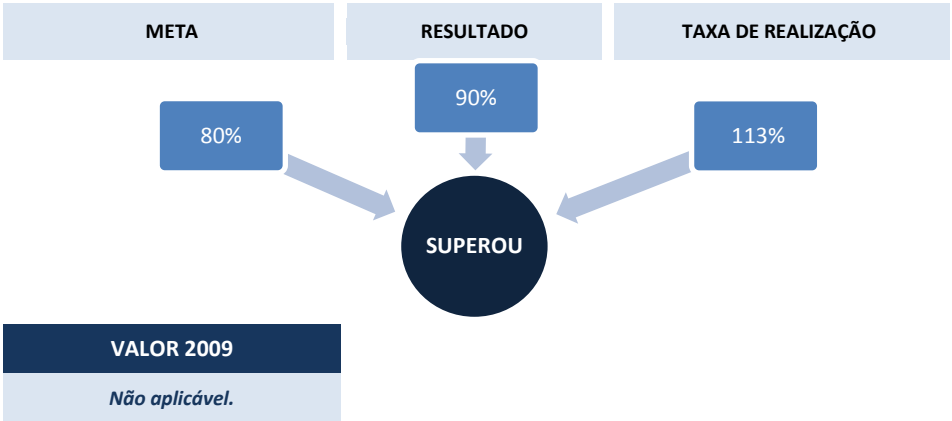
33%

Objectivo 3

Melhorar os Sistemas de Informação e de Comunicação

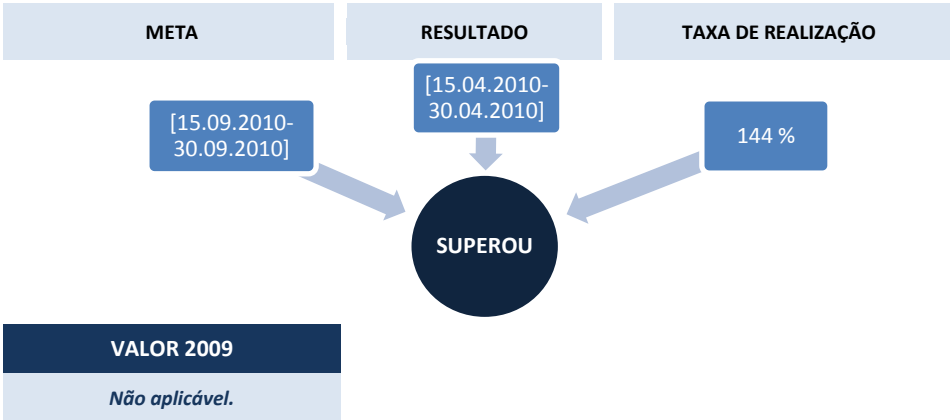
Indicador 3

Nível de consolidação da ferramenta de prestação de contas ao QREN



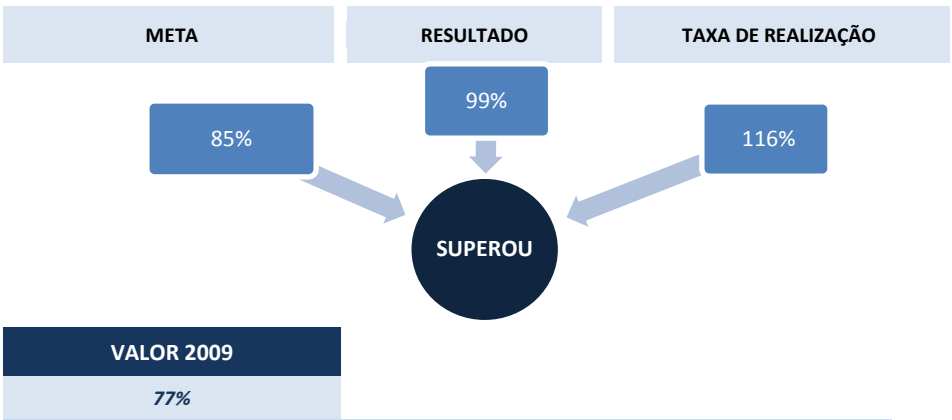
Indicador 4

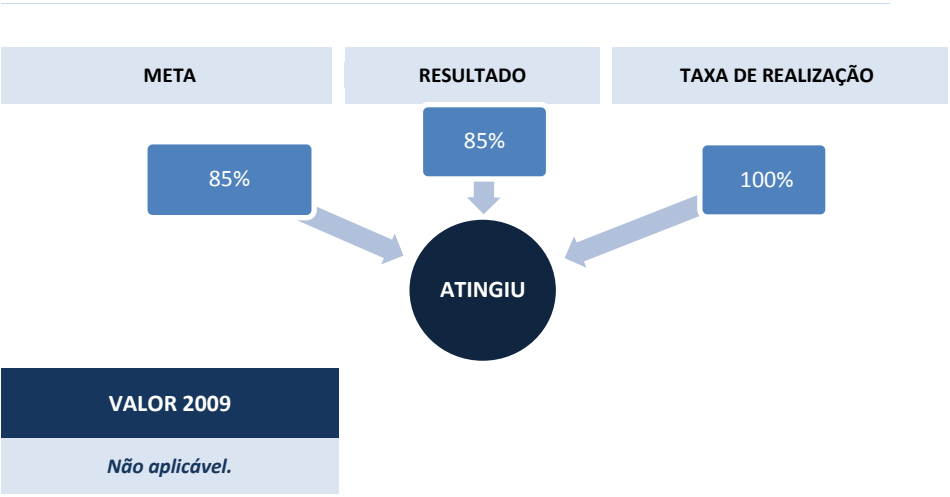
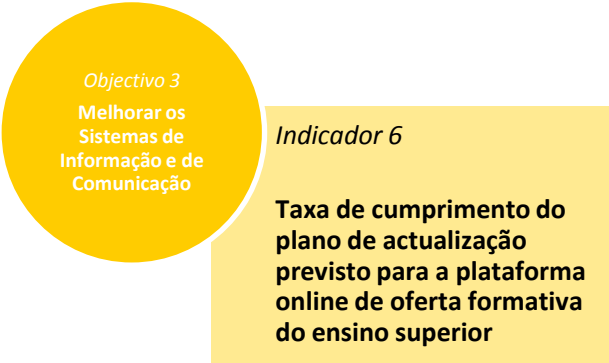
Data de disponibilização da "web service" de pesquisa e consulta de cursos "Erasmus Mundus"



Indicador 5

Taxa de candidatura on-line de acesso ao Ensino Superior





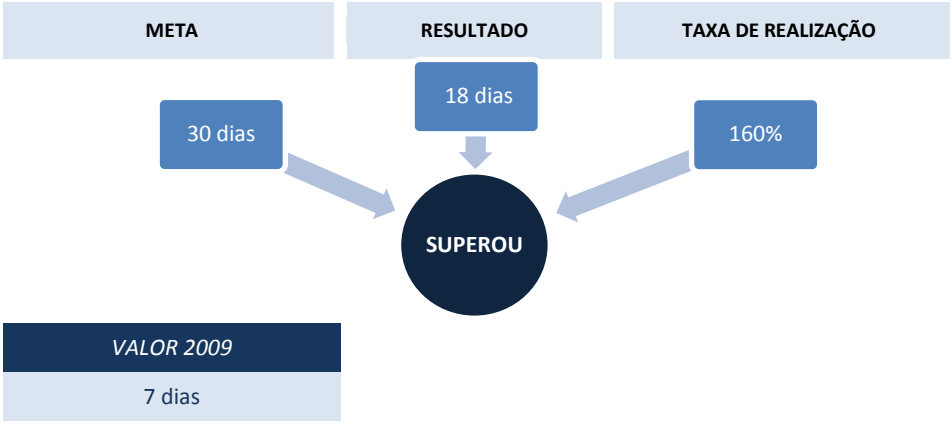
50%

Objectivo 4

Assegurar uma gestão orçamental fiável e rigorosa

Indicador 7

Prazo médio de pagamento a fornecedores da DGES



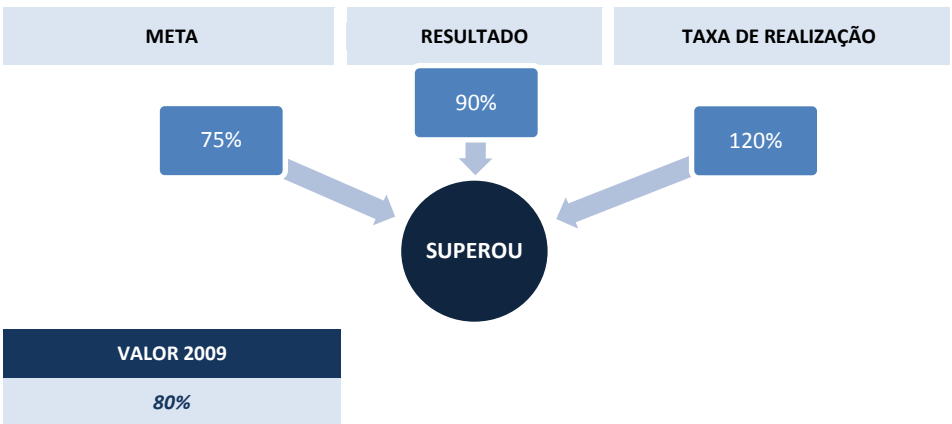
50%

Objectivo 5

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

Indicador 8

Correcção das evidências detectadas na auditoria de 2009 aos sistemas informáticos da DGES



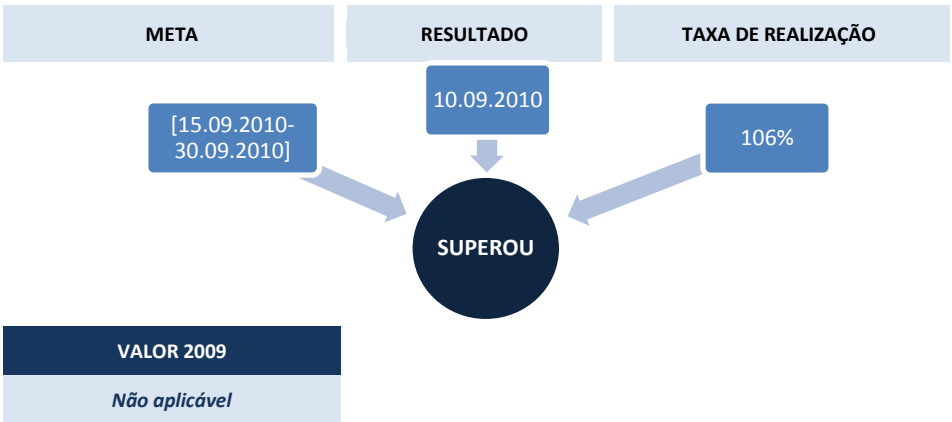
40%

Objectivo 6

Implementar uma metodologia de avaliação dos utilizadores

Indicador 9

Data de aprovação da metodologia



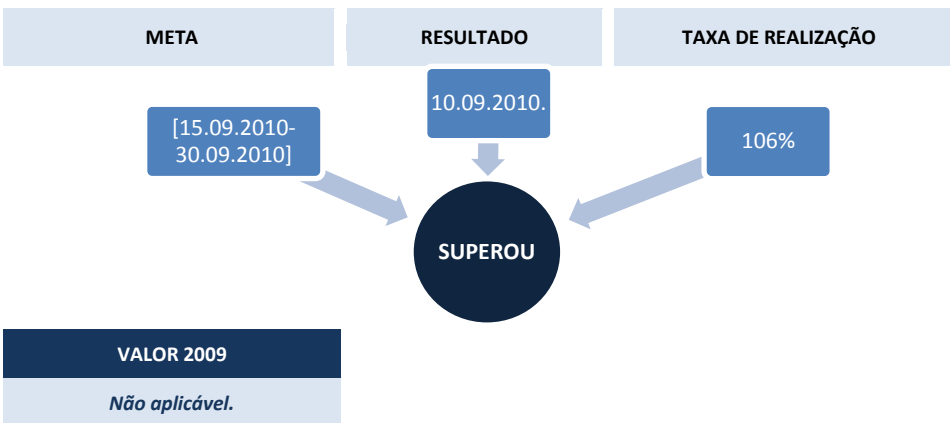
40%

Objectivo 7

Desenvolver uma metodologia de avaliação de impacto do serviço

Indicador 10

Data de aprovação da metodologia

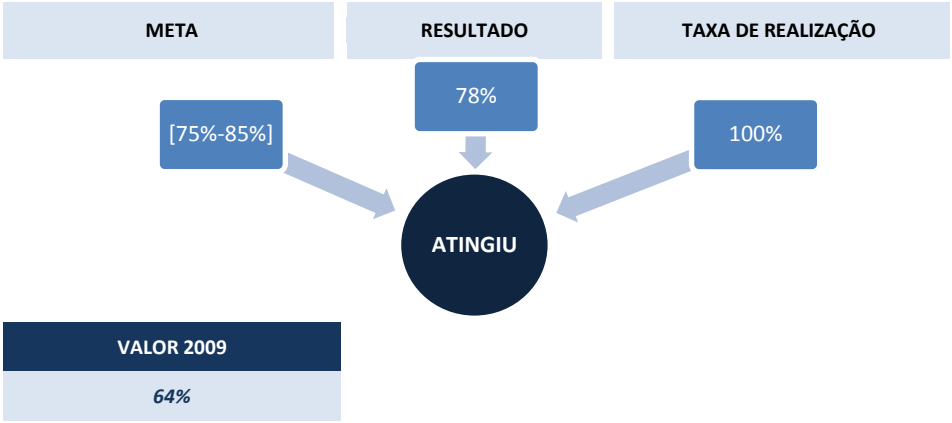


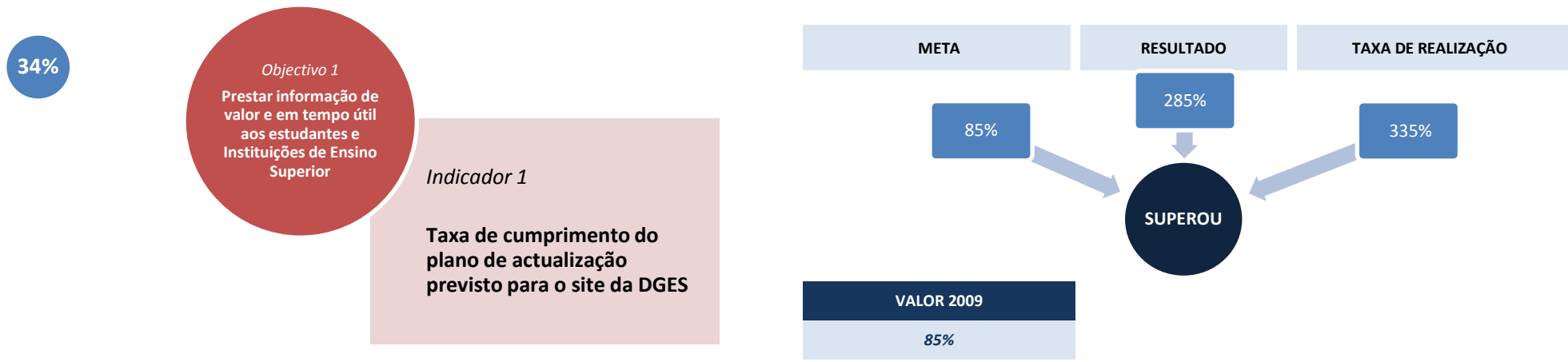
20%

Objectivo 8
Assegurar um conjunto de políticas de gestão das pessoas, visando a qualificação, capacitação e satisfação dos colaboradores

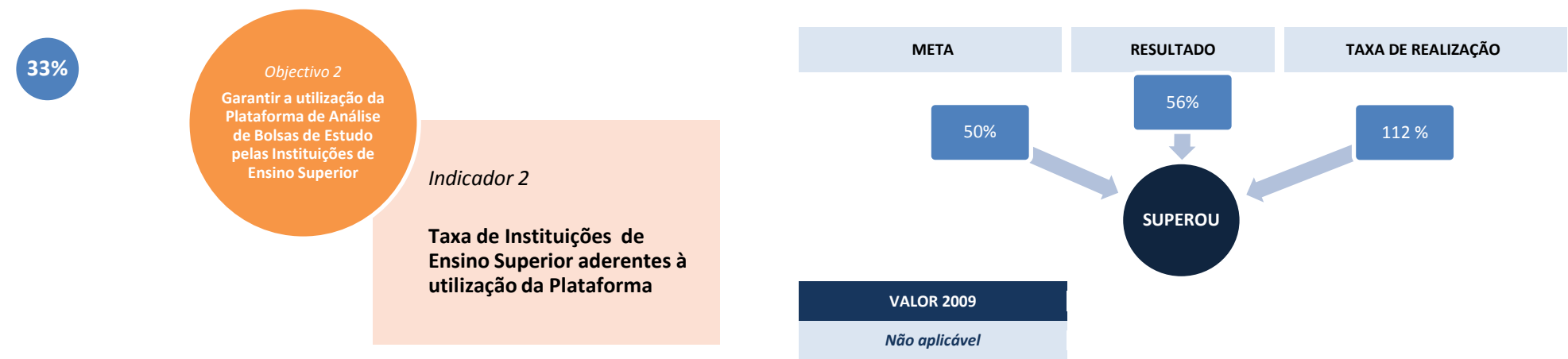
Indicador 11

Taxa de execução de acordo com o plano de formação aprovado

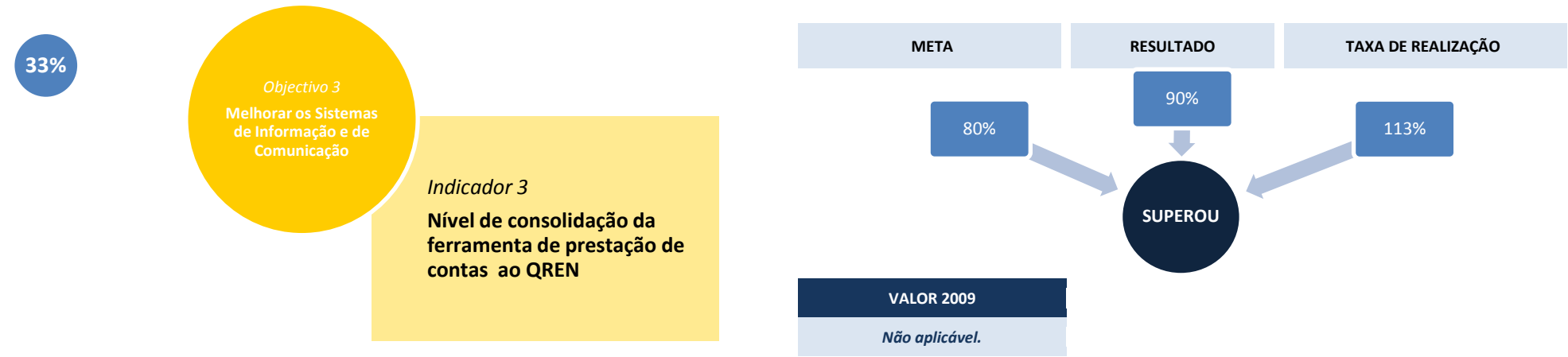




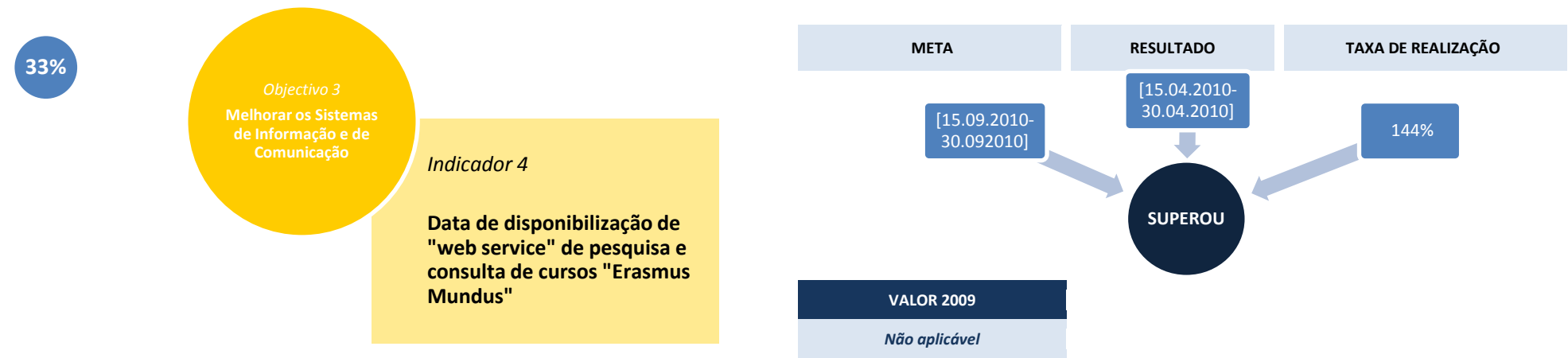
EXECUÇÃO DO INDICADOR	O Plano de actualização previsto para o <i>site</i> da DGES pretendeu corresponder às exigências de qualidade da informação prestada, tendo sido feito um planeamento geral que envolveu as várias unidades orgânicas da DGES para a actualização dos conteúdos que com elas directamente se relacionam.
RESULTADO	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.
ANÁLISE DO DESVIO	- Reconhecimento do sítio <i>Web</i> da DGES como meio de comunicação privilegiado com os utentes; - Cultura interna de focalização nas necessidades dos utentes; - Desempenho concertado entre colaboradores e dirigentes na vivificação do <i>site</i>.
IMPACTOS	- Maior transparência na comunicação; - Satisfação das necessidades sentidas pelos utentes; - Reforço da eficiência da DGES; - Desmaterialização de processos; - Diminuição directa de custos no envio/recepção de documentos físicos; - Incremento da taxa de serviços electrónicos no âmbito do ensino superior; - Incremento da visibilidade da DGES junto dos utentes.
COMPARABILIDADE DO OBJECTIVO/INDICADOR	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). Comparativamente com o ano de 2009, a evolução deste objectivo tem-se mostrado positiva, na sequência da preocupação constante pela melhoria e aperfeiçoamento da informação disponibilizada aos utentes, sendo os resultados obtidos exemplificativos dessa situação.



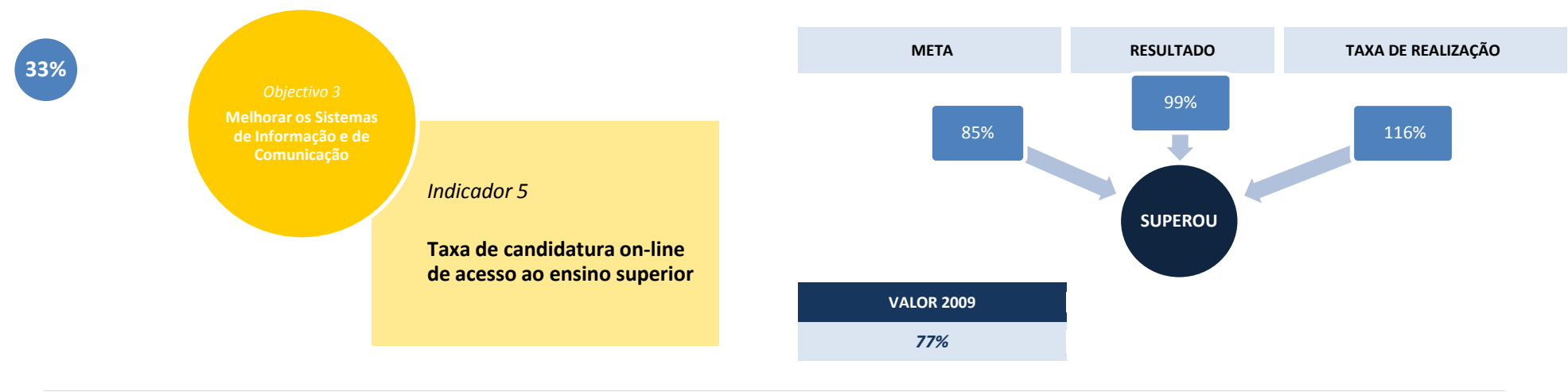
EXECUÇÃO DO INDICADOR	Tendo em conta que a adesão à plataforma era voluntária por parte das instituições do Ensino Superior Público, foi estimado que do universo total aderissem 50%.
RESULTADO	A execução do presente indicador foi superada.
ANÁLISE DO DESVIO	De um universo de 34 instituições de Ensino Superior Público, manifestaram a intenção voluntária de adesão 19. Este número permite superar o objectivo previsto.
IMPACTOS	- Quanto maior o número de instituições aderentes maior a visibilidade da DGES e, acima de tudo, mais justo é o sistema de atribuição de bolsas, uma vez que tende para um único. Esta tendência permitirá que situações semelhantes apresentem resultados semelhantes; - Em termos de operacionalização o aumento de instituições tem impactos negativos ao nível da estrutura da DSAE. As restrições que se verificam ao nível de recrutamento podem reflectir-se no desempenho do acompanhamento que deverá ser dado a todas as instituições de Ensino Superior, seja Privado ou Público.
COMPARABILIDADE DO OBJECTIVO/INDICADOR	Não tendo sido indicador em 2009, não existe comparabilidade com os anos anteriores. No entanto, o número de instituições de Ensino Superior Público aderentes em 2009 era de 10, perfazendo 25,6%. Tendo em conta a publicação de um novo Regulamento de Atribuição de Bolsas de Estudo e de Normas Técnicas Nacionais, bem como o Despacho do MCTES impondo a adesão à Plataforma de todas as instituições de Ensino Superior Público, no ano lectivo 2011/2012, este indicador não terá comparabilidade no futuro.



EXECUÇÃO DO INDICADOR	Em Julho de 2009, a DGES assinou protocolo com o POPH no sentido de alterar o seu estatuto no âmbito dos projectos cofinanciados pelo FSE. O novo estatuto de Organismo Responsável pela Execução de Políticas Públicas (OREPP), obriga à verificação administrativa de 1,5% da despesa total apresentada no âmbito de projectos da Tipologia 4.3.
RESULTADO	O objectivo foi superado.
ANÁLISE DO DESVIO	Foram solicitados 524 processos de atribuição de bolsa de estudo às diversas instituições de Ensino Superior Público. Destes foram alvo de verificação administrativa 475 processos.
IMPACTOS	A percentagem de verificação administrativa de processos é directamente proporcional à qualidade da prestação de contas ao POPH. Esta situação permite garantir com maior grau de confiança a conformidade da despesa submetida; Ao nível dos colaboradores permite aumentar as suas competências uma vez que possibilita o contacto com o resultado da implementação das políticas públicas pelas quais a DGES é responsável.
COMPARABILIDADE DO OBJECTIVO/INDICADOR	Em relação a 2009, não existe comparabilidade. A obrigatoriedade de Verificações Administrativas Sistemáticas nasceu em Julho de 2009 por imposição da Comissão Europeia. Assim, o ano de 2010 é o ano de arranque deste processo, prevendo-se a sua manutenção até final do QREN, em 2013.

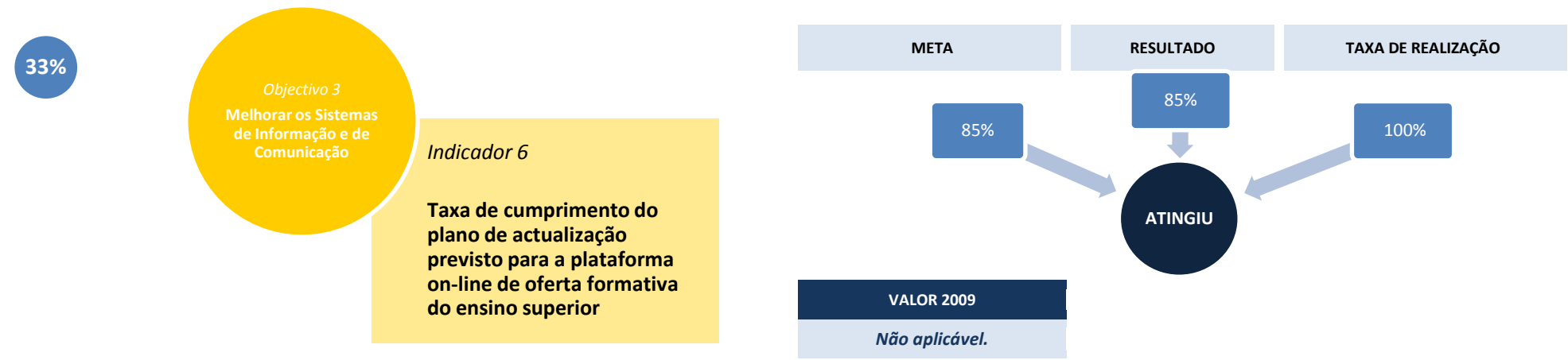


EXECUÇÃO DO INDICADOR	Graças aos esforços concertados entre a equipa da Estrutura Nacional do Programa Erasmus Mundus e do sector informático foi possível criar a base de dados e o <i>Web service</i> , tendo posteriormente, ainda em 2010, sido actualizado com os resultados do novo concurso.
RESULTADO	Este objectivo conseguiu ser superado uma vez que o “Web service”, uma ferramenta inovadora e única, foi disponibilizado logo em Abril de 2010 no portal da DGES. Adicionalmente, em Dezembro actualizou-se este motor de pesquisa com os novos cursos seleccionados em 2010.
ANÁLISE DO DESVIO	Tendo em conta que estavam a decorrer até ao final de Abril de 2010 candidaturas ao Programa Erasmus Mundus, tornou-se premente disponibilizar atempadamente, e antes do previsto, esta ferramenta.
IMPACTOS	- Mais-valias para beneficiários: disponibilização de informação completa e actualizada sobre um importante programa para alunos e instituições de ensino superior na promoção da mobilidade; - Maior participação nacional no Programa, sendo Portugal o 5 º país com maior participação ao nível europeu; - A criação do motor de pesquisa foi uma medida única e inovadora ao nível internacional, no âmbito do Programa.
COMPARABILIDADE DO OBJECTIVO/INDICADOR	Não aplicável.

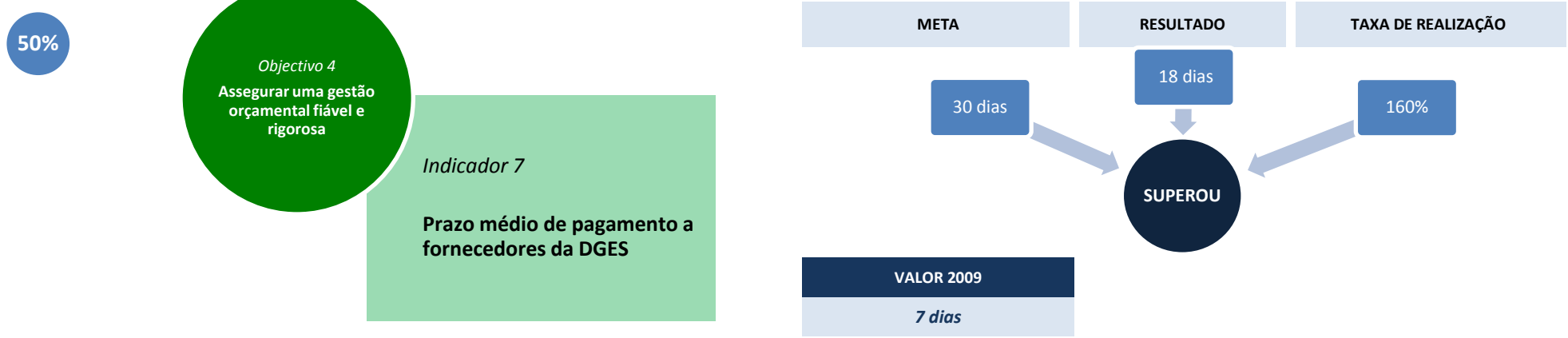


EXECUÇÃO DO INDICADOR	Em 2010, a plataforma que permite aos estudantes candidatarem-se ao ensino superior via <i>online</i> , foi desenvolvida e aperfeiçoada de modo a continuar a garantir a segurança e estabilidade da mesma, bem como, a fiabilidade das infra-estruturas e sistemas informáticos de suporte, aproximando-a das necessidades crescentes dos seus utilizadores.
RESULTADO	No âmbito do resultado obtido, importa evidenciar um crescimento efectivo do número de candidaturas ao concurso nacional via <i>online</i>. Efectivamente, no âmbito da 1.ª fase do Concurso Nacional a candidatura <i>online</i> foi utilizada por 98,7% dos candidatos. Nesta 1.ª fase foram registadas 51.479 candidaturas <i>online</i> e apenas 700 em suporte papel. No âmbito das 2.ª e 3.ª fases, que decorreram exclusivamente <i>online</i>, foram registadas 20.255 e 5297 candidaturas, respectivamente. Assim, no âmbito do concurso nacional, incluindo as três fases de candidatura, foi atingido um resultado de 99,1%.
ANÁLISE DO DESVIO	Para a superação do objectivo, contribuiu a melhoria dos sistemas de informação e de comunicação bem como o desenvolvimento permanente dos sistemas de segurança e dos sistemas informáticos de suporte.
IMPACTOS	- Simplificação e desmaterialização do processo de candidatura; - Elevado grau de satisfação por parte dos utilizadores; - Redução da possibilidade de engano por parte dos candidatos; - Inviabilização da validação de candidaturas que contenham erros; - Evolução para sistema <i>paperless</i>; - Diminuição de custos com o processo; - Prestação de serviços com qualidade reforçada; - Eficiência processual no tempo e na qualidade dos serviços prestados, com produtividade e satisfação dos colaboradores da DSAES; - Melhoria da qualidade da relação entre a DGES e os candidatos ao ensino superior; - Aumento da confiança dos candidatos na DGES e nos seus colaboradores; - Orientação dos Serviços para uma resposta pronta, eficaz, transparente, e adaptada às necessidades dos candidatos.
COMPARABILIDADE DO OBJECTIVO/INDICADOR	A evolução deste objectivo revela-se positiva e representa um aumento face a 2009, pois naquele ano o número de candidaturas apresentadas no âmbito da 1.ª fase do concurso nacional através do sistema <i>online</i> registou um total de 40.487.

EFICÁCIA

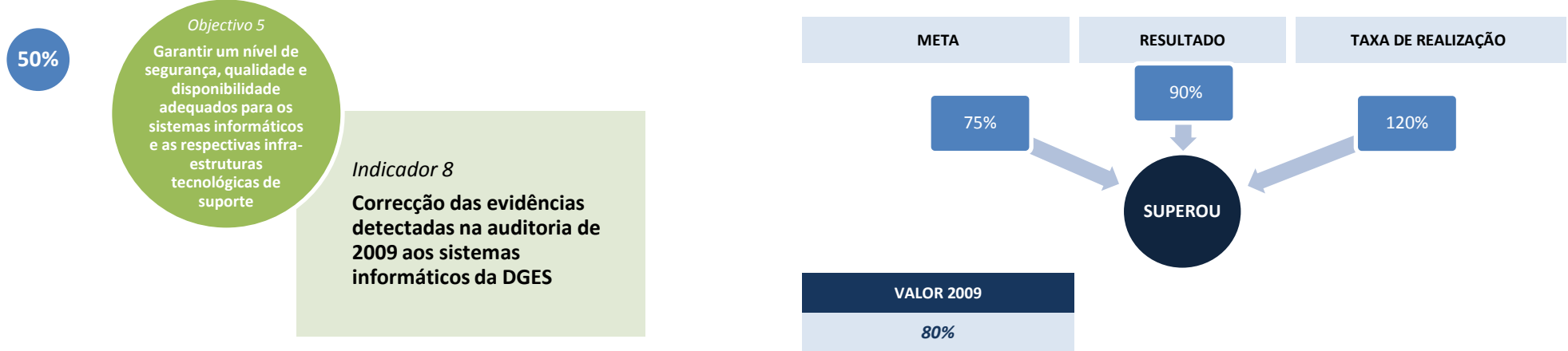


EXECUÇÃO DO INDICADOR	O Plano de actualização previsto para a plataforma <i>online</i> da oferta formativa do ensino superior pretendeu corresponder às exigências de procura de informação actualizada sobre o rol de cursos existentes no ensino superior, quer os conferentes de grau académico, quer os cursos de especialização tecnológica, tanto na rede de estabelecimentos de ensino superior público, como na rede de estabelecimentos de ensino superior privado.
RESULTADO	Face ao planeamento realizado, verifica-se que, no cômputo geral, o mesmo foi cumprido.
IMPACTOS	- Satisfação das necessidades sentidas pelos utentes; - Disponibilização de informação agregada e actualizada.
COMPARABILIDADE DO OBJECTIVO/INDICADOR	Em 2008 foi lançada a plataforma <i>online</i> da oferta formativa, uma iniciativa que se enquadrou no âmbito da medida M085 do Programa SIMPLEX 2008. Na altura, o indicador incidia sobre a data de disponibilização da plataforma da oferta formativa. Em 2009, não se definiu nenhum objectivo/indicador específico que incidisse sobre a plataforma da oferta formativa.

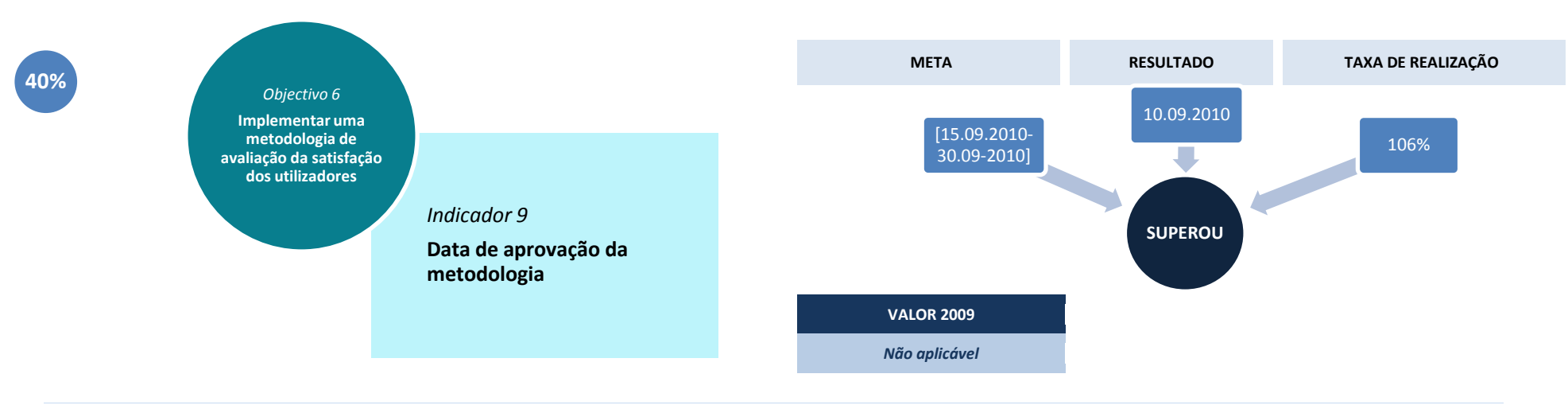


EXECUÇÃO DO INDICADOR	Com a publicação do Despacho n.º 9870/2009, de 13 de Abril, do Ministro de Estado e das Finanças, foi adaptado o indicador de prazo médio de pagamentos a fornecedores (PMP) previsto na Resolução do Conselho de Ministros n.º 34/2008, de 22 de Fevereiro, o qual passou a basear-se na fórmula seguidamente apresentada: $PMP = \frac{\sum_{t=3}^t DF}{\sum_{t=3}^t A} \times 365$ [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 aplicação desta fórmula, em 2009, produziu resultados que constatámos ser desajustados relativamente aos prazos reais de pagamento, na medida em que os cálculos são feitos trimestralmente com base nos encargos assumidos/ pagamentos efectuados/ saldo em dívida a transitar para o trimestre seguinte. Assim, em 2010, os cálculos foram feitos de 2 formas o que produziu resultados completamente diferentes: a) Aplicação da fórmula - resultado: 4 dias b) Cálculos baseados na data de recepção de todas as facturas do ano e o dia efectivo de pagamento – resultado 18 dias
RESULTADO	Prazo médio anual foi de cerca de 18 dias (18,25), de acordo com os cálculos baseados na data de recepção de todas as facturas do ano e o dia de pagamento. Aplicando a mesma metodologia ao cálculo por trimestre, os resultados são os seguintes: 1º trimestre - 15 dias; 2º trimestre - 24 dias; 3º trimestre – 22 dias e 4º trimestre 12 dias. Este objectivo foi superado na medida em que foram definidos como critérios de superação o pagamento a menos de 30 dias.
ANÁLISE DO DESVIO	Tendo em conta os resultados de 2009 e conforme esclarecimento apresentado na “Execução do Indicador”, a DGES pretendeu plasmar no seu QUAR o mesmo objectivo e indicador e encontrar formas de medida/execução mais assertivas. De forma a testar os 2 métodos de cálculo e a permitir estabelecer um paralelismo e comparabilidade, optou por fixar a mesma meta de 30 dias como prazo médio de pagamento.
IMPACTOS	• Prestação de um melhor serviço ao público externo; • Controlo e execução orçamental mais fiável e rigorosa.
COMPARABILIDADE DO OBJECTIVO/INDICADOR	No ano de 2009, a DGES obteve um PMP de 6 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. O resultado obtido pela DGES, de acordo com a aplicação da fórmula legalmente prevista, foi de 7 dias. Em 2010, o resultado obtido com a aplicação desta fórmula é de 4 dias.

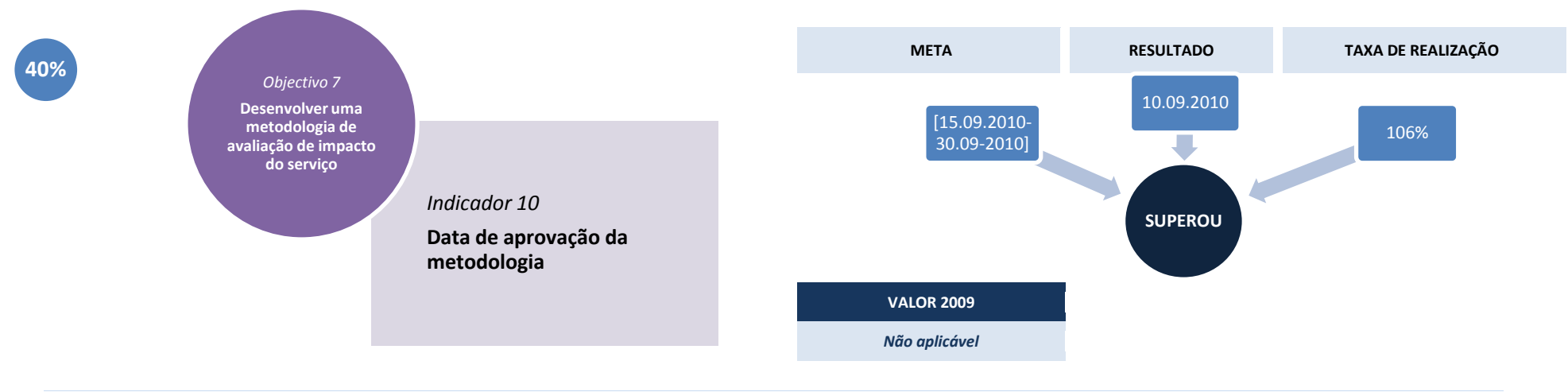
NOTA: A fórmula de cálculo deste indicador será alvo de crítica nas páginas seguintes.



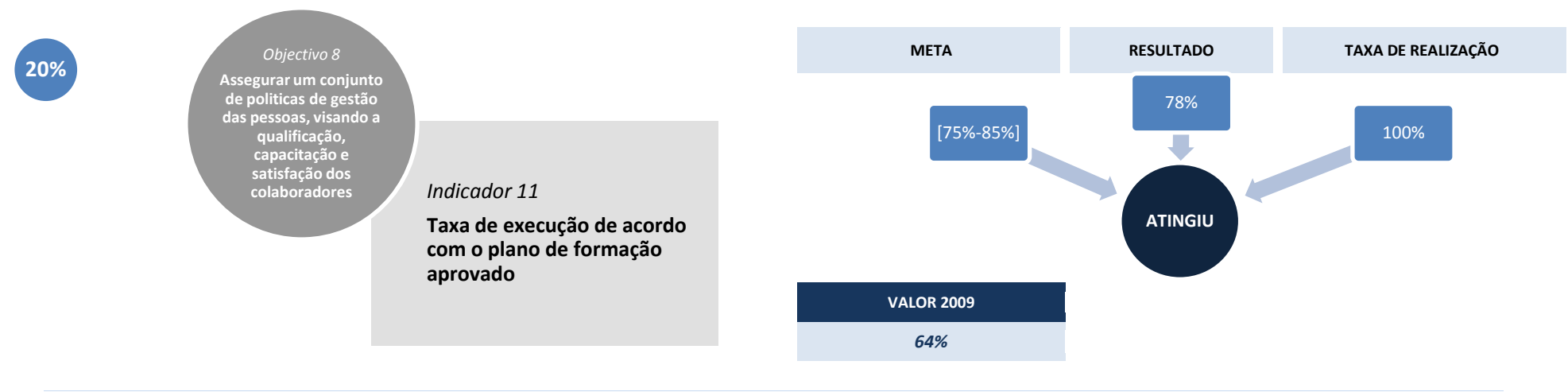
EXECUÇÃO DO INDICADOR	Neste contexto, a “VisionWare”, enquanto consultora independente tida como referência nacional e internacional, colaborou com a DGES durante o ano de 2010, no âmbito da auditoria e consultoria na vertente de segurança de informação, de forma a que fosse assegurada a segurança e 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.
RESULTADO	As correcções efectuadas ao nível da plataforma de sistemas de informação da DGES, bem como os projectos evolutivos realizados, garantiram a correcção de 90% das falhas evidenciadas na auditoria de 2009.
ANÁLISE DO DESVIO	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.
IMPACTOS	• Aumento substancial do nível de segurança das plataformas informáticas da DGES; • Maior disponibilidade e fiabilidade dos sistemas <i>online</i> da DGES; • Garantia da privacidade da informação tratada; • Maior confiança na utilização dos novos canais e plataformas <i>online</i>
COMPARABILIDADE DO OBJECTIVO/INDICADOR	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. 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%. Em 2010, os resultados evidenciam uma superação face aos que foram obtidos em anos anteriores.



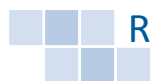
EXECUÇÃO DO INDICADOR	A DGES aprovou uma metodologia de avaliação da satisfação dos utilizadores, tendo em consideração a importância que a implementação de tal metodologia reveste nas organizações públicas, como ferramenta de reorientação das actividades desenvolvidas pelos organismos na focalização das necessidades dos utentes. A DGES pretende dar, pois, continuidade a um conjunto de medidas de gestão com vista à prestação eficaz e eficiente de serviços e, simultaneamente, promover o desenvolvimento de novos projectos que consubstanciem novas formas de relacionamento da organização com os utentes.
RESULTADO	Face ao planeamento realizado, o objectivo foi superado.
ANÁLISE DO DESVIO	De acordo com o planeado, a metodologia foi aprovada 5 dias mais cedo.
IMPACTOS	- Identificar e quantificar as relações de causalidade entre a satisfação dos utentes, os seus determinantes e os seus consequentes; - Identificar os aspectos da qualidade de serviço mais importantes do ponto de vista da satisfação dos utentes; - Avaliar os impactos de decisões de gestão sobre estas variáveis; - Priorizar as acções a desenvolver pelo serviço.
COMPARABILIDADE DO OBJECTIVO/INDICADOR	Não aplicável.



EXECUÇÃO DO INDICADOR	A DGES aprovou uma metodologia de avaliação de impacto do serviço, tendo em consideração a importância que a implementação de tal metodologia reveste nas organizações públicas, como ferramenta de reorientação das actividades desenvolvidas pelos organismos na focalização das necessidades dos utentes. A DGES pretende dar, pois, continuidade a um conjunto de medidas de gestão com vista à prestação eficaz e eficiente de serviços e, simultaneamente, promover o desenvolvimento de novos projectos que consubstanciem novas formas de relacionamento da organização com os utentes.
RESULTADO	Face ao planeamento realizado, verifica-se que o objectivo foi superado.
ANÁLISE DO DESVIO	De acordo com o planeado, a metodologia foi aprovada 5 dias mais cedo.
IMPACTOS	- Identificar e quantificar as relações de causalidade entre a satisfação dos utentes, os seus determinantes e os seus consequentes; - Identificar os aspectos da qualidade de serviço mais importantes do ponto de vista da satisfação dos utentes; - Avaliar os impactos de decisões de gestão sobre estas variáveis; - Priorizar as acções a desenvolver pelo serviço.
COMPARABILIDADE DO OBJECTIVO/INDICADOR	Não aplicável.



EXECUÇÃO DO INDICADOR	No ano de 2010, 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.
RESULTADO	A DGES planeou e cumpriu o indicador definido.
ANÁLISE DO DESVIO	Não aplicável.
IMPACTOS	Contribui para uma maior satisfação dos colaboradores; Facilitador de uma atitude mais participativa e empenhada; Aumento da produtividade; O retorno do investimento em formação reflecte-se na qualidade dos processos; Facilita a partilha de conhecimento entre colaboradores; Maior qualidade dos serviços.
COMPARABILIDADE DO OBJECTIVO/INDICADOR	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 Formação.



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.

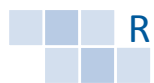
Posteriormente, com a publicação do Despacho n.º 9870/2009, de 13 de Abril, do Ministro de Estado e das Finanças, foi adaptado o indicador de prazo médio de pagamentos a fornecedores (PMP) previsto na Resolução acima referida, o qual passou a basear-se na seguinte fórmula:

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

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”.



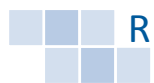
Pelo atrás descrito, e atendendo a que o Estado deve contribuir para a redução dos prazos de pagamento, dado o efeito de arrastamento a toda a economia no caso de ser verificado um prazo de pagamento alargado, julga-se que não deverá haver penalização pelo facto de a instituição cumprir a sua missão 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 penalizadora da avaliação do organismo.





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 uma estrutura de recursos humanos (RH) adequada e multidisciplinar.

No ano de 2010, a DGES teve autorização, por parte do Ministério das Finanças e da Administração Pública, para a celebração de 18 contratos de trabalho em funções públicas. Em Dezembro de 2010, foram celebrados 6 Contratos de Trabalho Por Tempo Indeterminado com candidatos que se encontravam em reserva de anterior Procedimento Concursal e tornou-se pública a abertura de 5 procedimentos concursais comuns para o preenchimento de 12 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 QUAR foi planeado um total de 101 efectivos, a que correspondem 1.125 pontos, correspondentes a Dirigentes de Direcção Superior, Dirigentes de Direcção Intermédia, Técnicos Superiores, Assistentes Administrativos, Assistentes Operacionais e Técnicos de Informática (Figura 1).

Verifica-se, deste modo, uma **taxa de realização dos recursos humanos de 85%**. De acordo com a pontuação, face aos 1.125 pontos planeados, foram executados 953. A diferença do total de executado em relação ao planeado deve-se, fundamentalmente, às aposentações que se verificaram para cada um dos grupos profissionais.

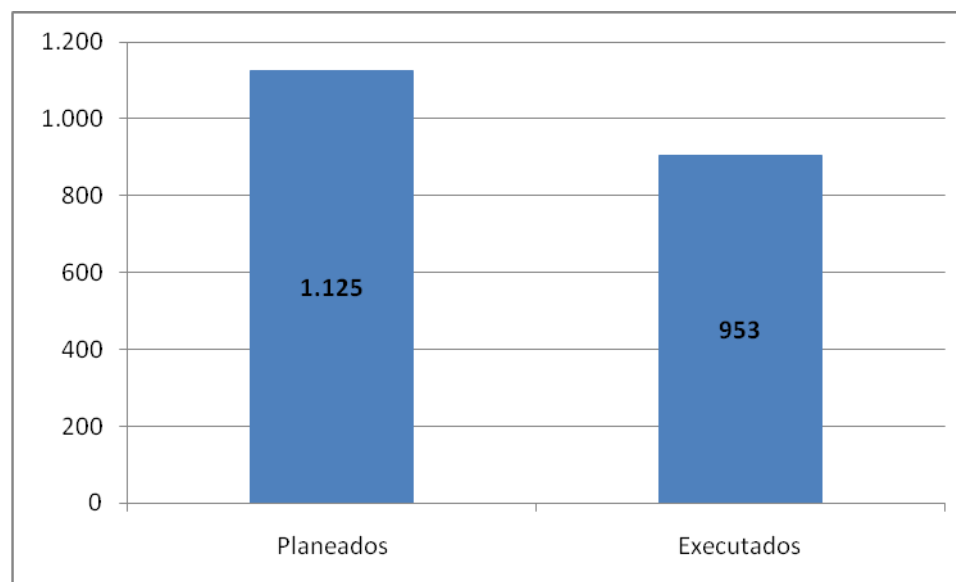
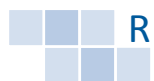


Figura 1 - Recursos Humanos Planeados vs Utilizados (em pts)

No que se refere à categoria de técnico superior, o valor planeado incluía um conjunto de 26 bolseiros a prestar serviço na DGES, número que reduziu para 23 no resultado executado. Por outro lado, tanto ao nível do valor de RH planeado como do executado, foram contabilizados 18 contratos individuais de trabalho dos quais só 6 foram ainda efectuados.

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.

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

	Orçamento Corrigido	Realizado	Taxa de Realização
ORÇAMENTO DE FUNCIONAMENTO			
Orçamento do Estado (F.F. 111)	2.752.635	2.629.371	95,52%
Auto Financiamento (RP) (F.F. 123)	204.705	203.837	99,58%
Sub-Total	2.957.340	2.833.208	95,80%
PIDDAC			
Orçamento do Estado (F.F. 311)	NA	NA	NA
Sub-Total	NA	NA	NA
TOTAL GERAL	2.957.340	2.833.208	95,80%

Tabela 1 - Orçamento de Funcionamento

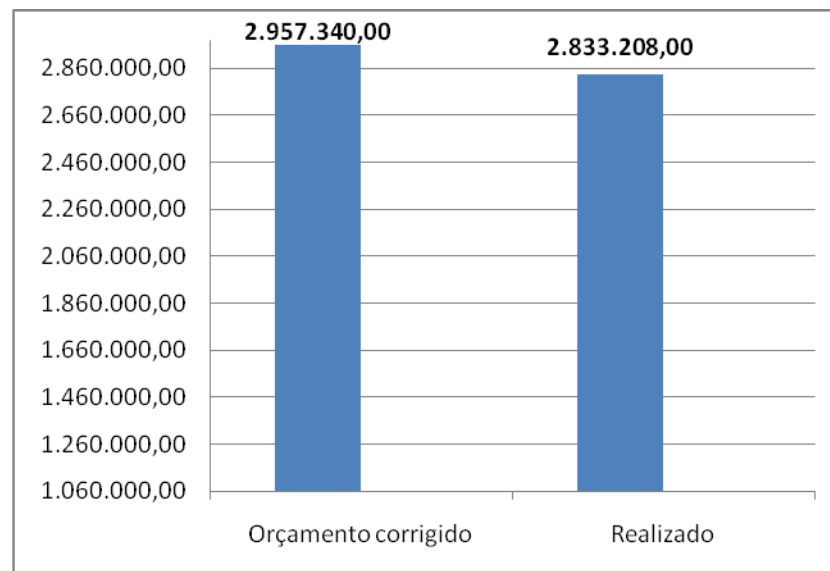
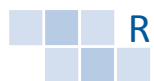
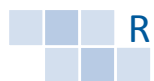


Figura 2 - Orçamento de Funcionamento

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

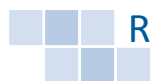


RELATÓRIO DE ACTIVIDADES 2010

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	Ponderação	Taxa de Realização	Resultado	Resultado* Ponderação
OBJ 1 - Ind 1	17%	335%	5	0,850
OBJ 2 - Ind 2	17%	112%	5	0,825
OBJ 3 - Ind 3	4%	113%	5	0,206
OBJ 3 - Ind 4	4%	144%	5	0,206
OBJ 3 - Ind 5	4%	116%	5	0,206
OBJ 3 - Ind 6	4%	100%	3	0,124
OBJ 4 - Ind 7	13%	160%	5	0,625
OBJ 5 - Ind 8	13%	120%	5	0,625
OBJ 6 - Ind 9	10%	106%	5	0,500
OBJ 7 - Ind 10	10%	106%	5	0,500
OBJ 8 - Ind 11	5%	100%	3	0,150
Total Global	100%	166,9%	4,64	4,818

Tabela 2 – Desempenho Global



RELATÓRIO DE ACTIVIDADES 2010

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

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

$$\text{PRODUTIVIDADE} = \frac{166,9\%}{85\%} \Rightarrow 1,963$$

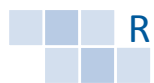
Realizando uma análise comparativa da taxa de produtividade com a verificada em 2009 (1,563), verifica-se que, face aos recursos humanos disponíveis, o desempenho global da DGES registou uma forte evolução positiva, atendendo a que a taxa de realização é superior com menos RH.

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.

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

$$\text{CUSTO vs EFICÁCIA} = \frac{166,9\%}{95,80\%} \rightarrow 1,742$$



2.5. ANÁLISE DA EFICÁCIA, EFICIÊNCIA E QUALIDADE

A maioria dos objectivos de eficácia registou uma taxa de realização acima dos 111%, tendo o Indicador 1 e o Indicador 4, dos objectivos n.ºs 1 e 3, respectivamente, atingido uma taxa de realização superior a 120%, devido a factores exógenos ao serviço.

Deste modo, o indicador 6 do objectivo 3 foi cumprido, sendo que os restantes 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, pelos motivos atrás descritos. No que se refere ao objectivo 5, indicador 8 (correção de evidências detectadas na auditoria de 2009 aos sistemas informáticos da DGES) registou uma superação, com uma taxa de realização de 120%.

No que se refere aos objectivos de qualidade (Figura 5), dois dos três indicadores foram superados, com um nível de realização de 106%, tendo o indicador 11 do objectivo 8 sido cumprido.

A avaliação de desempenho por tipo de objectivo foi bastante positiva, registando-se uma classificação de 4,84 ao nível da eficácia, 5,00 ao nível da eficiência e 4,60 ao nível da qualidade, o que se traduz uma avaliação qualitativa de BOM para cada nível (Figura 7).

A nível global a classificação final do desempenho obtido pela DGES ao nível do QUAR é de 4,818, superior à que foi registada no ano de 2009 (4,68) e também acima dos resultados referentes ao ano de 2008 (4.6), correspondendo a uma avaliação final qualitativa de BOM (Figuras 6 e 7).

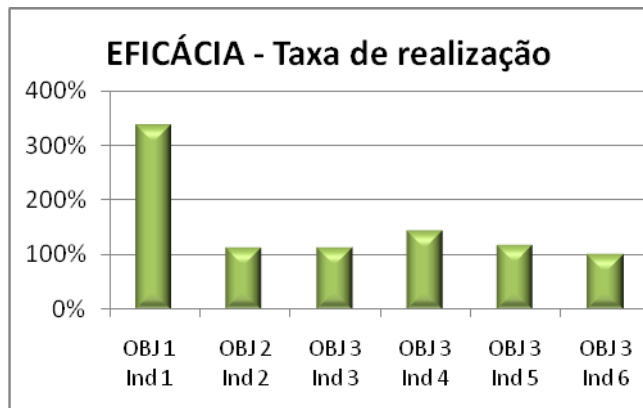
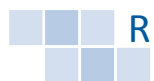


Figura 3 – Taxa de Realização de Eficácia

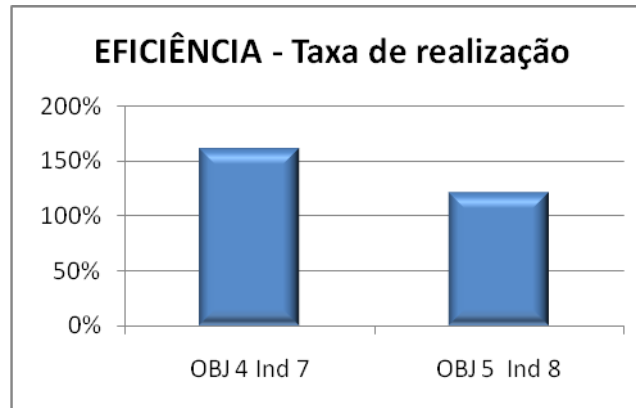


Figura 4 – Taxa de Realização de Eficiência

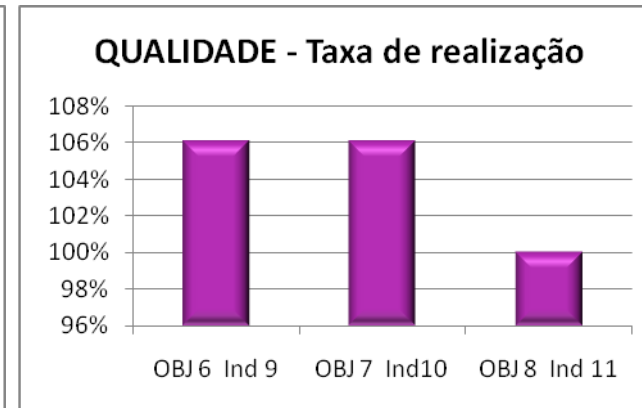


Figura 5 – Taxa de Realização de Qualidade

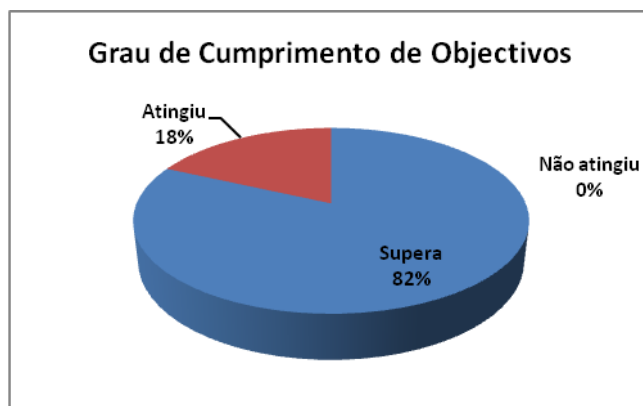


Figura 6 – Grau de cumprimento de Objectivos

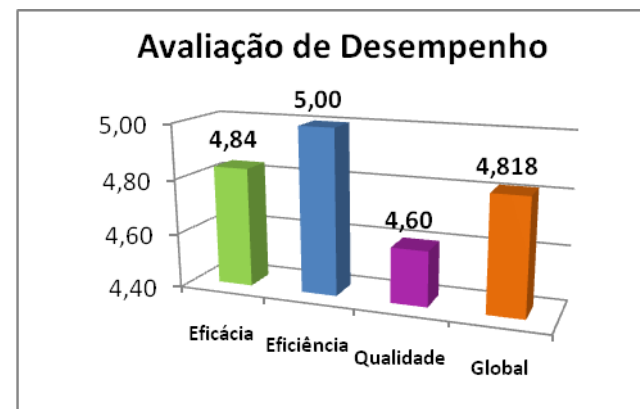
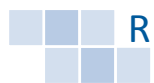


Figura 7 – Avaliação Global de Desempenho



2.6. APRECIÇÃO DOS UTILIZADORES

2.6.1. INQUÉRITO À SATISFAÇÃO DE CLIENTES

Durante o ano de 2010, a DGES realizou inquéritos de satisfação, relativamente às seguintes área *infra* descritas, com vista a aferir a qualidade dos serviços prestados.

Os resultados detalhados dos inquéritos realizados encontram-se em anexo ao presente relatório (pág. 90):

- **Inquérito aos utentes da DSAE, relativamente à avaliação de satisfação às instituições de ensino superior público e privado.**
- **Inquérito aos utentes da DSAE, relativamente à avaliação da qualidade da plataforma de candidaturas online às bolsas de estudo.**
- **Inquérito aos utentes da DRMCI, relativamente à qualidade da informação prestada e das instalações.**
- **Inquérito aos utentes da DSAES, relativamente à avaliação de Satisfação na utilização da Candidatura Online no Concurso Nacional de Acesso ao Ensino Superior**

2.6.2. INQUÉRITO À SATISFAÇÃO DE COLABORADORES

Foi realizado, no final de Fevereiro de 2011, um questionário de satisfação aos colaboradores da DGES. Na generalidade, pode-se afirmar que a maioria dos colaboradores encontra-se dentro do intervalo “satisfeito e muito satisfeito” com a organização no seu todo.

Este questionário tem como objectivo medir o grau de satisfação dos 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.

Dos questionários aplicados foi obtida uma taxa de resposta de 67% (vs. 94% em 2009), o que revela um decréscimo na adesão por parte dos colaboradores.

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.

Da análise dos resultados observámos, no que diz respeito à satisfação global dos colaboradores com a organização, que 95% das respostas se situam no intervalo “satisfeito e muito satisfeito” (vs 96% em 2009). 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 8) e sobre o estilo de liderança. Respectivamente, 88% (vs 92% em 2009) e 94% (vs 90% em 2009) 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).

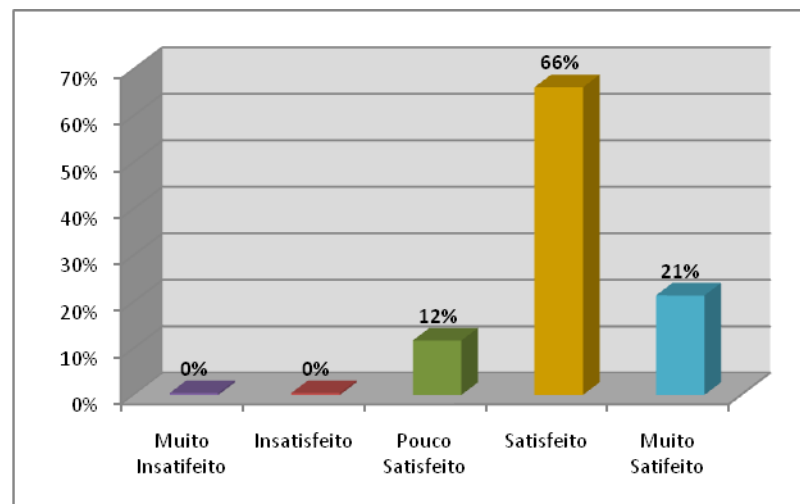
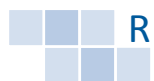


Figura 8 - Satisfação com a gestão de topo



RELATÓRIO DE ACTIVIDADES 2010

Foi ainda abordada uma questão que tematiza a satisfação com as condições de trabalho, sendo que 97% (vs 94% em 2009) 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 9).

Quando questionados sobre a satisfação com o seu desenvolvimento profissional, 59% (vs 68% em 2009) dos colaboradores situam-se no intervalo entre “Satisfeito” e “Muito Satisfeito”, considerando as acções de formação frequentadas, as oportunidades criadas pela organização para o desenvolvimento de novas competências ou os mecanismos de consulta e diálogo na organização.

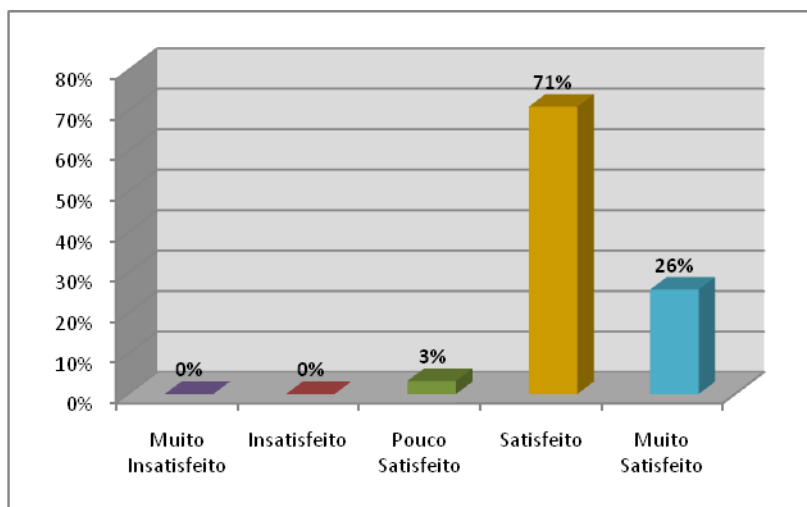


Figura 9 - Satisfação global com as condições de trabalho

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

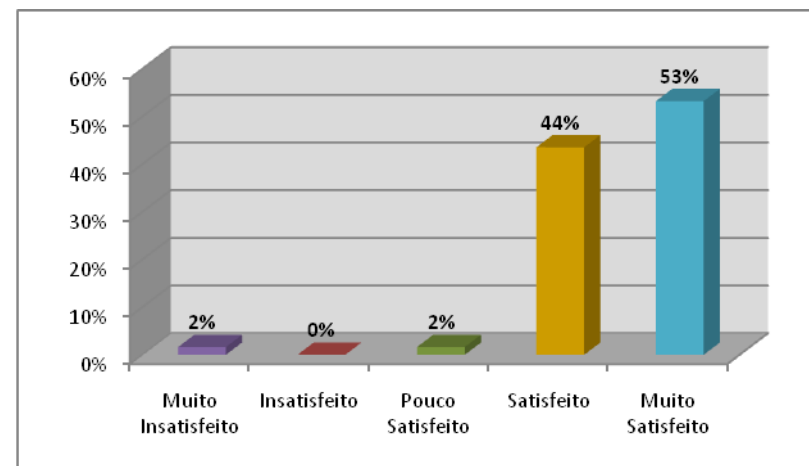


Figura 10 - Níveis globais de motivação

melhorias. Respectivamente, 2% (vs 43% em 2009) e 53% (vs 44% em 2009) das respostas enquadram-se nos níveis “Pouco Satisfeito” e “Muito Satisfeito” (Figura 10).

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 sugestões de melhoria e na delegação de competências e responsabilidades, 94% (vs 75% em 2009) dos colaboradores consideram-se “Satisfeito” e “Muito Satisfeito”.

No que toca à avaliação da satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços, o resultado permite concluir que 81% (vs 73% em 2009) dos colaboradores consideram-se “Satisfeito” e 13% (vs 16% em 2009) consideram-se “Muito Satisfeito”, 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 96% (vs 95% em 2009) dos colaboradores se consideram “Satisfeito” e “Muito Satisfeito” (Figura 11).

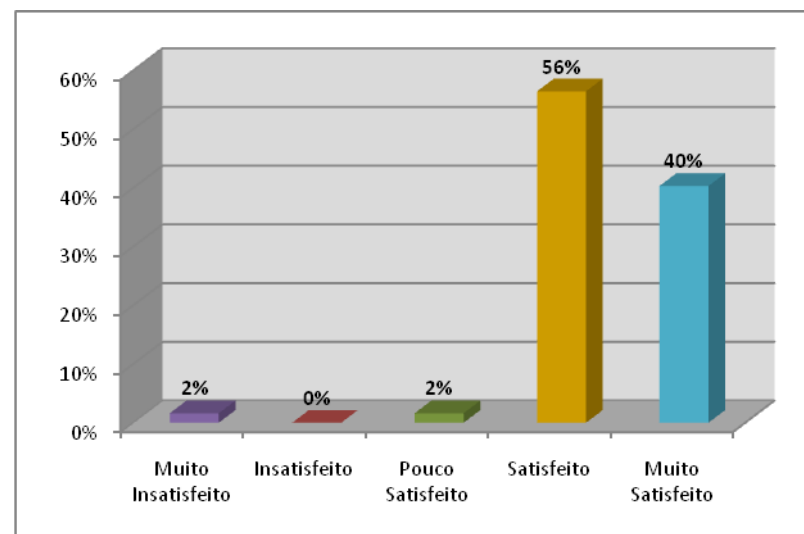
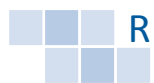


Figura 11 - Satisfação global com o trabalho que desempenha



3. ANÁLISE DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO

3.1 INSPECÇÕES E AUDITORIAS

No ano de 2010, a DGES, tendo em vista os requisitos de Formação a que o Sistema de Gestão da Qualidade já implementado na Direcção de Serviços de Apoio ao Estudante (DSAE) está sujeito, promoveu uma formação a vários colaboradores da Organização sobre o Sistema de Gestão da Qualidade a implementar de futuro em toda a Direcção-Geral.

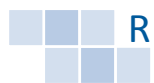
A acção de formação em “Metodologia de Realização de Auditorias Internas” realizada nos meses de Maio e Outubro de 2010, para além da componente teórica focada na Norma Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos (NP EN ISO 9001:2008), bem como na Norma Linhas de Orientação para a Realização de Auditorias (NP EN ISO 19011:2002), beneficiou de uma componente prática, que se traduziu na realização da auditoria interna (AI) ao Sistema de Gestão de Qualidade da DSAE, em Outubro de 2010.

Os Critérios tidos em conta na execução desta AI foram o grau de conformidade do Sistema de Gestão da Qualidade à Norma de referência NP EN ISO 9001:2008, 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 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.

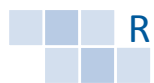
Em Novembro de 2010 o Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ) implementado na DSAE foi submetido à Auditoria da Entidade Certificadora - SGS, tendo em vista a renovação da certificação.

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 três Pedidos de Acção Correctiva (PAC) menores, tendo sido apresentadas as acções propostas e os respectivos prazos relativamente aos PAC.

Em conclusão, em 2010 a DSAE manteve a certificação.

Em 2010, foram igualmente realizadas **acções de auditoria externas e inspecções**, designadamente ao Fundo de Acção Social, por parte das seguintes entidades: Inspecção-Geral das Finanças; Tribunal de Contas; Inspecção do MCTES; Tribunal de Contas Europeu; Comissão Europeia. Na generalidade, resulta dos diversos relatórios oficiais elaborados a inexistência de não conformidades relevantes relativamente às matérias auditadas.



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. 86) ao relatório.

3.2.1.....AMBIENTE DE CONTROLO

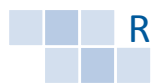
A concretização dos objectivos a que a DGES se propôs e que se encontram plasmados no QUAR foi possível atendendo à constante monitorização das actividades realizadas no seio das unidades orgânicas, bem como à política de valorização do serviço público e focalização no cliente.

Os valores éticos da Administração Pública¹, 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.

¹ “Vide” carta ética da Administração Pública



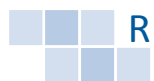
Assim, é assumido como um dos objectivos da Direcção a difusão e transversalidade da política de qualidade orientada para o cliente, que já foi implementada em alguns serviços.

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.”

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.

Em 2010, 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 Orgânica², 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.

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

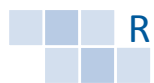
- A Direcção de Serviços de Acesso ao Ensino Superior (DSAES);
- A Direcção de Serviços de Apoio ao Estudante (DSAE);
- A Direcção de Serviços de Suporte à Rede do Ensino Superior (DSSRES);
- A Divisão de Apoio Técnico e Administrativo (DATA)³;
- A Divisão de Reconhecimento, Mobilidade e Cooperação Internacional (DRMCI)⁴.

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.

² Decreto-Lei n.º 151/2007, de 27 de Abril

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

⁴ Criada através de Despacho n.º 23 137/2007, de 8 de Outubro



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.

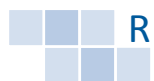
Verifica-se, pois, que a estrutura que actualmente se encontra em funcionamento obedece às regras legalmente previstas e responde satisfatoriamente à evolução da actividade do serviço.

3.2.3.....ACTIVIDADES E PROCEDIMENTOS DE CONTROLO

ADMINISTRATIVO IMPLEMENTADOS NO SERVIÇO

Desde 2009 que as 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, 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.



Acresce que, o plano de gestão de riscos de corrupção e infracções conexas apresentado ao Conselho de Prevenção da Corrupção, que funciona junto do Tribunal de Contas, será executado e monitorizado de acordo com as Recomendações emitidas por aquele órgão.

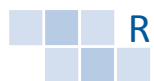
3.2.4..... FIABILIDADE DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

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.

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

Para tal, a DGES contratou 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.

Acresce que, a segurança do acesso de terceiros aos sistemas da DGES é garantida através da autenticação obrigatória através de um *username* e *password* gerados pelo sistema de modo aleatório e armazenados em base de dados de forma encriptada. Aos utilizadores é também solicitada periodicamente a alteração da sua *password*, aumentando assim também o nível de segurança deste acesso.



A segurança da comunicação entre os sistemas internos da DGES é assegurada pela obrigatoriedade de autenticação entre os sistemas através do recurso a certificados que garantem a identidade dos sistemas envolvidos na troca de informação. Os dados trocados são também sujeitos a uma encriptação de forma a garantir a sua confidencialidade.

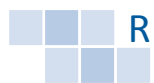
Os sistemas de informação disponíveis na DGES garantem, pois, a fiabilidade das informações prestadas nas diversas áreas de gestão de recursos humanos, contabilidade, gestão documental e tesouraria.

4 PARTICIPAÇÃO

4.1 AUDIÇÃO E PARTICIPAÇÃO NA AVALIAÇÃO

No que diz respeito à audição e participação na avaliação, vide pág. 38.

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 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.

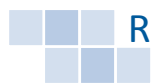
A importância desta direcção é evidenciada pela responsabilidade que assume no que toca ao planeamento e estruturação dos recursos necessários, bem como pela sua movimentação em prol dos objectivos definidos.

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 2010, a equipa de acompanhamento ao SIADAP, composta por membros do GPEARI 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.



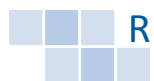
4.3 COLABORADORES

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 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 E INTERNACIONAL

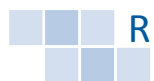
Em termos de modernização administrativa, a Plataforma de interoperabilidade da DGES, que se tornou uma realidade em 2009, é um instrumento inovador, que agiliza o processo de atribuição de bolsas de estudo ao Ensino Superior em estreita articulação com os serviços dos Ministérios da Segurança Social 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.

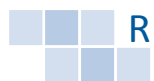
Em 2008 foi dada ênfase à cobertura dos serviços *online* relativos à candidatura a bolsas de estudo, pretendendo-se abranger uma percentagem de candidaturas mais próxima do universo de candidatos. Na sequência dos desenvolvimentos realizados, nesse mesmo ano verificou-se uma taxa de candidaturas online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

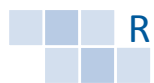
Em 2009 evoluiu-se para a interoperabilidade dos serviços públicos envolvidos no processo de atribuição de bolsas, nomeadamente Finanças e Segurança Social, facilitando o acesso à informação em tempo útil, bem como a sua fiabilidade e transparência, procurando melhorar e agilizar os apoios sociais.

Em 2010 foi realizado um “Estudo de Avaliação da Qualidade da Plataforma de Candidaturas Online às Bolsas de Estudo”, junto de 4.286 candidatos a bolsa de estudo que utilizam a plataforma da DGES (*vide* ponto 2.6.1. do presente Relatório). O referido estudo foi realizado por uma empresa externa, de modo a ser garantida total imparcialidade e rigor nas conclusões que deverão ser tidas em consideração pela DGES.



O modelo de Satisfação com a Plataforma Online relacionou, por um lado, a satisfação dos candidatos com a plataforma *online* de candidaturas à bolsa de estudo com as grandes dimensões potencialmente explicativas da mesma e, por outro lado, cada uma destas dimensões com um conjunto de indicadores obtidos do inquérito ao candidato (ver Quadro *infra*). Cada um destes indicadores corresponde a uma questão do inquérito, respondida na escala de 1 a 10.

Dimensões	Indicadores
Imagem da DGES	Entidade de confiança Entidade inovadora e virada para o futuro Entidade que se preocupa em responder às necessidades dos candidatos
Processo de Candidatura	Grau de complexidade do processo Tempo necessário para concluir a candidatura Facilidade em obter informação sobre o processo de candidatura Facilidade de acesso ao formulário de candidatura através do website da DGES
Indeferimento à Bolsa	Grau de justiça no indeferimento à bolsa de estudo
Design da Plataforma	Qualidade geral (visual) do grafismo Grafismo ajuda a compreender o conteúdo da informação apresentada Grafismo ajuda a encontrar o pretendido
Acessibilidade e Navegação da Plataforma	Velocidade de carregamento das páginas Organização do conteúdo e/ou das páginas do sítio Facilidade em chegar ao pretendido e/ou o n.º de cliques para chegar ao pretendido
Informação na Plataforma	Rigor e clareza da informação Qualidade da informação
Usabilidade da Plataforma	Qualidade das ajudas ao preenchimento da candidatura Facilidade de preenchimento da candidatura
Comparação com o Processo Anterior	Grau de complexidade do processo Tempo necessário para concluir a candidatura
Reclamações	Forma como avalia o tratamento da reclamação
Satisfação com a Plataforma	Satisfação Global Realização das Expectativas Plataforma online ideal



Em termos de valorizações médias, é de destacar a posição cimeira que o índice da *Imagem da DGES* ocupa entre as diversas dimensões que compõem o modelo estrutural, apresentando 7,9 pontos. De seguida, surgem as dimensões *Acessibilidade e Navegação da Plataforma* e *Design da Plataforma* com 7,5 pontos, *Informação na Plataforma* com 7,3 pontos e *Usabilidade da Plataforma* com 7,0 pontos.

No que diz respeito à *Satisfação com a Plataforma*, esta ostenta um valor médio positivo, 7,0 pontos.

Os candidatos à bolsa de estudo depositam ainda elevada confiança na DGES, aspecto que se destaca ao nível da *Imagem da DGES*, bem como o facto de ser considerada uma *Entidade inovadora e virada para o futuro*, com 8,3 e 7,9 pontos, respectivamente.

Relativamente ao **Benchmarking**, são comparados os níveis da “Imagem da DGES” e de “Satisfação com a plataforma” dos candidatos à bolsa de estudo, com dados disponibilizados pelo Índice Nacional de Satisfação do Cliente (ECSI⁵ – Portugal) em 2008, embora nesta comparação há que ter em atenção a existência de diferentes serviços/produtos fornecidos em cada sector.

Os valores do ECSI – Portugal para os serviços disponíveis: Gás em Garrafa, Telecomunicações Móveis e Fixas, Internet, Televisão por Cabo, Banca, Águas, Seguros, Combustíveis e Transportes nas Áreas Metropolitanas de Lisboa e do Porto, têm algumas semelhanças com os apresentados para os alunos que se candidataram à bolsa de estudo, dada a dimensão e a grande concentração da oferta nas entidades promotoras.

Comparando com os outros serviços, verifica-se que a “Imagem da DGES” ocupa um lugar de destaque face aos restantes. Ao nível da “Satisfação”, a DGES ocupa uma posição intermédia, mas não muito distante dos melhores.

⁵ ECSI – *European Customer Satisfaction Index*. Consultar em <http://www.ipq.pt/ecsi/index.html>

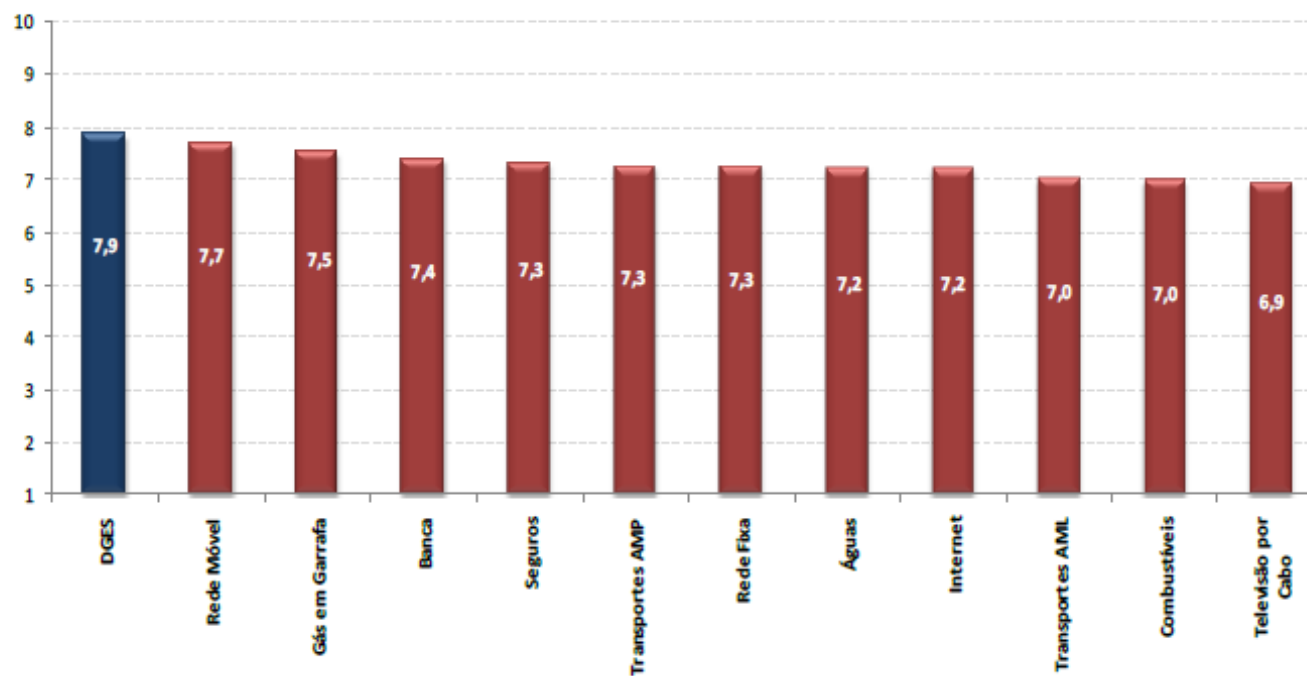


Figura 12 - Comparação da Plataforma Online da DGES com Outros Serviços em Portugal (ECSI 2008), numa escala de 1 a 10

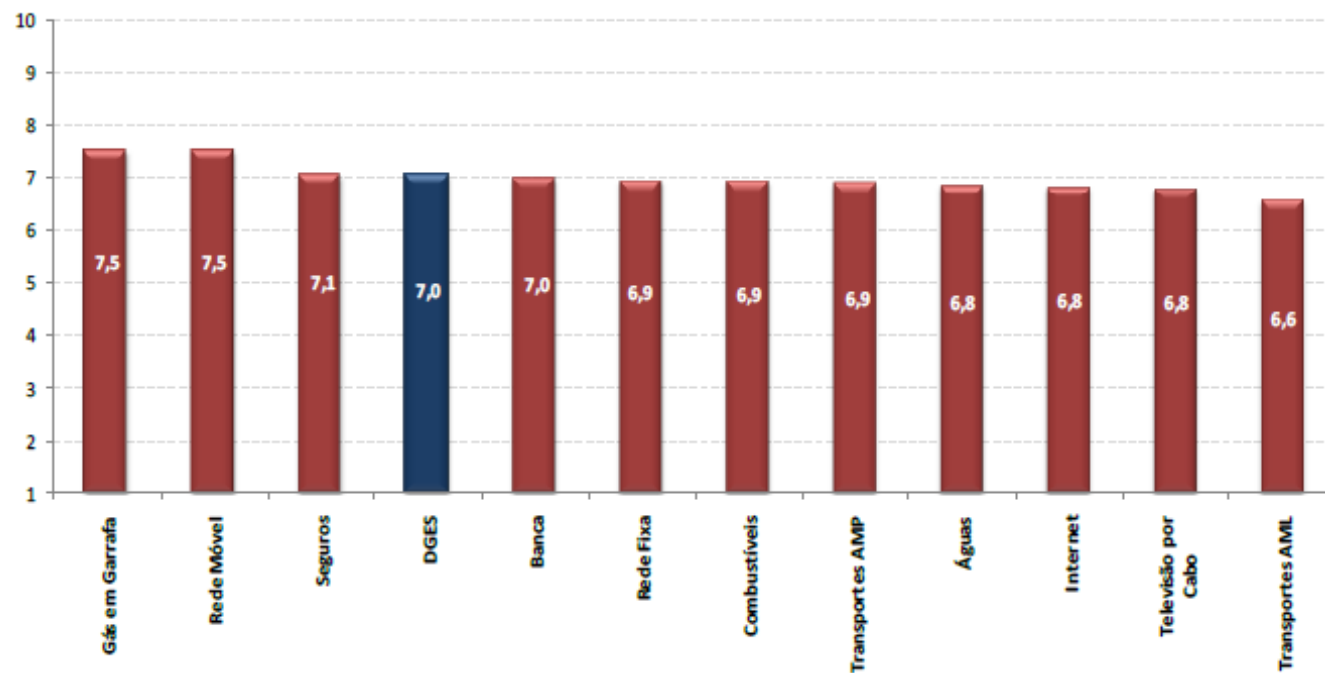
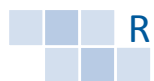


Figura 13 - Satisfação – Comparação da Plataforma Online da DGES com Outros Serviços em Portugal (ECSI 2008), numa escala de 1 a 10



Ao nível do ambiente *Web*, o “American Customer Satisfaction Index”⁶ (ACSI) permite efectuar comparações entre os sectores *online*, cujos serviços são prestados nos EUA. A partir deste índice, verifica-se que a plataforma *online* da DGES tem espaço para melhorias, salientando-se, no entanto, que estes serviços *online* dos EUA já se encontram instalados há mais tempo e consolidados, face à plataforma *online* da DGES, cuja utilização é recente.

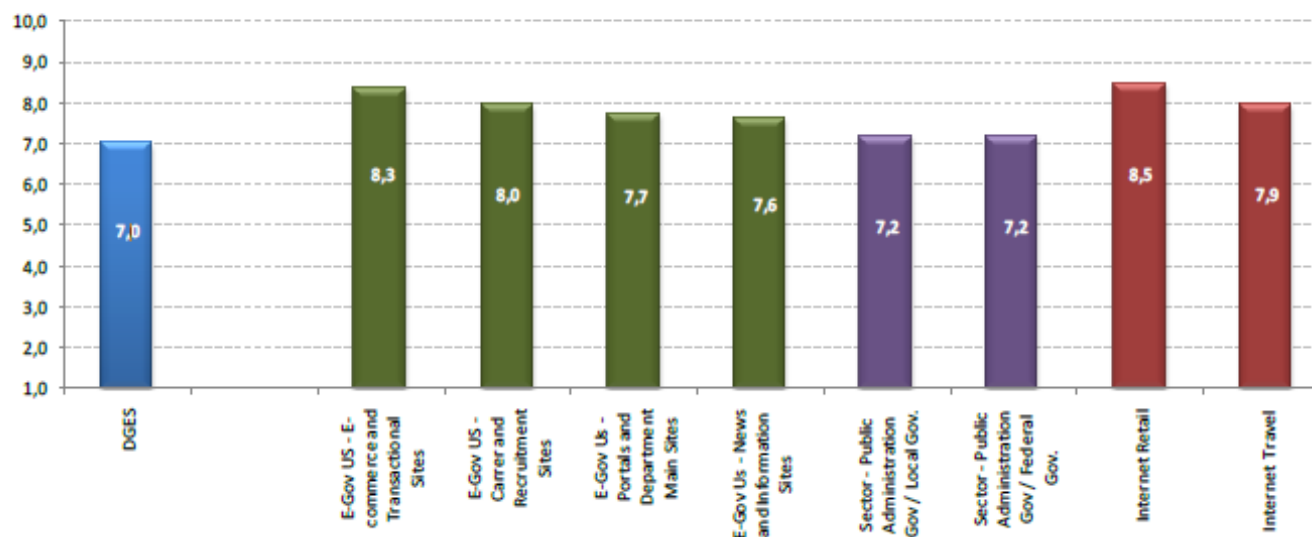
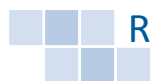


Figura 14 - Satisfação – Comparação da Plataforma Online da DGES com ACSI Sectores – National, Sector & Industry 2009, numa escala de 1 a 10

⁶ ACSI – American Customer Satisfaction Index. Consultar em <http://www.theacsi.org/>



CANDIDATURAS APRESENTADAS A NÍVEL NACIONAL E INTERNACIONAL

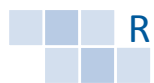
No ano de 2010, há a salientar as candidaturas apresentadas pela DGES aos seguintes concursos no âmbito do SAMA (Sistema de Apoios à Modernização Administrativa), inserido no Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN):

- Aviso n.º 01/SAMA/2010, respeitante à **“Qualificação do Atendimento/Administração em Rede”**;
- Aviso n.º 02/SAMA/2010, referente ao **“Balcão Único de Atendimento/Simplex/Interoperabilidade e Autenticação Electrónica com Cartão de Cidadão”**.

As operações candidatas aos Avisos acima identificados concorreram para a prossecução cumulativa dos seguintes objectivos e prioridades estratégicas:

- a)** Potenciar o processo de modernização da Administração Pública em curso, devendo neste âmbito enquadrar-se e/ou observar um total alinhamento com outros Programas e instrumentos de Política Pública, designadamente, as Grandes Opções do Plano, o Plano Tecnológico e o SIMPLEX;
- b)** Promover o aumento da eficiência e da qualidade da Administração Pública, com reflexos positivos e comprováveis ao nível da sua interacção com os cidadãos e as empresas (redução dos denominados “custos públicos de contexto”);
- c)** Contribuir para a melhoria da competitividade da economia nacional, devendo os seus efeitos ser adequadamente justificados, designadamente ao nível da criação de uma envolvente favorável à dinamização das iniciativas e oportunidades dos agentes económicos.

A DGES pretende realizar um projecto para avaliar a satisfação dos utentes, monitorizar os níveis de serviço e introduzir e difundir as melhores práticas orientadas para os cidadãos e empresas. Neste sentido, a DGES pretende adoptar uma metodologia que permite obter a informação necessária para responder aos objectivos definidos.



Nestes termos, ao abrigo do Aviso n.º 01/SAMA/2010, destaca-se, relativamente à **Plataforma de Candidaturas Online às Bolsas de Estudo**, o estudo relacionado com “Avaliação da Qualidade do Serviço e da Satisfação com a utilização da plataforma de candidaturas online às bolsas de estudo”.

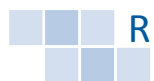
A grande vantagem deste projecto reside no facto de que se trata de uma abordagem única e integrada, permitindo a obter a comparabilidade de resultados e a definição de melhorias a implementar pela DGES para aumentar a satisfação dos seus utentes.

Relativamente ao Aviso n.º 02/SAMA/2010, foram contemplados vários projectos, tais como “**Novas Funcionalidades na Plataforma de Bolsas**”. Este projecto visa a introdução de diversas funcionalidades na Plataforma de Bolsas, de modo a aprofundar a interoperabilidade através da partilha de mais informação entre serviços públicos e melhorar a eficiência e eficácia do Sistema de Atribuição de Bolsas.

Por outro lado, o projecto “**Upgrade da plataforma de Bolsas**” surgiu da necessidade de evolução tecnológica da plataforma, de modo a modernizá-la e facilitar o desenvolvimento de novas funcionalidades, permitindo dar resposta às alterações de negócio, melhorar a experiência do utilizador e acompanhar o crescimento do número de utilizadores.

Entre as novas funcionalidades associados à evolução tecnológica, está a possibilidade do preenchimento automático dos dados das recandidaturas, simplificando assim o processo de candidatura aos alunos que concorrem em concursos consecutivos. Outra nova funcionalidade prevista é a alteração do modo de preenchimento do formulário de candidatura. O candidato passará a ser guiado pelos sucessivos passos da candidatura o que irá permitir simplificar o processo e garantir uma melhor qualidade da informação registada.

Os projectos apresentados pela DGES, relativos aos avisos acima identificados, nos quais estão incluídos aqueles que sucintamente foram explicitados, obtiveram uma decisão favorável de financiamento.



A nível nacional, a DGES candidatou-se, igualmente, à **8.ª Edição do Prémio “Boas Práticas no Sector Público”**, promovido pela empresa “Deloitte”, com o projecto “Plataforma Online DGES, interoperabilidade entre serviços”.

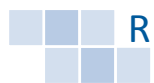
O Júri da referida edição, tendo procedido à análise de todos os projectos candidatos, deliberou sobre o grupo de projectos que iria constituir alvo de uma avaliação *in loco* pelas equipas da Deloitte e do INA – Instituto Nacional de Administração, tendo a candidatura da DGES sido uma das visadas.

De entre as 125 candidaturas a esta edição, o projecto da DGES foi um dos nomeados pelo Júri pelo facto de a “Plataforma Online DGES, interoperabilidade entre serviços” se consubstanciar como um “instrumento inovador que agiliza a atribuição de bolsas de estudo ao Ensino Superior em estreita articulação com o MTSS e com o MFAP, precursor de uma nova realidade a nível administrativo e social. Conduz o cidadão a um contacto imediato e simplificado com os serviços, sem necessidade de intermediários ou burocracias e possibilita a prestação de respostas de valor em tempo útil”.

No final, a DGES foi distinguida com três nomeações no prémio “Boas Práticas no Sector Público”, nas áreas de **“Cooperação”**, **“Custos para o Cidadão”** e **“Serviço ao Cidadão”**.

A nível internacional, a DGES concorreu com o projecto da Plataforma das Bolsas ao prémio internacional **“United Nations Public Service Awards”**, na categoria de **“Improving the Delivery of Services”**, considerado como o mais prestigioso reconhecimento internacional de excelência dos serviços públicos. O concurso internacional visa premiar os resultados e o contributo das instituições de serviço público para uma Administração Pública mais eficiente e eficaz.

Os resultados só serão conhecidos no decorrer do ano de 2011, após a realização das várias fases de avaliação dos projectos. Contudo, das três fases que compõem a avaliação, o projecto da DGES já superou as duas primeiras fases.



5.2. CANDIDATURA *ONLINE* DE ACESSO AO ENSINO SUPERIOR

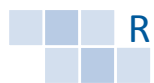
Em 2010, a plataforma que permite aos estudantes candidatarem-se ao ensino superior via *online*, foi desenvolvida e aperfeiçoada de modo a continuar a garantir a segurança e estabilidade da mesma, bem como, a fiabilidade das infra-estruturas e sistemas informáticos de suporte, aproximando-a das necessidades crescentes dos seus utilizadores, reduzindo a possibilidade de engano por parte dos candidatos e inviabilizando a validação de candidaturas com erros.

No âmbito do resultado obtido, importa evidenciar o sucesso do processo, caracterizado por um crescimento efectivo do número de candidaturas ao concurso nacional via *online* e, consequentemente, pela diminuição do número de reclamações apresentadas objecto de provimento por rectificação.

Efectivamente, no âmbito da 1.ª fase do Concurso Nacional, a candidatura *online* foi utilizada por 98,7% dos candidatos, tendo sido registada uma percentagem de 0,03% de reclamações deferidas.

No âmbito da 2.ª e 3.ª fases, que decorreram exclusivamente *online*, foram registadas 20.255 e 5297 candidaturas, respectivamente, com percentagens de 0,05% e de 0% de reclamações deferidas em cada uma daquelas fases.

Para a superação deste objectivo, contribuíram a focalização nas necessidades dos candidatos e o incremento do aperfeiçoamento permanente da informação de valor prestada aos estudantes e instituições, em tempo útil, de modo a que esta constitua uma mais-valia real.



O crescimento efectivo do número de candidaturas *online* teve um impacto relevante na orientação dos Serviços para uma resposta pronta, eficaz, transparente, e adaptada às necessidades dos candidatos, no aumento da confiança dos mesmos na DGES e nos seus colaboradores e principalmente, no elevado grau de satisfação sentido pelos seus utilizadores.

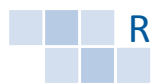
Benchmarking Nacional e Internacional – Taxa de candidatura *online* de acesso ao ensino superior

Tendo em conta os desafios actuais que se impõem à Administração Pública, de modernização e simplificação administrativa, com o objectivo de alcançar a qualidade e melhoria contínua dos serviços prestados, de corrigir e agilizar procedimentos em ordem à satisfação do seu público-alvo, a simplificação do sistema de acesso ao ensino superior veio contribuir para o prosseguimento e cumprimento de tais desafios.

O consequente aumento da taxa de candidatura *online* de acesso ao ensino superior, concretizada em 2010 por 98,7%, é revelador da satisfação dos seus utilizadores.

A evolução deste objectivo revela-se positiva e representa, face a 2009, um aumento de 27,15%.

Face ao exposto, em 2010, foram realizados inquéritos de **Avaliação de Satisfação referente à utilização da Candidatura Online no Concurso Nacional de Acesso ao Ensino Superior**, no âmbito da DSAES, de forma a aferir a qualidade dos serviços prestados pela unidade orgânica, sendo que o processo de envio dos inquéritos foi efectuado pela DGES (*vide* ponto 2.6.1 do presente Relatório). Pela primeira vez desde que foi implementada a candidatura *online* ao ensino superior, em 2007, foi realizado um estudo sobre a satisfação aos seus utilizadores na 1.ª fase do concurso de 2010.



Relativamente ao grau de satisfação dos candidatos, apurou-se que:

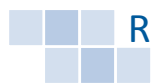
- 97,8% dos candidatos consideram-se satisfeitos ou muito satisfeitos com a possibilidade de apresentação da candidatura por via electrónica;
- 94,3% dos candidatos consideram-se satisfeitos ou muito satisfeitos com a simplicidade do formulário de candidatura;
- 93,1% dos candidatos consideram-se satisfeitos ou muito satisfeitos com o nível de confiança transmitido pelo processo de candidatura *online*.

A nível nacional, pelo facto da DGES ser a única entidade que tem por missão a coordenação de todas as acções relativas ao acesso e ingresso no ensino superior público, não foi possível efectuar qualquer análise comparativa, apesar de existirem já instituições de ensino superior privado que oferecem aos seus candidatos a possibilidade de efectuarem a sua candidatura através de um sistema *online*.

A nível internacional, mais concretamente a nível da União Europeia, instituída a cidadania da União, o objectivo da simplificação dos procedimentos e a desburocratização como forma de ligação e aproximação entre o Estado e o cidadão e entre próprios Estados, encontra-se consagrado nas suas disposições, nos seus princípios e no espírito dos seus tratados.

Neste sentido, foi possível apurar que em diversos países da União Europeia a apresentação da candidatura ao ensino superior é realizada directamente nas instituições, sendo que muitas oferecem já aos seus candidatos a possibilidade de a efectuarem via online.

Entre os países que criaram plataformas informáticas para apresentação de candidaturas ao ensino superior, destacam-se a Espanha, a França e o Reino Unido.



Refira-se ainda o caso específico de Espanha que, em observância dos princípios de mobilidade, garante a todos os cidadãos de Estados membros da União Europeia o acesso ao ensino superior sem qualquer limitação desde que os mesmos comprovem reunir as condições de ingresso no seu país de origem.

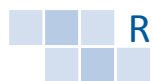
No mesmo sentido, em países como a Bélgica, Holanda, Islândia e Malta o acesso ao ensino superior é garantido sem qualquer limitação, a todos os candidatos titulares de um diploma terminal de ensino secundário.

CANDIDATURAS APRESENTADAS A NÍVEL NACIONAL

No que diz respeito à **“Avaliação da Qualidade do Serviço e da Satisfação com a utilização da plataforma de candidaturas online ao ensino superior”**, o mesmo consubstanciou um dos estudos constantes do projecto apresentados pela DGES a um concurso no âmbito do SAMA (Sistema de Apoios à Modernização Administrativa), inserido no Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN), aberto através do Aviso n.º 01/SAMA/2010, respeitante à **“Qualificação do Atendimento/Administração em Rede”**.

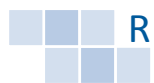
De facto, a implementação da candidatura *online* causou um impacto particularmente relevante na melhoria da qualidade da relação entre a DGES e os candidatos ao Ensino Superior (para o ano lectivo 2010/2011 foram recebidas 71.780 candidaturas online), orientando os Serviços para uma resposta pronta, eficaz, transparente e simplificada às necessidades dos candidatos.

Desta forma, tornou-se premente auscultar, de forma isenta, os candidatos sobre a qualidade percebida e a sua satisfação com a plataforma de candidaturas *online* ao ensino superior, de modo a ser adoptada uma metodologia que permita obter, designadamente, a seguinte informação:



- Conhecer o nível de satisfação dos candidatos com a utilização da plataforma candidaturas *online*.
- Permitir avaliar a qualidade percebida pelos candidatos, nomeadamente no que diz respeito à avaliação da simplicidade de acesso, rapidez do processo, clareza da informação, facilidade de preenchimento, aspecto visual da plataforma, entre outros.
- Identificar os determinantes da satisfação e recomendação do candidato e quantificar a importância de cada um deles.
- Conhecer a opção em que ficaram colocados os candidatos que ingressaram no ensino superior e apurar a percepção dos candidatos não colocados sobre as razões da sua não colocação.
- Avaliar a imagem da plataforma *online* junto dos candidatos.
- Fornecer uma análise dos candidatos no seu conjunto, permitindo igualmente uma análise independente e o *benchmarking* por segmentos relevantes.
- Avaliar os pontos fortes, constrangimentos e áreas prioritárias de actuação para efectuar melhorias na candidatura *online*, tendo em vista a satisfação do utilizador.
- Permitir a integração dos resultados do projecto ECSI Portugal - Índice Nacional de Satisfação do Cliente, assim como de outros indicadores de satisfação disponíveis e dos índices de satisfação do cliente no sector, a nível Internacional – European Customer Satisfaction Index (ECSI) e American Customer Satisfaction Index (ACSI).

Tal como já foi mencionado anteriormente, os projectos apresentados pela DGES, no âmbito do SAMA, obtiveram uma decisão favorável de financiamento.



5.3. PRAZO MÉDIO DE PAGAMENTOS

No âmbito do Objectivo 6, 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 2010.

A nível nacional, aferiu-se que o prazo médio de pagamentos (PMP) na administração central é de 44 dias, segundo os dados disponíveis que reportam ao quarto trimestre de 2009⁷.

Numa perspectiva de continuidade no cumprimento dos objectivos, importa referir que em 2009 este objectivo foi superado pela DGES, com um PMP de 6 dias no quarto trimestre, segundo a avaliação efectuada pela Direcção Geral do Orçamento (DGO)⁸.

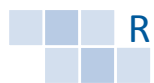
No âmbito do programa “Pagar a tempo e horas”, a DGO é a entidade responsável pela divulgação oficial do indicador de PMP dos serviços da administração directa e indirecta do Estado, a média do PMP registada pelos serviços da administração directa e indirecta do Estado no final do 4.º trimestre do ano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

A nível europeu, segundo os dados publicados no “European Payment Index” de 2010, o PMP referente ao sector público é de 63 dias. Assim sendo, também este indicador permite evidenciar o desempenho acima da média por parte da DGES, inclusive a nível internacional.⁹

⁷ Mais informações em <http://www.gpeari.min-financas.pt/planeamento/evolucao-dos-prazos-de-pagamento-das-entidades>

⁸ Mais informações em http://www.dgo.pt/Pagar_Tempo_Horas/Abril_2010/PMP%20e%20Media.pdf

⁹ Mais informações em http://www.intrum.pl/download/epi_2010.pdf



5.4. INQUÉRITO SATISFAÇÃO AOS COLABORADORES

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.

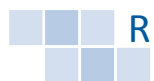
Tendo em conta o sucesso obtido, em 2010, a DGES baseou-se na mesma metodologia para realizar avaliação de satisfação dos colaboradores.

Dos questionários aplicados foi obtida uma taxa de resposta de 67%, o que revela adesão por parte dos colaboradores da DGES demonstrando 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 95% das respostas. Assim sendo, os resultados reflectem uma linha de continuidade a nível do grau de satisfação com a organização (pág. 38).

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)¹⁰ – organização que terá disponibilizado publicamente esses dados. Tal possibilitou aferir o grau de satisfação dos colaboradores nos vários

¹⁰ Para obter mais informações consultar: http://www.sec-geral.mctes.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=97&Itemid=256&lang=pt



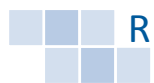
critérios definidos, bem como desenvolver uma cultura de reflexão sobre as necessidades sentidas pelos mesmos, conducente à melhoria contínua dos serviços, do ambiente nele vivenciado e de apoio à definição das iniciativas a activar.

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

	DGES 2010	SGMCTES 2010
Satisfação global dos colaboradores com a organização	4	4
Satisfação com a gestão	4	4
Satisfação com as condições de trabalho	4	4
Satisfação com o desenvolvimento profissional	4	4
Níveis de motivação	4	4
Satisfação com o estilo de liderança do gestor de topo	4	4
Satisfação com o estilo de liderança do gestor de nível intermédio	4	4
Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços	4	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.



6 MEDIDAS A TOMAR PARA FUTURAS MELHORIAS DE DESEMPENHO

A DGES, ao longo do ano de 2010, alcançou algumas das metas a que se tinha proposto, a nível da qualidade dos serviços prestados.

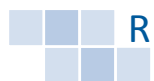
Contudo, a missão da DGES impulsiona continuamente a procura de novas formas, mais eficientes e eficazes, de relacionamento com os seus diversos clientes.

Nestes termos, a DGES procurará desenvolver a plataforma electrónica *online*, que permite aos estudantes candidatarem-se ao ensino superior, bem como a bolsas de estudo. 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.

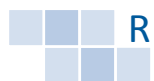
Nesse âmbito, a aposta no desenvolvimento e aperfeiçoamento da referida plataforma facilitará o acesso à informação em tempo útil, garantindo a sua fiabilidade e transparência, de forma a melhorar e agilizar conteúdos e serviços.

A DGES prossegue ainda os seguintes objectivos:

- Garantir a utilização da plataforma de análise de bolsas de estudo a um número cada vez mais alargado de Instituições de Ensino Superior, atingindo um universo de 100% das instituições.

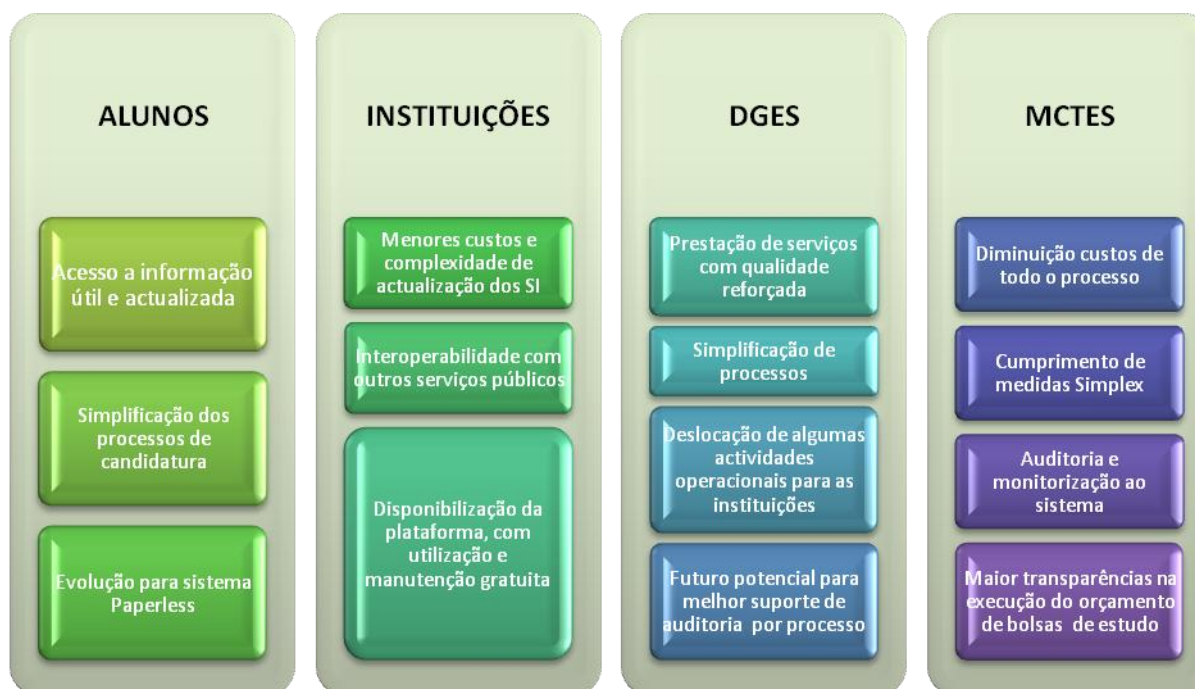


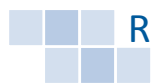
- Aperfeiçoar a plataforma de candidatura *online* ao ensino superior, aproximando-a das necessidades crescentes dos seus utilizadores, com o necessário aumento da sua divulgação. O objectivo da Direcção-Geral é permitir que a candidatura ao ensino superior seja possível, unicamente, via *online*, procurando-se que seja a forma de candidatura por excelência.
- 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.
- Digitalização e desmaterialização de processos das Instituições de Ensino Superior encerradas. Com vista à desmaterialização de todo o processo de emissão de documentos das instituições encerradas, a DGES pretende levar a cabo a desmaterialização de documentos provenientes dos espólios académicos recebidos. Tendo em conta o volume de documentos em causa (6 milhões de documentos), a tipologia e diversidade da documentação, e a complexidade do processo de emissão de documentos, a desmaterialização de documento irá ser faseada por Instituição, para que se possa, de forma sustentada e eficaz, avaliar a adequação da desmaterialização, e respectiva indexação às necessidades e solicitações exteriores.
- 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.



- Implementação e desenvolvimento de sistemas de avaliação da satisfação dos utentes, de forma a permitir a produção de informação operacionalizável e com nível de detalhe suficiente para suportar as decisões de gestão que respondam aos objectivos enunciados. Assim sendo, os resultados obtidos permitirão à DGES definir melhorias a implementar para aumentar a satisfação dos seus utentes.

Figura 15 – BENEFÍCIOS A ALCANÇAR POR STAKEHOLDER





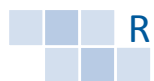
7. AVALIAÇÃO FINAL

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 consequente 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.



7.2. PROPOSTA FINAL DE AVALIAÇÃO

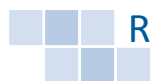
A autoavaliação dos serviços constitui-se como um mecanismo indispensável de verificação do cumprimento dos objectivos estratégicos e operacionais definidos pelos organismos, subordinado aos princípios de coerência e alinhamento da acção dos serviços na execução das políticas públicas, bem como à transparência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

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.



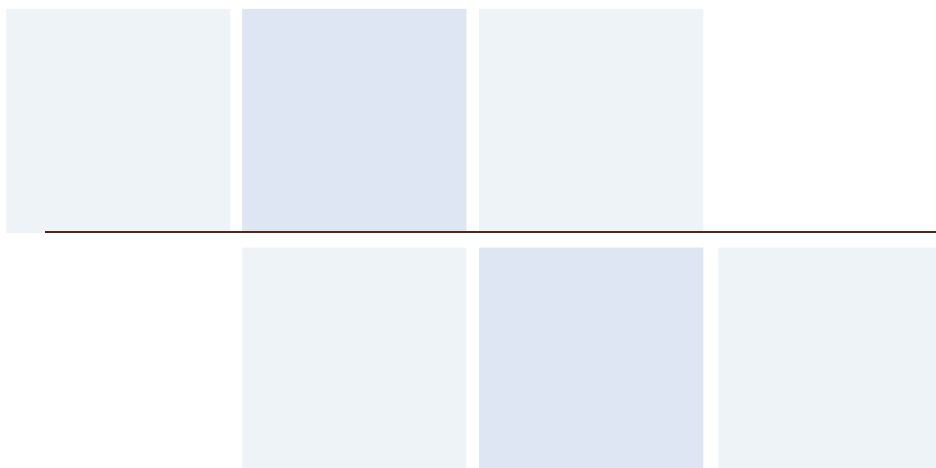
Nestes termos, face à informação contida no presente relatório, que obedece integralmente ao previsto em cada uma das alíneas do n.º 2 do artigo 15.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, somos de concluir que a DGES, no ano de 2010, teve um “Desempenho Bom”, pelo facto de ter atingido todos os objectivos, 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.

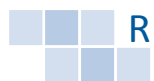
O Director-Geral do Ensino Superior,

António Morão Dias





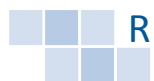
ANEXOS



RELATÓRIO DE ACTIVIDADES 2010

QUAR DGES 2010

QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO 2010									
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 2009	Meta 2010	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	85%	85%	100%	285%	335%	x			235%



RELATÓRIO DE ACTIVIDADES 2010

OBJ 2. Garantir a utilização da Plataforma de Análise de Bolsas de Estudo pelas Instituições de Ensino Superior

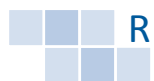
Ponderação: 33%

INDICADORES	Valor 2009	Meta 2010	Peso						Desvios
				Concretização					
				Resultado	Taxa Realização	Classificação			
						Superou	Atingiu	Não atingiu	
Ind.2. Taxa de Instituições de Ensino Superior aderentes à utilização da Plataforma	NA	50%	100%	56%	112%	x			12%

OBJ 3. Melhorar os Sistemas de Informação e de Comunicação

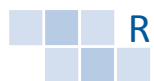
Ponderação: 33%

INDICADORES	Valor 2009	Meta 2010	Peso	Concretização					Desvios
				Resultado	Taxa Realização	Classificação			
						Superou	Atingiu	Não atingiu	
Ind.3. Nível de consolidação da ferramenta de prestação de contas ao QREN	NA	80%	25%	90%	113%	x			13%
Ind.4. Data de disponibilização de "web service" de pesquisa e consulta de cursos "Erasmus Mundus"	NA	[15.09.2010 - 30.09.2010]	25%	[15.04.2010- 30.04-2010]	144%	x			44%
Ind. 5. Taxa de candidatura on-line de acesso ao ensino superior	77%	85%	25%	99%	116%	x			16%
Ind. 6. Taxa de cumprimento do plano de actualização previsto para a plataforma on-line de oferta formativa do ensino superior	NA	85%	25%	85%	100%		x		0%



RELATÓRIO DE ACTIVIDADES 2010

EFICIÊNCIA							Ponderação:		25%
OBJ 4. Assegurar uma gestão orçamental fiável e rigorosa									
Ponderação: 50%									
INDICADORES	Valor 2009	Meta 2010	Peso	Concretização					Desvios
				Resultado	Taxa Realização	Classificação			
						Superou	Atingiu	Não atingiu	
Ind. 7. Prazo médio de pagamento a fornecedores da DGES	7 dias	30 dias	100%	18 dias	160%	x			60%
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 2009	Meta 2010	Peso	Concretização					Desvios
				Resultado	Taxa Realização	Classificação			
						Superou	Atingiu	Não atingiu	
Ind. 8. Correção das evidências detectadas na auditoria de 2009 aos sistemas informáticos da DGES	80%	75%	100%	90%	120%	x			20%
QUALIDADE							Ponderação:		25%
OBJ 6. Implementar uma metodologia de avaliação da satisfação dos utilizadores									
Ponderação: 40%									
INDICADORES	Valor 2009	Meta 2010	Peso	Concretização					Desvios
				Resultado	Taxa Realização	Classificação			
						Superou	Atingiu	Não atingiu	
Ind. 9. Data de aprovação da metodologia	NA	[15.09.2010 - 30.09.2010]	100%	10.09.2010	106%	x			6%



RELATÓRIO DE ACTIVIDADES 2010

OBJ 7. Desenvolver uma metodologia de avaliação de impacto do serviço									
Ponderação: 40%									
INDICADORES	Valor 2009	Meta 2010	Peso						Desvios
				Concretização					
				Resultado	Taxa Realização	Classificação			
Superou	Atingiu	Não atingiu							
Ind. 10. Data de aprovação da metodologia	NA	[15.09.2010 - 30.09.2010]	100%	10.09.2010	106%	x			6%
OBJ 8. Assegurar um conjunto de políticas de gestão das pessoas, visando a qualificação, capacitação e satisfação dos colaboradores									
Ponderação: 20%									
INDICADORES	Valor 2009	Meta 2010	Peso						Desvios
				Concretização					
				Resultado	Taxa Realização	Classificação			
Superou	Atingiu	Não atingiu							
Ind. 11. Taxa de execução de acordo com o plano de formação aprovado	100%	[75% - 85%]	100%	78%	100%		x		0%

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 > 85%

Indicador 2: Taxa de Instituições de Ensino Superior aderentes à utilização da Plataforma (Nº de Instituições de Ensino Superior aderentes à utilização da Plataforma / Nº total de Instituições de Ensino Superior).

Critério de superação: Taxa > 50%

Indicador 3: Nível de consolidação da ferramenta de prestação de contas ao QREN (Nº de actividades realizadas / Nº de actividades planeadas).

Critério de superação: Taxa > 80%

RELATÓRIO DE ACTIVIDADES 2010

Indicador 4: Data de disponibilização de "web service" de pesquisa e consulta de cursos "Erasmus Mundus".
Critério de superação: <15.09.2010

Indicador 5: Taxa de candidatura on-line de acesso ao ensino superior (Nº de candidaturas on-line de acesso ao ensino superior / Nº total de candidaturas de acesso ao ensino superior).
Critério de superação: > 85%

Indicador 6: Taxa de cumprimento do plano de actualização previsto para a plataforma on-line de oferta formativa do ensino superior (Nº de actualizações realizadas / Nº de actualizações planeadas).
Critério de superação: > 85%

Indicador 7: Prazo médio de pagamento a fornecedores da DGES.
Critério de superação: <30 dias

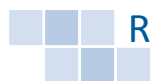
Indicador 8: Correção das evidências detectadas na auditoria de 2009 aos sistemas informáticos da DGES.
Critério de superação: > 75%

Indicador 9: Data de aprovação da metodologia de avaliação da satisfação dos utilizadores.
Critério de superação: <15.09.2010

Indicador 10: Data de aprovação da metodologia de avaliação de impacto do serviço
Critério de superação: <15.09.2010

Indicador 11: Taxa de execução do Plano de formação aprovado: (N.º de acções de formação realizadas / N.º total de acções de formação planeadas).
Critério de superação: Taxa > 85%

MEIOS DISPONÍVEIS				
Recursos Humanos	Pontuação	Planeados	Executados	Desvio
Dirigentes - Direcção Superior	20	40	40	0%
Dirigentes - Intermédios	16	80	80	0%
Técnico Superior	12	792	684	-14%
Técnico de Informática	9	9	9	0%
Assistente Técnico	8	184	120	-35%
Assistente Operacional	5	20	20	0%
TOTAL	70	1125	953	Tx. Realização = 85%

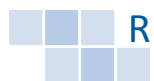


RELATÓRIO DE ACTIVIDADES 2010

Notas:

[1] No grupo de pessoal de técnicos superiores foram contabilizados 26 bolseiros a desempenhar funções na DGES .
Não foram tidos em consideração os trabalhadores do serviço que se encontram em mobilidade noutros organismos.

ORÇAMENTO DA DGES - 2010 - DESPESA						Desvio
ORÇAMENTO DE FUNCIONAMENTO	Dotações	Saldos 2009	Dotação Global	Orçamento Corrigido	Realizado	
Orçamento do Estado (F.F. 111)	2.890.000		2.890.000	2.752.635	2.629.371	-4,48%
Despesas com pessoal	2.309.500		2.309.500	2.352.305	2.229.075	
Transferências correntes	580.500		580.500	400.330	400.296	
Auto Financiamento (RP) (F.F. 123)	125.000	98.960	125.000	204.705	203.837	-0,42%
Despesas com pessoal	7.500		7.500	8.987	8.986	
Aquisição de bens e serviços	69.000		69.000	151.518	150.737	
Outras despesas correntes (03 a 06)				42.387	42.301	
Aquisição de bens de capital	48.500		48.500	1.813	1.813	
Sub-Total	3.015.000	98.960	3.015.000	2.957.340	2.833.208	Tx. Realização 95,80%
PIDDAC						
Orçamento do Estado (F.F. 311)	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Aquisição de bens e serviços						
Aquisição de bens de capital						
Sub-Total	NA	NA	NA		NA	NA
TOTAL GERAL	3.015.000		3.015.000	2.957.340	2.833.208	Tx. Realização 95,80%



RELATÓRIO DE ACTIVIDADES 2010

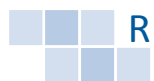
N.º Effectivos no Organismo	Em 31.12.2009	Em 31.12.2010	Dif. ^a
	75	61	14

Avaliação Desempenho do Serviço	Ponderação	Avaliação Desempenho	Avaliação Qualitativa
Eficácia	50%	4,84	BOM
Eficiência	25%	5,00	BOM
Qualidade	25%	4,60	BOM
Avaliação Final do Serviço	100%	4,818	BOM

Listagem das Fontes de Verificação

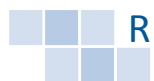
Indicador 1	Plano de actualização e site da DGES (www.dges.mctes.pt)
Indicador 2	Plataforma de Análise de Bolsas de Estudo
Indicador 3	Sistema de Avaliação e Controlo Orçamental
Indicador 4	IIS - Internet Information Services
Indicador 5	www.dges.mctes.pt
Indicador 6	www.dges.mctes.pt
Indicador 7	Sistema de Informação Contabilística
Indicador 8	Relatório final de Auditoria da empresa responsável
Indicador 9	Despacho do Director-Geral
Indicador 10	Despacho do Director-Geral
Indicador 11	Plano de Formação aprovado e relatórios da formação realizada





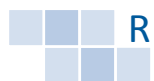
AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO (SCI)

Questões	Aplicado			Fundamentação
	S	N	N A	
1 – Ambiente de controlo				
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. Existe, ainda, uma empresa externa de auditoria que certifica, semestralmente, as contas da DGES e do FAS.
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			Será nomeada uma comissão de avaliação do plano de gestão de riscos que se irá responsabilizar pela implementação de instrumentos de bom governo.
1.5 Existe uma política de formação do pessoal que garanta a adequação do mesmo às funções e complexidade das tarefas?	X			Diagnóstico das necessidades de Formação; Plano de Formação e avaliação do impacto da formação.
1.6 Estão claramente definidos e estabelecidos contactos regulares entre a direcção e os dirigentes das unidades orgânicas?	X			Reuniões diárias.
1.7 O serviço foi objecto de acções de auditoria e controlo externo?	X			Em 2010, foram realizadas acções de auditoria externas por parte das seguintes entidades: Inspecção-Geral das Finanças; Tribunal de Contas; Inspecção do MCTES; Tribunal de Contas Europeu; Comissão Europeia.

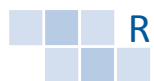


2 – Estrutura organizacional

2.1 A estrutura organizacional estabelecida obedece às regras definidas legalmente?	X		• <i>Missão, atribuições e tipo de organização interna da DGES</i> - Decreto-Lei nº151/2007, de 27 de Abril; • <i>Estrutura nuclear dos serviços e competências das respectivas unidades orgânicas</i> - Portaria nº549/2007, de 30 de Abril; • <i>Criação da Divisão de Apoio Técnico e Administrativo</i> - Despacho n.º 20 870/2007, de 11 de Setembro; • <i>Criação da Divisão de Reconhecimento, Mobilidade e Cooperação Internacional</i> - Despacho n.º 23137/2007, de 8 de Outubro.
2.2 Qual a percentagem de colaboradores do serviço avaliados de acordo com o SIADAP 2 e 3?	X		A DGES implementa, todos os anos, os sistemas de avaliação do desempenho, nos termos legalmente definidos, a todos os destinatários. Até à data de entrega do presente Relatório, verificou-se que não foram publicados os resultados relativos à distinção de mérito dos serviços da administração central do Estado (SIADAP1), no âmbito do MCTES, referentes ao ano de 2009, o que protela os eventuais efeitos previstos no art.º 27.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, e, consequentemente a aplicação efectiva do regime previsto na Lei.
2.3 Qual a percentagem de colaboradores do serviço que frequentaram pelo menos uma acção de formação?	X		Plano de Formação Executado.

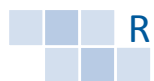


3 – Actividades e procedimentos de controlo administrativo implementados no serviço				
3.1 Existem manuais de procedimentos internos?	X			Definição e implementação de normas procedimentais estandardizadas nas variadas unidades orgânicas.
3.2 A competência para autorização da despesa está claramente definida e formalizada?	X			De acordo com o quadro legal vigente.
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			Definição e implementação de normas procedimentais estandardizadas nas variadas unidades orgânicas.
3.6 Há descrição dos fluxos dos processos, centros de responsabilidade por cada etapa e dos padrões de qualidade mínimos?	X			Definição e implementação de normas procedimentais estandardizadas nas variadas unidades orgânicas.
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 fase final de Aprovação.
3.9 O plano de gestão de riscos de corrupção e infracções conexas é executado e monitorizado?			X	O Plano de Gestão de Riscos contemplará 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			SIC; SIGO
4.2 As diferentes aplicações estão integradas permitindo o cruzamento de informação?	X			As aplicações informáticas acima referidas estão integradas.
4.3 Encontra-se instituído um mecanismo que garanta a fiabilidade, oportunidade e utilidade dos outputs dos sistemas?	X			Todas as plataformas aplicacionais (<i>i.e.</i> Site da DGES; INDEZ; SICABE e SACO) permitem a recolha de informação que é utilizada pela DGES para suporte à decisão.
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			Acesso de terceiros aos sistemas - A segurança do acesso de terceiros aos sistemas da DGES é garantida através da autenticação obrigatória através de um <i>username</i> e <i>password</i> gerados pelo sistema de modo aleatório e armazenados em base de dados de forma encriptada. Aos utilizadores é também solicitada periodicamente a alteração da sua <i>password</i>, aumentando assim também o nível de segurança deste acesso. Comunicação entre sistemas internos - A segurança da comunicação entre os sistemas internos da DGES é assegurada pela obrigatoriedade de autenticação entre os sistemas através do recurso a certificados que garantem a identidade dos sistemas envolvidos na troca de informação. Os dados trocados são também sujeitos a uma encriptação por forma a garantir a sua confidencialidade.
4.6 A informação dos computadores de rede está devidamente salvaguardada (existência de <i>backups</i>)?	X			A rede está organizada num sistema de Alta Disponibilidade. Existência, também, de um <i>Robot de Backups</i>, o qual efectua a rotina diária de <i>backups</i>.
4.7 A segurança na troca de informações e software está garantida?	X			A <i>VisionWare</i> , enquanto empresa externa certificada, realiza, anualmente, auditorias e a verificação de segurança dos sistemas informáticos.

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

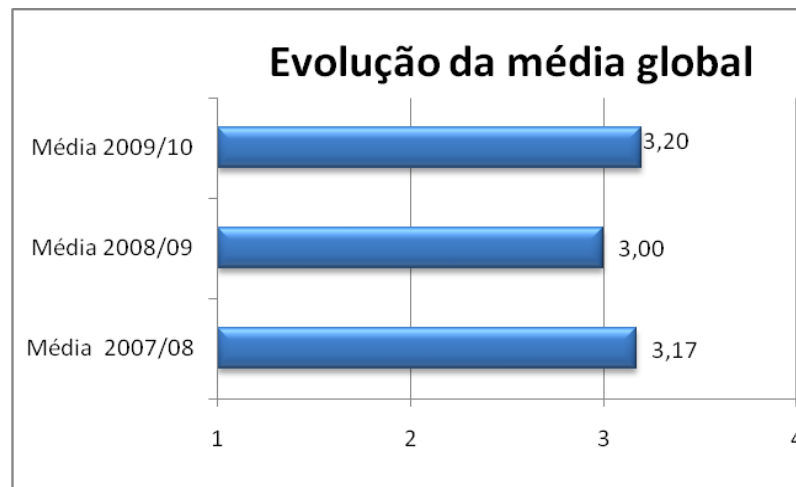


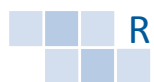
INQUÉRITO AOS UTENTES DA DSAE, RELATIVAMENTE À AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO ÀS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICO E PRIVADO.

No ano de 2010, foram realizados inquéritos de Avaliação de Satisfação às Instituições de Ensino Superior Público e Privado, no âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade implementado na DSAE. Tendo em conta a política de melhoria contínua do serviço, é dada especial relevância a sugestões apresentadas pelos serviços.

Relativamente às **Instituições de Ensino Superior Público**, foi obtida uma taxa de resposta de 51,5%.

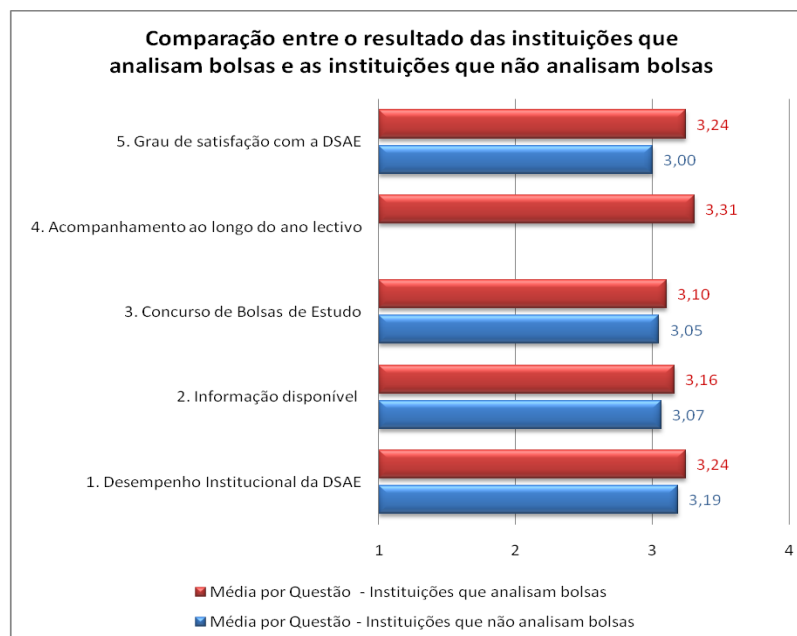
Foi utilizada a escala de avaliação de 1 a 4 (1 – Insatisfeito; 2 – Pouco Satisfeito; 3 – Satisfeito; 4 – Muito Satisfeito). Nestes termos, a média de respostas por questão é que se encontra *infra* descrita, sendo que a há a registar uma evolução positiva da média global face a anos anteriores:

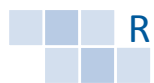




O grau de satisfação global com a DSAE foi de 3,5. Comparativamente com o ano 2008/2009, em que se registou uma média de 2,9, no mesmo parâmetro, verifica-se que houve um acréscimo positivo do referido grau de satisfação, pelo que, no cômputo geral, o grau de avaliação das questões acima referidas sofreu igual tendência positiva.

Relativamente às **Instituições de Ensino Superior Privado**, foi obtida uma taxa de resposta de 58,6%. Foi utilizada a mesma escala de avaliação de 1 a 4, supra indicada. O tratamento dos dados do inquérito incluiu a comparação entre resultados obtidos por parte de instituições que analisam bolsas de estudo e instituições que não analisam as referidas bolsas, tal como se exemplifica, seguidamente:





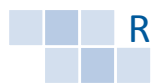
INQUÉRITO AOS UTENTES DA DSAE, RELATIVAMENTE À AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DA PLATAFORMA DE CANDIDATURAS ONLINE ÀS BOLSAS DE ESTUDO

Foi também realizado um “Estudo de Avaliação da Qualidade da Plataforma de Candidaturas Online às Bolsas de Estudo”, junto de 4.286 candidatos a bolsa de estudo que utilizam a plataforma da DGES. Este estudo foi realizado por uma empresa externa, procurando-se com isso 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.

Analisando as importâncias das dimensões em estudo na Satisfação dos candidatos à bolsa de estudo com a plataforma, as mesmas foram agregadas em componentes, mostrando a importância de cada uma na Satisfação dos candidatos. Obtemos três componentes a partir das nove dimensões com impacto na Satisfação existentes no Modelo de Satisfação.

Quer os *Serviços*, quer a *Plataforma Online* têm importâncias idênticas na Satisfação com a Plataforma (42,0% e 41,6%, respectivamente). Assim, na componente dos *Serviços*, é o *Processo de Candidatura* a dimensão com maior importância (22,1%) e, na componente *Plataforma Online*, a dimensão *Usabilidade da Plataforma* é claramente a mais importante (19,9%).

Em termos de valorizações médias, é de destacar a posição cimeira que o índice da *Imagem da DGES* ocupa entre as diversas dimensões que compõem o modelo estrutural, apresentando 7,9 pontos. De seguida, surgem as dimensões *Acessibilidade e Navegação da Plataforma* e *Design da Plataforma* com 7,5 pontos, *Informação na Plataforma* com 7,3 pontos e *Usabilidade da Plataforma* com 7,0 pontos.

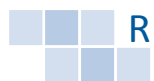


No que diz respeito à *Satisfação com a Plataforma*, esta ostenta um valor médio positivo, 7,0 pontos, embora modesto.

Regista-se igualmente, que 37,9% dos reclamantes estão insatisfeitos com a forma como a sua reclamação foi tratada.

A maior percentagem de avaliações muito positivas (valores entre 8 e 10 pontos) encontra-se na dimensão da *Imagem da DGES*, que corresponde a 49,1% dos respondentes.

Nas restantes dimensões, verifica-se que existe uma maior proporção de alunos que se candidataram à bolsa de estudo satisfeitos com a DGES e com a plataforma online.



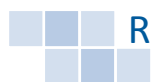
INQUÉRITO AOS UTENTES DA DRMCI, RELATIVAMENTE À QUALIDADE DA INFORMAÇÃO PRESTADA E DAS INSTALAÇÕES

A satisfação dos requerentes foi avaliada segundo dois indicadores: a informação prestada pelos técnicos, e as instalações onde é feito o atendimento ao público. Utilizou-se para o efeito uma escala de 1 (mau) a 5 (bom).

Relativamente ao primeiro indicador verificou-se que os requerentes ficaram bastante satisfeitos com a informação prestada, tendo classificado o serviço maioritariamente com a nota 5.

Apesar de ter tido uma posição inferior à da informação, o indicador relativo às instalações também teve uma nota bastante positiva, variando entre 4 e 5, sendo que a moda é de 5.

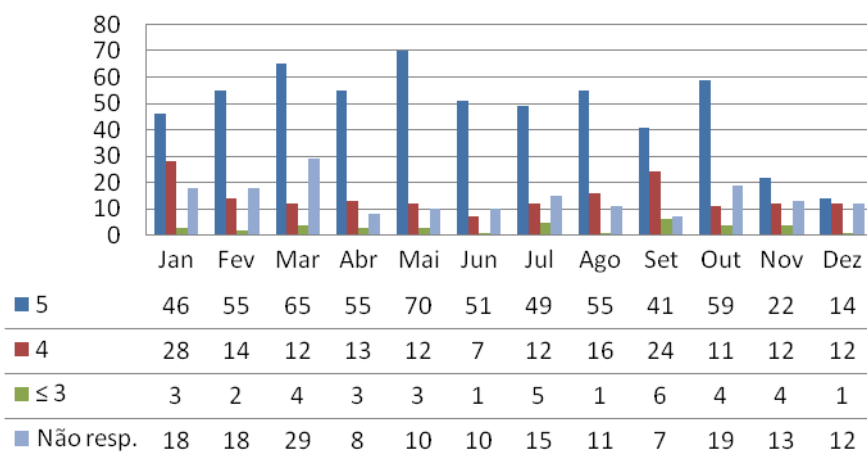
O elevado número de questionários não respondidos deve-se à má interpretação da língua portuguesa, por parte dos requerentes, e à urgência que normalmente têm para deixar as instalações, uma vez que os requerentes trabalham e o horário de atendimento coincide com o horário normal de expediente.



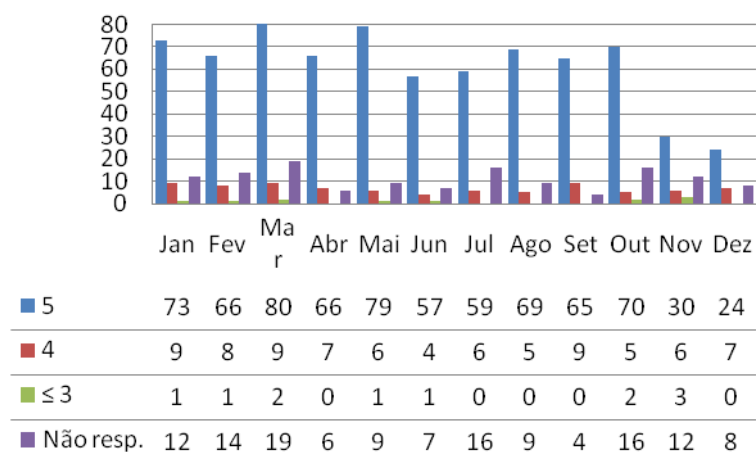
RELATÓRIO DE ACTIVIDADES 2010

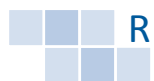
Os requerentes, nos comentários/sugestões, pedem (na sua maioria) alargamento do horário de atendimento, menor tempo de espera para serem atendidos, e referem a sua satisfação no atendimento e informação prestada.

Instalações



Informação prestada





INQUÉRITO AOS UTENTES DA DSAES, RELATIVAMENTE À AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO NA UTILIZAÇÃO DA CANDIDATURA ONLINE NO CONCURSO NACIONAL DE ACESSO AO ENSINO SUPERIOR

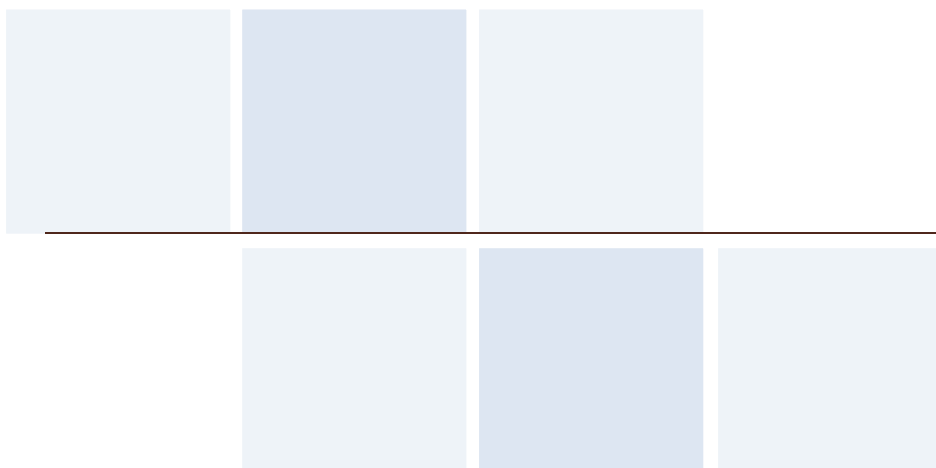
Atendendo a que a avaliação de satisfação dos clientes é um vector fundamental na prossecução dos objectivos estratégicos da DGES, foram realizados em 2010, inquéritos de Avaliação de Satisfação referente à utilização da Candidatura Online no Concurso Nacional de Acesso ao Ensino Superior, no âmbito da DSAES, de forma a aferir a qualidade dos serviços prestados pela unidade orgânica, sendo que o processo de envio dos inquéritos foi efectuado pela DGES.

Pela primeira vez desde que foi implementada a candidatura online ao ensino superior, em 2007, foi realizado um estudo sobre a satisfação aos seus utilizadores na 1.ª fase do concurso de 2010.

Das 9428 respostas recebidas:

- **97,8% dos candidatos consideram-se satisfeitos ou muito satisfeitos com a possibilidade de apresentação da candidatura por via electrónica**
- **94,3% dos candidatos consideram-se satisfeitos ou muito satisfeitos com a simplicidade do formulário de candidatura**
- **93,1% dos candidatos consideram-se satisfeitos ou muito satisfeitos com o nível de confiança transmitido pelo processo de candidatura online**





ABREVIATURAS

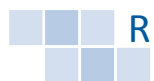


RELATÓRIO DE ACTIVIDADES 2010

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



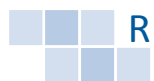
GLOSSÁRIO



RELATÓRIO DE ACTIVIDADES 2010

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

Benchmarking	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.
Competências	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.
Dirigentes máximos do serviço	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.
Dirigentes superiores	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.
Dirigentes intermédios	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.
Indicadores de Desempenho	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.
Objectivos	O parâmetro de avaliação que traduz a previsão dos resultados que se pretendem alcançar no tempo, em regra quantificáveis.
Serviço efectivo	O trabalho realmente prestado pelo trabalhador nos serviços.
Serviços	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.
Trabalhadores	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.



Unidades homogéneas	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.
Unidades orgânicas	Os elementos estruturais da organização interna de um serviço que obedeçam ao modelo e estrutura hierarquizada, matricial ou mista.
Utilizadores externos	Os cidadãos, as empresas e a sociedade civil.
Utilizadores internos	Os órgãos e serviços da administração directa e indirecta do Estado e das administrações regional e autárquica, com excepção das entidades públicas empresariais.
Qualidade	Conjunto de atributos e características de uma entidade ou produto que determinam a sua aptidão para satisfazer necessidades e expectativas da sociedade.
Indicadores	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.
Eficácia	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.
Eficiência	Relação entre os bens produzidos ou os serviços prestados e os recursos utilizados.