

# **Relatório de autoavaliação**

## **2019**



## Ficha Técnica

---

### **Título**

Relatório de autoavaliação 2019

### **Data de finalização**

Março de 2020

### **Endereço**

Secretaria-Geral da Educação e Ciência

Av. Infante Santo n.º 2

1350-178 Lisboa

Telefone: +351 217811600

Fax: +351 217975020

URL: <http://www.sec-geral.mec.pt>

---

## Índice

1. Introdução .....	3
1.1. Modelo de Governo .....	4
2. Autoavaliação .....	6
2.1. Análise dos resultados e dos desvios verificados.....	6
2.2. Apreciação pelos utilizadores do serviço prestado.....	10
2.3. Avaliação do sistema de controlo interno .....	12
2.4. Análise das causas do incumprimento de ações ou projetos .....	16
2.5. Medidas de reforço positivo do desempenho .....	17
2.6. Comparação do desempenho .....	20
2.7. Audição de dirigentes intermédios e demais trabalhadores na autoavaliação.....	23
2.8. Atividades desenvolvidas, previstas e não previstas no plano de atividades.....	24
2.9. Análise dos recursos.....	26
3. Avaliação final .....	28
4. Anexos - Relatório e formulário do Balanço Social disponibilizado pela DGAEP.....	30

## 1. Introdução

O presente relatório cumpre com o disposto nos artigos 8.º e 15.º da Lei nº 66-B/2007, de 28 de dezembro, alterada pelas Leis n.ºs 66-B/2012, de 31 de dezembro, 55-A/2010, de 31 de dezembro, e 64-A/2008, de 31 de dezembro, seguindo, na sua organização, as orientações do CCAS<sup>1</sup>, Anexo 2 do Documento Técnico n.º 1/2010, de 4 de março, atento o disposto no Decreto Regulamentar n.º 18/2012, de 31 de janeiro, que aprovou a orgânica da Secretaria-Geral do Ministério da Educação e Ciência, ora designada Secretaria-Geral da Educação e Ciência (SGEC), pelo Decreto-Lei n.º 251-A/2015, de 17 de dezembro, bem como as competências das unidades nucleares e unidades flexíveis, estabelecidas pela Portaria n.º 150/2012, de 16 de maio, pelo Despacho n.º 9091/2012, de 5 de julho, e pelo Despacho n.º 3939/2013, de 14 de março.

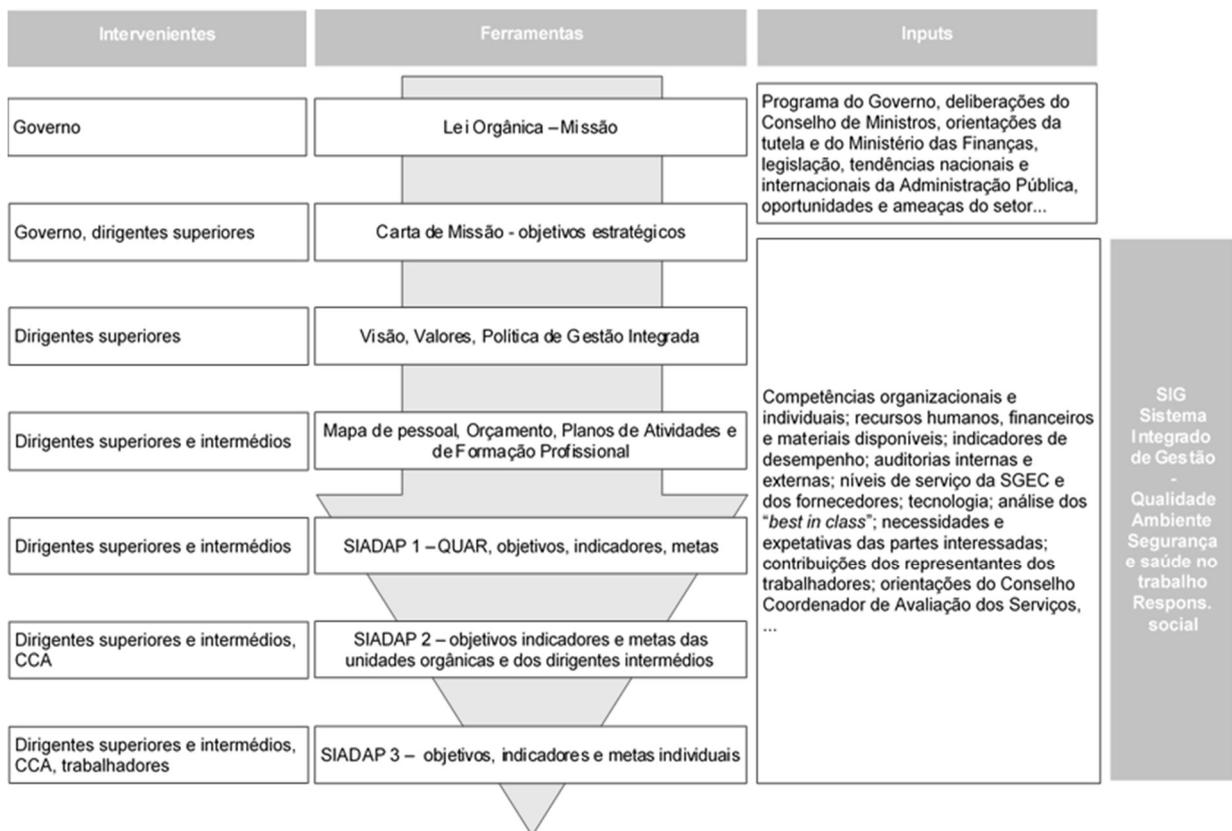
---

<sup>1</sup> Conselho Coordenador da Avaliação de Serviços.

### 1.1. Modelo de Governo

O processo de planeamento, adotando uma metodologia *top-down*, alicerçou-se no planeamento estratégico a 5 anos, desdobrado em planos de atividades e em QUAR<sup>2</sup> anuais, que, por sua vez, serviram de base à construção dos objetivos das áreas funcionais e dos dirigentes intermédios e, sequencialmente, dos trabalhadores - Modelo de Governo da SGE.

#### Modelo de Governo da SGE



<sup>2</sup> Quadros de Avaliação e Responsabilização

Da aplicação do Modelo de Governo da SGEC, resultaram os seguintes objetivos estratégicos (OE) a 5 anos:

**OE1** - Maximizar o apoio técnico especializado aos membros do Governo, bem como aos órgãos, serviços, organismos, comissões e grupos de trabalho das áreas governativas da ciência, tecnologia e ensino superior e da educação;

**OE2** - Incrementar o modelo de gestão partilhada, otimizando os recursos disponíveis;

**OE3** - Promover a excelência do modelo organizacional, através do aperfeiçoamento dos instrumentos de gestão, dos sistemas de informação e dos mecanismos de prevenção e controlo.

A avaliação da organização foi realizada tendo por base uma metodologia *bottom-up*, começando na avaliação dos trabalhadores, passando pelos dirigentes intermédios e pelas respetivas áreas funcionais e, finalmente, da SGEC e dos dirigentes máximos.

Importa referir que, a todos os níveis, foi efetuada uma monitorização trimestral, bem como uma monitorização e avaliação anuais de todos os indicadores e objetivos. Em qualquer dos pontos de controlo, a monitorização serviu de base à revisão dos planos definidos, quando necessário.

## 2. Autoavaliação

### 2.1. Análise dos resultados e dos desvios verificados

Realizada a análise dos resultados alcançados a 31 de dezembro de 2019, concluiu-se o seguinte:

- Foram cumpridos 100% dos objetivos do QUAR e, destes, 91% foram superados;
- Foram cumpridos 100% dos indicadores do QUAR e, destes, 80% foram superados;
- No que respeita aos desvios em relação às metas, apenas 1 indicador apresentou desvio positivo superior a 25% e 5 indicadores apresentaram desvios positivos iguais a 25%;
- Os parâmetros de avaliação – Eficácia, Eficiência e Qualidade - foram todos superados e a taxa global de concretização do QUAR foi de 118,9%.

### Evolução histórica dos indicadores do QUAR

Indicadores	Meta	Resultados			Desvio	Classificação
	2019	2017	2018	2019	%	
O1. Assegurar a eficácia e celeridade no apoio técnico especializado (OE1)					23,0%	Superado
I1. Percentagem de informações e pareceres devolvidos com despacho favorável pelos membros do Governo	[85;95]	100	100	100	25,0%	Superado
I2. Percentagem de estudos, informações e pareceres elaborados dentro do prazo estipulado	[85;95]	97,9	97,5	98,43	21,1%	Superado
O2. Assegurar o adequado tratamento do contencioso (OE1)					15,6%	Superado
I3. Percentagem de peças processuais elaboradas até 3 dias antes do prazo, exceto nos processos urgentes, em que deve ser assegurado o prazo de entrega no Tribunal	[85;95]	98,3	100	96,25	15,6%	Superado
O3. Garantir a gestão do arquivo intermédio e o tratamento de espólios documentais à guarda da SGECE - descrição, informatização e publicação de IDD (OE1)					16,7%	Superado
I4. Número de espólios tratados relativos ao património arquivístico, bibliográfico e museológico	{2}	ND	ND	4	16,7%	Superado



Indicadores	Meta	Resultados			Desvio	Classificação
	2019	2017	2018	2019	%	
O4. Promover a sustentabilidade financeira e a otimização de recursos (OE2)					0,0%	Cumprido
I5. Taxa de execução do orçamento de atividades	[95;100]	95,5	98,9	95,07	0,0%	Cumprido
I6. Número de categorias de bens e serviços agregadas pela SG	{2}	6	4	2	0,0%	Cumprido
O5. Garantir a operacionalização atempada dos atos referentes às alterações obrigatórias de posicionamento remuneratório, progressões e mudanças de nível ou escalão					26,0%	Superado
I7. Número máximo de dias até ao apuramento e comunicação do total dos pontos SIADAP acumulados por todos os trabalhadores até 31/12/2016	{90}	NA	NA	0	37,5%	Superado
I8. Percentagem de trabalhadores com processamento da valorização remuneratória no mês seguinte ao termo do seu processo de avaliação de desempenho	{90}	NA	NA	99,58	24,0%	Superado
O6. Favorecer a conciliação da vida profissional com a vida pessoal e familiar (OE2)					25,0%	Superado
I9. Percentagem de requerimentos autorizados, relativos à organização do tempo de trabalho, que cumprem os requisitos legais e que visam a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal	[60;70]	NA	NA	100	25,0%	Superado
O7. Consolidar a qualidade nos serviços prestados e o nível de satisfação das partes interessadas (OE3)					13,4%	Superado
I10. Índice global de satisfação de clientes	[3,5;4]	4,38	ND	4,29	10,8%	Superado
I11. Nível médio de risco residual	[1,8;2,2]	1,36	ND	1,36	116,0%	Superado
O8. Promover a melhoria e a conformidade e desenvolver mecanismos de prevenção e controlo do risco - processos, pessoas e outsourcing (OE3)					8,9%	Superado
I12. Taxa de implementação de ações de melhoria no âmbito do Sistema Integrado de Gestão	[60;80]	76	ND	71	0,0%	Cumprido
I13. Percentagem de medidas do Plano de Gestão de Riscos implementadas e reportadas	[70;80]	90	ND	92,8	17,8%	Superado

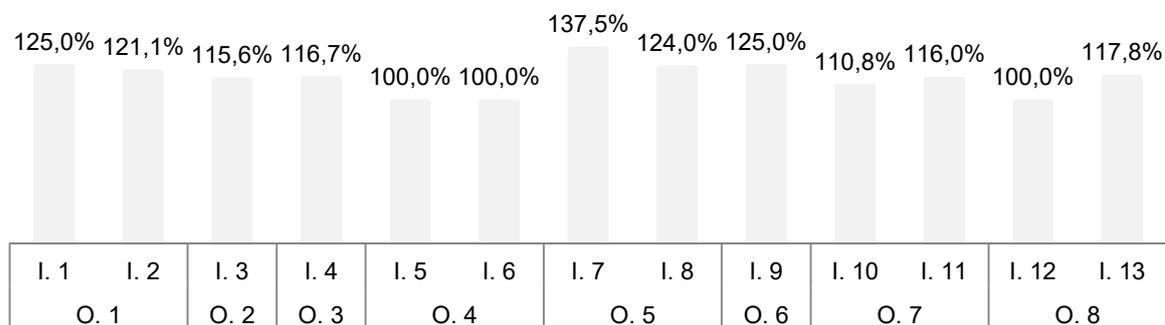
## Análise dos desvios

Objetivos	Análise do desvio
O1. Assegurar a eficácia e celeridade no apoio técnico especializado (OE1)	Este objetivo, um dos mais relevantes, é composto por dois indicadores com pesos idênticos (50%) e teve um desvio positivo de 23%. 100% dos pareceres devolvidos pelos membros do Governo tiveram despacho favorável. Este resultado constituiu um desvio positivo de 25% na taxa de realização (fórmula do QUAR) em relação à meta. 98,43% dos estudos, informações e pareceres foram elaborados dentro do prazo estipulado, apresentando um desvio positivo de 21,1%.
O2. Assegurar o adequado tratamento do contencioso (OE1)	96,25% das peças processuais foram elaboradas até 3 dias antes do prazo, o que representa um desvio positivo de 15,6% em relação à meta.
O3. Garantir a gestão do arquivo intermédio e o tratamento de espólios documentais à guarda da SGE - descrição, informatização e publicação de IDD (OE1)	Este objetivo medido pelo indicador “Número de espólios tratados relativos ao património arquivístico, bibliográfico e museológico”, obteve um desvio positivo de 16,7% face à meta.
O4. Promover a sustentabilidade financeira e a otimização de recursos (OE2)	Este objetivo foi cumprido dentro do planeado. O indicadores “Taxa de execução do orçamento de atividades” e “Número de categorias de bens e serviços agregadas pela SG”, com peso de 50% obtiveram desvios nulos.
O5. Garantir a operacionalização atempada dos atos referentes às alterações obrigatórias de posicionamento remuneratório, progressões e mudanças de nível ou escalão (OE2)	Este objetivo é composto por dois indicadores e obteve um desvio positivo face à meta de 26%. O primeiro com um peso de peso de 15% teve um desvio de 37,5% e o segundo com um peso de 85% teve um desvio de 24% face à meta.
O6. Favorecer a conciliação da vida profissional com a vida pessoal e familiar (OE2)	Composto por um indicador “A percentagem de requerimentos autorizados, relativos à organização do tempo de trabalho, que cumprem os requisitos legais e que visam a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal” foi superado em 25%.
O7. Consolidar a qualidade nos serviços prestados e o nível de satisfação das partes interessadas (OE3)	O objetivo é composto por dois indicadores, com pesos idênticos (50%) e obteve uma taxa de realização de 112,9%. No indicador “Índice global de satisfação de clientes” obteve-se um resultado de 4,29 o que representou um desvio positivo de 10,8%. No segundo indicador, que refere-se ao nível médio de risco residual, observou-se um desvio positivo de 16%.
O8. Promover a melhoria e a conformidade e desenvolver mecanismos de prevenção e controlo do risco - processos, pessoas e outsourcing (OE3)	Este objetivo, composto, também, por dois indicadores com pesos idênticos de 50%, obteve um desvio positivo de 8,9%. A “Taxa de implementação de ações de melhoria no âmbito do Sistema Integrado de Gestão” foi de 71% e, assim, cumpriu-se o planeado. A “Percentagem de medidas do Plano de Gestão de Riscos implementadas e reportadas” foi de 92,8%, o que se traduziu num desvio positivo de 17,8% face à meta.

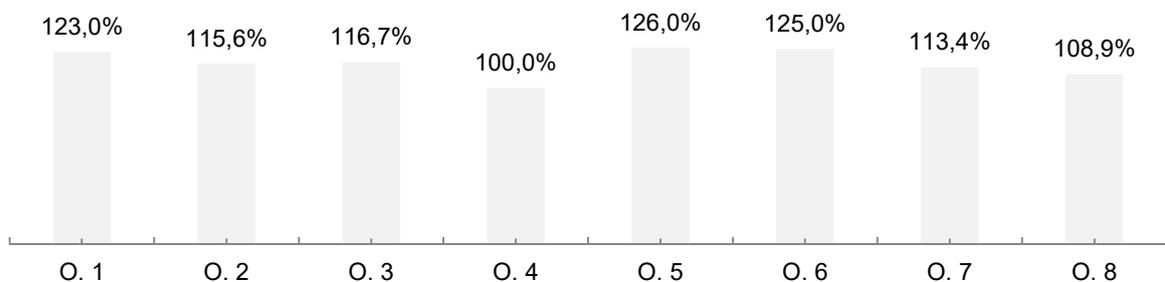
### Parâmetros de avaliação

A taxa global de concretização do QUAR foi de 118,9%, sendo que a SGEN obteve taxas de realização dos indicadores entre 100% e 137,5%, tendo superado 80% dos indicadores, 91% dos objetivos e 100% dos parâmetros, situação ilustrada nos gráficos seguintes:

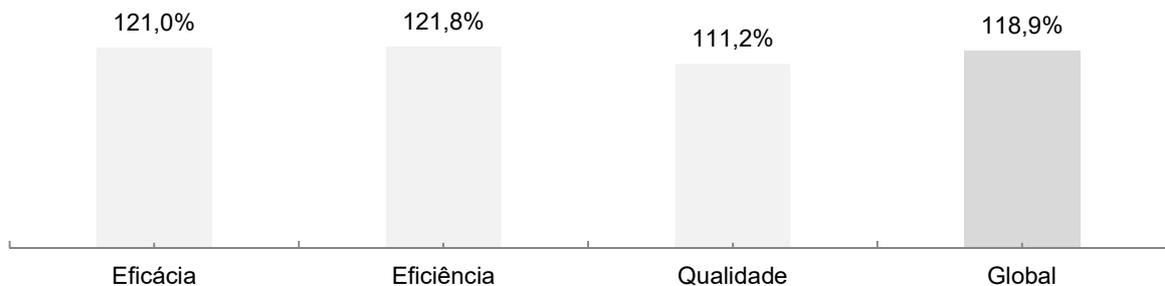
**Taxa de realização dos indicadores**



**Taxa de realização dos objetivos**



**Taxa de realização dos parâmetros e do QUAR**



## 2.2. Apreciação pelos utilizadores do serviço prestado

Os questionários de satisfação são ferramentas essenciais de avaliação da perceção de clientes, relativamente à forma como a SGECE presta os seus serviços e cumpre os requisitos do cliente. Assim, foi realizado um inquérito CAF<sup>3</sup> à satisfação de clientes, sugerido pelo CCAS, aplicado aos segmentos dos serviços e organismos e clientes específicos.

O inquérito foi distribuído a 386 clientes e teve uma taxa de participação de 29%. Os resultados consistem na média das apreciações individuais numa escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a muito insatisfeito e 5 a muito satisfeito.

### Evolução da satisfação de clientes por dimensão

Evolução da média por dimensão e global



	2016	2017	2018	2019
— Acessibilidade	4,30	4,43	4,36	4,36
— Envolvimento e participação	4,14	4,33	4,34	4,31
— Serviço	4,22	4,39	4,37	4,30
— Imagem global da SGECE	4,25	4,40	4,42	4,23
— SGECE	4,23	4,38	4,37	4,36

As dimensões da satisfação de clientes foram avaliadas de forma globalmente positiva, superando a meta [3,5;4], com valores entre 4,23 na dimensão *imagem global da SGECE* e 4,36 na dimensão *acessibilidade da SGECE* e com um índice global de satisfação de 4,36.

<sup>3</sup> Common Assessment Framework

### Evolução da satisfação de clientes por áreas de serviço

Evolução da média por áreas de serviço	2016	2017	2018	2019	evolução
Planeamento e sistemas de gestão	4,42	4,64	4,79	4,67	
Apoio jurídico	4,22	4,47	4,54	4,20	
Mediação de conflitos e contencioso	4,18	4,42	4,62	4,31	
Emprego e relações de trabalho	4,18	4,33	4,22	4,30	
Gestão de recursos humanos	4,13	4,33	4,26	4,42	
Processamento de vencimentos e abonos	4,49	4,33	4,56	4,36	
Gestão de recursos financeiros	4,53	4,50	3,80	4,07	
Contratação pública	4,31	4,14	4,28	4,39	
Gestão do património	4,00	4,10	4,09	3,17	
Sist. tec. de informação e comunicação	4,13	4,20	4,09	4,33	
Documentação e arquivo	4,50	4,17	4,27	5,00	
Coop. e relações internacionais	4,17	4,69	4,33	4,44	
Informação e relações públicas	3,82	4,67	4,36	4,19	
SGEC	4,23	4,38	4,37	4,29	

Através do quadro, observa-se que a satisfação dos clientes com a SGEC, entre 2018 e 2019, em termos de evolução não foi homogénea entre as diferentes áreas de serviço.

Verificaram-se oscilações entre -0,92 na área de gestão do património e +0,73 na área da documentação e arquivo.

Em termos globais, verificou-se um decréscimo, ainda que insignificante, de -0,08 no grau de satisfação.

### 2.3. Avaliação do sistema de controlo interno

O SCI<sup>4</sup> adotado pela SGEC visa assegurar a conformidade legal, o controlo da *performance* interna e externa, bem como a concretização da melhoria contínua. Para a sua materialização é fundamental a identificação, descrição e controlo dos processos de gestão, dos respetivos procedimentos, indicadores e metas, com o objetivo de aferir:

- A *performance* interna: medida pela comparação dos procedimentos descritos com o resultado de auditorias e inspeções internas ou externas e pela comparação dos níveis de serviço estabelecidos com os resultados aferidos nas monitorizações e avaliações;
- A *performance* externa: medida através de indicadores que aferem o grau de satisfação das partes interessadas (percecional) e através da comparação com o desempenho de serviços idênticos, no plano nacional e internacional, que possam constituir padrão de comparação (objetiva) - *benchmarking*.

A SGEC tem implementado um Sistema Integrado de Gestão (SIG), baseado em normas internacionalmente reconhecidas nos âmbitos da gestão da qualidade (ISO<sup>5</sup> 9001), ambiente (ISO 14001), segurança e saúde no trabalho (OHSAS<sup>6</sup> 18001) e responsabilidade social (SA<sup>7</sup> 8000) e que integra, também, o SIADAP.

O SIG é sujeito, por iniciativa da SGEC, a auditorias externas realizadas por entidade certificadora acreditada, bem como a procedimentos de auditoria interna de acordo com o referencial ISO 19011, conduzidos por auditores internos com formação adequada e, ainda, a ações de controlo por parte dos órgãos e organismos oficiais.

Em 2019, a SGEC manteve as certificações, pela APCER<sup>8</sup>, no âmbito da qualidade, de acordo com a norma ISO 9001 e do ambiente, de acordo com norma ISO 14001.

O SIADAP, nas suas vertentes 1, 2 e 3, está perfeitamente integrado no SIG. Os indicadores que servem de suporte ao QUAR, à avaliação de dirigentes intermédios e à avaliação de trabalhadores estão todos, sem exceção, inseridos no SIG e são, por esse motivo,

---

<sup>4</sup> Sistema de Controlo Interno

<sup>5</sup> *International Organization for Standardization*

<sup>6</sup> *Occupational Health & Safety Advisory Services*

<sup>7</sup> *Social Accountability*

<sup>8</sup> Associação Portuguesa de Certificação

monitorizados trimestralmente, avaliados de acordo com a legislação em vigor, revistos sempre que necessário e sujeitos a auditorias internas e externas.

A SGEN tem, ainda, implementado um Procedimento de Gestão de Riscos, que prevê uma metodologia de identificação, avaliação, prevenção e controlo de situações de risco, incluindo os riscos de corrupção e infrações conexas e conflitos de interesse, fazendo cumprir a exigência legal expressa nas Recomendações e Deliberações do Conselho de Prevenção da Corrupção.

De acordo com as conclusões do relatório de execução do PGR<sup>9</sup>, em vigor em 2019, foram implementadas 92,8% das 98 medidas definidas. Relativamente às questões referidas no quadro do SCI, a SGEN tem aplicadas ferramentas para 96% das questões levantadas pelo CCAS, 25 em 26, conforme demonstrado nos quadros seguintes:

## 1 – Ambiente de controlo

Questões	Aplicação	Fundamentação
1.1. Estão claramente definidas as especificações técnicas do sistema de controlo interno?		Manual de procedimentos e controlo interno (MPCI); Manual de gestão (MG); PGR.
1.2. É efetuada internamente uma verificação efetiva sobre a legalidade, regularidade e boa gestão?		Auditorias internas e externas regulares; MPCI; PGR; Revisão pela gestão.
1.3. Os elementos da equipa de controlo e auditoria possuem a habilitação necessária para o exercício da função?		Técnicos superiores com formação adequada - PGO.03 <sup>10</sup> ; MG.
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)?		Código de conduta da SGEN; MG.
1.5. Existe uma política de formação do pessoal que garanta a adequação do mesmo às funções e complexidade das tarefas?		É efetuado, anualmente, o levantamento de necessidades de formação, auscultando os trabalhadores e dirigentes, tendo em conta a adequação ao quadro das competências estabelecidas e às funções a desempenhar, com objetivo de alinhar a formação com as necessidades de desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais necessárias ao desenvolvimento organizacional.

<sup>9</sup> Plano de Gestão de Riscos

<sup>10</sup> Procedimento Geral da Organização

Questões	Aplicação	Fundamentação
1.6. Estão claramente definidos e estabelecidos contactos regulares entre a direção e os dirigentes das unidades orgânicas?		MPCI; MG; Reuniões periódicas.
1.7. O serviço foi objeto de ações de auditoria e controlo externo?		Durante 2019, foram efetuadas SIG englobando todas as Unidades Orgânicas: 1 interna pela equipa de auditores da SGEC e 1 externa pela APCER, no âmbito da certificação da qualidade e ambiente (normas ISO 9001 e ISO 14001); Foi realizada uma auditoria externa ao POCH.

## 2 – Estrutura organizacional

Questões	Aplicação	Fundamentação
2.1. A estrutura organizacional estabelecida obedece às regras definidas legalmente?		MG; Decreto-Regulamentar n.º 18/2012, de 31 de janeiro - lei orgânica - define a missão, atribuições e tipo de organização interna; Portaria n.º 150/2012, de 16 de maio - estabelece a estrutura nuclear e as competências.
2.2. Qual a percentagem de colaboradores do serviço avaliados de acordo com o SIADAP 2 e 3?		100%.
2.3. Qual a percentagem de colaboradores do serviço que frequentaram pelo menos uma ação de formação?		42,39%.

## 3 – Atividades e procedimentos de controlo administrativo implementados no serviço

Questões	Aplicação	Fundamentação
3.1 Existem manuais de procedimentos internos?		MPCI; MG; Manual de acolhimento; PGR.
3.2 A competência para autorização da despesa está claramente definida e formalizada?		Estatuto do pessoal dirigente; Delegação de competências publicada em DR.
3.3 É elaborado anualmente um plano de compras?		Plano Anual de Compras
3.4 Está implementado um sistema de rotação de funções entre trabalhadores?		MPCI; MG.
3.5 As responsabilidades funcionais pelas diferentes tarefas, conferências e controlos estão claramente definidas e formalizadas?		MPCI; MG; PGR; Diplomas legais e delegações de competências.
3.6 Há descrição dos fluxos dos processos, centros de responsabilidade por cada etapa e dos padrões de qualidade mínimos?		MPCI; MG.

Questões	Aplicação	Fundamentação
3.7 Os circuitos dos documentos estão claramente definidos de forma a evitar redundâncias?	●	MPCI (controlo de documentos PGO.01, Controlo de registos PGO.02); MG; Manual associado ao <i>Opentext</i> (sistema de gestão documental).
3.8 Existe um plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas?	●	Recomendações e Deliberações do Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC); PGR.
3.9 O plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas é executado e monitorizado?	●	É executado de acordo com o definido no próprio plano, monitorizado no âmbito das auditorias ao SIG e avaliado anualmente no Relatório de Execução do Plano.

#### 4 – Fiabilidade dos sistemas de informação

Questões	Aplicado	Fundamentação
4.1 Existem aplicações informáticas de suporte ao processamento de dados, nomeadamente nas áreas de contabilidade, gestão documental e tesouraria?	●	<i>OpenText</i> , SIC <sup>11</sup> , GERFIP <sup>12</sup> , ComprasMEC; Plataforma Eletrónica de Contratação Pública, econtas (Prestação de Contas por via Eletrónica); SIGO (Sistema de Informação de Gestão Orçamental); SGPVE (Sistema de Gestão do Parque de Viaturas do Estado); SGR (Sistema de Gestão de Receita); Base de Dados dos Contratos; Sistema <i>Homebanking</i> ; Portal da Autoridade Tributária e Serviços <i>Online</i> da DGO; SIMAF (sistema de informação de monitorização e avaliação de fornecedores); PRIMEC (Plataforma das Missões Internacionais); JURISMEC (Plataforma do Contencioso do Ministério); SIGEV – Sistema de Informação e Gestão dos Eventos do Teatro Thalia.
4.2 As diferentes aplicações estão integradas permitindo o cruzamento de informação?	●	Não existe interligação entre as aplicações. Este constrangimento resulta essencialmente do facto de as aplicações terem sido desenvolvidas em momentos temporais distintos e em ambientes tecnológicos diferenciados.
4.3 Encontra-se instituído um mecanismo que garanta a fiabilidade, oportunidade e utilidade dos <i>outputs</i> dos sistemas?	●	Análise e conferência da informação.
4.4 A informação extraída dos sistemas de informação é utilizada nos processos de decisão?	●	Os <i>outputs</i> são desenvolvidos de acordo com as necessidades dos serviços e objeto de revisão sempre que a necessidade é identificada.
4.5 Estão instituídos requisitos de segurança para o acesso de terceiros a informação ou ativos do serviço?	●	O acesso ao <i>DataCenter</i> é condicionado. Mecanismos de segurança ao nível da rede, do <i>software</i> e das bases de dados. Existe uma política de segurança, estando instituídos requisitos de segurança para o acesso de terceiros aos sistemas que é efetuado com base em código de utilizador e senha de identificação.

<sup>11</sup> Sistema de Informação Contabilística

<sup>12</sup> Gestão de Recursos Financeiros em modo Partilhado

Questões	Aplicado	Fundamentação
4.6 A informação dos computadores de rede está devidamente salvaguardada (existência de <i>backups</i> )?	●	Estão definidos e implementados procedimentos de <i>backup</i> para os repositórios de dados centrais. A salvaguarda da informação é garantida por um sistema de <i>backups</i> , com um plano diário, semanal, mensal e anual, utilizando um robot de tapes (LTO's).
4.7 A segurança na troca de informações e <i>software</i> está garantida?	●	Mediante mecanismos de autenticação. Sistema de controlo de acessos por parte dos trabalhadores aos diferentes sistemas e respetivos módulos, que garante a fiabilidade e segurança nas trocas de informação e aplicativos. A utilização do correio eletrónico obedece a diretivas, incluindo "spam" e a filtragem com antivírus dos anexos das mensagens e dos ficheiros descarregados a partir da <i>internet</i> .

#### 2.4. Análise das causas do incumprimento de ações ou projetos

No decorrer do ano de 2019, apontam-se os 3 principais constrangimentos ao normal desenvolvido da atividade da SGECE:

- constrangimentos orçamentais, que se mantêm pela aplicação das normas orçamentais em vigor;
- a diminuição dos recursos humanos disponíveis para o desempenho da atividade regular da SGECE, decorrente da continuidade do apoio, no âmbito do PREVPAP, às Comissões Bilaterais de Avaliação das áreas governativas da CTES e da Educação. Em algumas unidades orgânicas a afetação de pessoal ao PREVPAP chega aos 80% e no total da SGECE aos 25%;
- a redução dos recursos humanos em exercício de funções na SGECE, devido à saída de trabalhadores como consequência da mudança de instalações para uma zona com menos condições de mobilidade, com menos estruturas de apoio e, assim, menos apelativas para o mercado de trabalho. Esta questão é tão mais relevante quanto, em algumas unidades orgânicas, os recursos humanos especializados eram escassos e, agora, passaram a inexistentes. À medida que os pedidos de mobilidade forem tendo de ser consentidos, a atividade da SGECE incorre em riscos, cada vez mais elevados, que não devem ser negligenciados.

No ano de 2019, não se elaborou o plano de formação atento o contexto específico de contenção orçamental, que condicionou a afetação de verbas para a formação profissional. No entanto, já no segundo semestre, foi autorizada, pelo Senhor Secretário de Estado do Orçamento, a disponibilização excecional de uma verba para a formação, que permitiu a realização de 13 das 16 ações de formação, com custos inerentes.

Verificou-se, também, que não estão a ser inseridos na JurisMEC todos os processos de contencioso administrativo o que se deve à existência, por parte dos serviços, de dúvidas quanto ao cabal cumprimento dos requisitos do RGPD. Situação que será ultrapassada com o consenso e contributos dos vários serviços para a resolução e definição de procedimentos conformes e uniformes.

Estava previsto o início, em fevereiro de 2019, do projeto cofinanciado Plataforma@LOGON: desmaterialização da gestão da informação de interesse histórico, e o mesmo só iniciou em agosto de 2019, com o desenvolvimento dos processos para contratação de pessoal para aquisição de scanners.

No decurso da mudança, transitória, de instalações do CIREP para o Palácio das Laranjeiras e, em outubro, para a Av. 24 de Julho, a atividade relacionada com os protocolos e parcerias, bem como a recolha de questionários de satisfação, no atendimento presencial ao cidadão, foram afetadas.

## **2.5. Medidas de reforço positivo do desempenho**

Com base nos estudos estratégicos efetuados e que tiveram por base a aplicação de ferramentas reconhecidas, tais como a análise PESTA<sup>13</sup>, a análise SWOT<sup>14</sup> e a análise de *stakeholders*, a SGE construiu o *Balanced Scorecards* estratégico para o período 2019-2023 com os respetivos objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas. Estes estudos visaram e visam servir de base para o planeamento dos ciclos de gestão anuais. Durante

---

<sup>13</sup> Análise de aspetos políticos, económicos, sociais, tecnológicos e ambientais

<sup>14</sup> *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

2020, atendendo à mudança de instalações e decorrido metade do quinquénio, será efetuada uma revisão do plano estratégico.

Num plano mais operacional, a SGE tem implementado um sistema de gestão da melhoria contínua, que consiste na identificação, acompanhamento e verificação da eficácia de oportunidades de melhoria.

As fontes de identificação de oportunidades de melhoria em 2019 foram: auditorias internas, auditorias externas, recomendações dos técnicos de manutenção de equipamentos, contributos dos trabalhadores, inquéritos de satisfação dos clientes e dos trabalhadores, resultados das monitorizações trimestrais, revisões pela gestão, autodiagnósticos, avaliações da conformidade legal, planos de gestão de riscos, investigações de acidentes, simulacros, entre outras.

As oportunidades de melhoria são alvo de análise de impacto e de capacidade, sendo implementadas as ações/projetos de melhoria para as quais a SGE tem capacidade de concretização e cujos impactos são relevantes, não só para a sua atividade corrente, mas, também, para a concretização das opções estratégicas. No decorrer de 2019, foram implementadas e verificadas 22 ações de melhoria, que constituem 71% do total de 31 ações aceites.

Atendendo aos constrangimentos orçamentais que atingiram as verbas para formação profissional foi, reiteradamente, encorajada a participação dos trabalhadores em congressos e *workshops* e ações de formação gratuitas, através da sua divulgação via e-mail e disponibilização do portal Colaborar+.

Destaca-se, ainda, a continuidade do projeto de avaliação de competências, desta feita efetuada por posto de trabalho a cada uma das unidades orgânicas com perfil de competências descrito, na sequência do relatório efetuado sobre os perfis de competências profissionais dos trabalhadores da SGE, tendo em conta o referencial de competências transversais e de competências específicas técnicas e comportamentais identificadas, que se encontra em implementação.

Estão a ser asseguradas várias ações de controlo na gestão de recursos humanos: o controlo mensal das entradas e das saídas de trabalhadores dos gabinetes dos membros do Governo

e da Secretaria-Geral (em sentido lato) para conferência com o número de trabalhadores processado em cada mês; a monitorização mensal das situações temporárias de trabalhadores da SGEC (a título de exemplo, mobilidades, acumulação de funções, licenças), permitindo antecipar a cessação/regularização/manutenção dessas situações; o controlo, através de uma base de dados, dos limites remuneratórios, mensais e anuais relativos ao trabalho suplementar e às lavagens de viaturas; o controlo, através de uma base de dados, das alterações de posicionamento remuneratório e do respetivo pagamento; e o registo dos mapas de encargos com pessoal relativos a novos trabalhadores para efeitos de obtenção de cabimento ou de declarações de compromisso, o qual facilita o controlo dos cabimentos/compromissos já executados ou por executar.

## 2.6. Comparação do desempenho

O quadro seguinte mostra o posicionamento nacional e internacional da SGEC, relativamente às certificações obtidas em gestão da qualidade, no âmbito da norma ISO 9001, e em gestão ambiental, no âmbito da norma ISO 14001, por entidade externa acreditada.

### Menções atribuídas por entidades externas

#### Número de organismos certificados

Normas	Nacionais	Nacionais na AP <sup>15</sup>	Nacionais na APC <sup>16</sup>	Internacionais
ISO9001	5 743	111	20	878 664
ISO14001	1 174	14	4	307 059

Fontes:

<http://www.ipac.pt/>

<https://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/-8853493/8853511/8853520/18808772/0.Explanatory+note+on+ISO+Survey+2018+results.pdf?nodeid=20719021&vernum=-2>

No universo da APC e de acordo com a base de dados do IPAC<sup>17</sup>, a SGEC está entre as 16 entidades certificadas na norma ISO 9001 e é uma das 2 entidades certificadas em ambiente, no âmbito da ISO 14001.

<sup>15</sup> Administração Pública

<sup>16</sup> Administração Pública Central

<sup>17</sup> Instituto Português de Acreditação

## Comparação com outras Secretarias-Gerais

Os quadros seguintes elencam os resultados relativos ao exercício de *benchmarking* entre Secretarias-Gerais:

### Indicadores de recursos humanos e recursos financeiros

Âmbito	Indicador	SGMF	SGEC	SGMTSSS	SGMS
Recursos humanos	Número total de trabalhadores em exercício de funções	141	167	102	49
	Número de dirigentes intermédios	10	12	10	5
	Número de coordenadores técnicos	2	2	3	0
	Índice tecnicidade (sentido restrito)	40,43%	53,9	43,14%	46,94
	Índice tecnicidade (sentido lato, inclui técnico superior e pessoal informática)	45,39%	65,5	NA	48,98
Recursos financeiros	Número de vencimentos processados e pagos pelo orçamento da SG	1876	2263	8756	734
	Valor do orçamento de funcionamento (em milhões de €)	4,58	57,65	5,13	2,65
	Valor do orçamento de investimento (em milhões de €)	0,39	0,092	0,08	0,003
	Número de contratos geridos	315	244	934	36

Legenda: NA - Não aplicável; ND – Não disponível

### Indicadores de serviços prestados

	Indicador	SGMF	SGEC	SGMTSSS	SGMS
Número de entidades clientes por tipologia de serviços	Recursos Humanos	63	42	12	4
	Recursos Financeiros	17	11	16	4
	Aprovisionamento / logística	17	7	15	4
	Formação	1	2	22	53
	Comunicação e relações públicas	114	1144	27	13
	Arquivo e documentação	45	39	27	28
	Inovação e qualidade	17	19	27	ND
	Informática	2616	10	NA	4
	Jurídicos	ND	25	30	13

	Indicador	SGMF	SGEC	SGMTSSS	SGMS
Número de entidades clientes por tipologia de serviços	UMC	21	141	22	NA
	UGP	21	7	15	64
Número de clientes - Cidadão		15538	18074	15538	10662772
Número global de vencimentos processados		11180	24534	11 180	1294
Número global de orçamentos geridos		24	11	24	4

Legenda: NA - Não aplicável; ND – Não disponível  
 Fonte: Projeto *benchmarking* entre SGs (31/12/2019)

### Indicadores-chave do desempenho

Área	Indicador	SGMF	SGEC	SGMTSS	SGMS
Finanças	Taxa de Execução Orçamental de Funcionamento	92,32	95,07%	98,22%	97%
	Prazo médio de pagamento a fornecedores (em dias)	24	22,85	21,3	3,43
Qualidade	Índice de satisfação global clientes externos	0,57	4,29	4,41	4,41%
	Índice de satisfação global de trabalhadores	0,51	3,88	4,07	2,9%
Gestão	Percentagem de objetivos operacionais concretizados	92,6%	100%	100%	100%
Informática	Prazo médio de resposta a pedidos (em horas)	11	1h19	NA	ND
Jurídica	Prazo médio de resposta a pedidos de informação/ pareceres em processos gratuitos (em dias)	13,67	8,15	8	15,5
Arquivo e Documentação	Número de metros lineares do arquivo histórico tratados	579,7	700	151	ND
UMC	Percentagem de categorias centralizadas	87,5%	100%	67%	NA
Património	Percentagem de imóveis registados no SIIE	100%	100%	100%	99%
Recursos Humanos	Percentagem de trabalhadores que frequentaram formação	45,39%	42,4%	100%	100%

Legenda: n.a. - Não aplicável; n.d. – Não disponível  
 Fonte: Projeto *benchmarking* entre SGs (31/12/2019)

## 2.7. Audição de dirigentes intermédios e demais trabalhadores na autoavaliação

Os objetivos do QUAR foram desdobrados em cada unidade orgânica, dirigentes e trabalhadores. Trimestralmente, é efetuada a monitorização do SIG que engloba a monitorização dos indicadores individuais, das unidades orgânicas e do QUAR.

Anualmente é elaborada a avaliação dos objetivos do QUAR, tendo por base as monitorizações trimestrais e a agregação dos resultados do desempenho dos diferentes responsáveis, trabalhadores e dirigentes. No final de cada ciclo de gestão procede-se à auscultação dos intervenientes no processo de avaliação.

A satisfação dos trabalhadores foi aferida através de inquérito CAF, sugerido pelo CCAS, tendo sido utilizada uma escala percecional em que 1 corresponde a *muito insatisfeito* e 5 a *muito satisfeito*. O inquérito foi difundido através de formulário eletrónico, em janeiro de 2020, à totalidade dos trabalhadores em exercício de funções, incluindo dirigentes, e obteve uma taxa de participação de 49%. A análise incide sobre a média das respostas.

### Satisfação de trabalhadores por dimensão

	2017	2018	2019	evolução
Secretaria-Geral	4,10	4,05	3,73	
Condições de trabalho	4,03	4,04	3,87	
Desenvolvimento profissional	3,77	3,55	3,44	
Motivação pessoal	4,20	4,22	4,11	
Liderança intermédia	4,00	4,03	4,03	
Liderança de topo	4,17	4,06	3,85	
Global	<b>4,07</b>	<b>4,04</b>	<b>3,88</b>	

O índice global de satisfação com a SGEC foi de 3,88, situando-se, assim, dentro da meta [3,5;4]. Observou-se um decréscimo no índice de satisfação dos trabalhadores de -0,16 relativamente ao ano anterior, 90% dos inquiridos apresentou índices médios de satisfação positivos. As pontuações mais baixas e mais altas, oscilaram entre as dimensões *desenvolvimento profissional* (3,44) e na dimensão *motivação pessoal* (4,11).

## 2.8. Atividades desenvolvidas, previstas e não previstas no plano de atividades

O Plano de Atividades de 2019 resultou do conjunto de objetivos operacionais do QUAR, desdobrados nas diferentes UO. Todas as atividades desenvolvidas ao longo de 2019 encontram-se detalhadas no Relatório de Atividades 2019.

Todos os 16 objetivos propostos foram superados. Relativamente aos 44 indicadores do Plano, 86,4%(38) foram superados e 11,4% (5) foram cumpridos. Houve, ainda, 1 indicador que não foi cumprido (2,3%).

Durante o ano de 2019, deu-se continuidade aos procedimentos de avaliação de situações a submeter ao PREVPAP, instituídos pela Portaria n.º 150/2017, de 3 de maio. Esta atividade de apoio técnico às Comissões de Avaliação Bipartida, que está a ser garantida pela Secretaria-Geral da Educação e Ciência, tem exigido um grande esforço de toda a estrutura para dar resposta aos cerca de 12.500 requerimentos submetidos a deliberação, provenientes de trabalhadores das áreas da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior e da Educação. Este esforço traduz-se na dedicação de vários técnicos superiores e assistentes técnicos e na necessária transferência das atividades regularmente desempenhadas por estes para os restantes trabalhadores da SGEC.

Apresenta-se a evolução histórica de alguns indicadores de atividade (meios, resultados e impacto não enquadrados no QUAR):

### Evolução histórica de alguns indicadores de atividade

Indicadores	2016	2017	2018	2019
Taxa de concretização global do Plano de Atividades	117,5	114,6	98,98	95,07
Índice de satisfação global de trabalhadores	4,27	4,07	4,04	3,88
Número de intervenções processuais (contencioso)	121	102	77	96
Tempo médio de elaboração de peças processuais (contencioso) em dias	9,08	8,07	7,66	7,34
Multas por incumprimento de prazos imputável à SGEC (contencioso)	0	0	0	0
Número de centros financeiros a cargo da SGEC	11	10	10	11
Prazo médio de pagamento a fornecedores (dias)	18,25	21,1	24,9	22,85

Indicadores	2016	2017	2018	2019
Percentagem de processamentos de despesas com pessoal sem erros imputáveis à SGE	99,55	99	99,13	99,82
Número de entidades abrangidas pela UMC	140	140	140	141
Número de procedimentos UMC adjudicados	11	22	4	2
Número de utilizações anuais dos serviços de documentação	547	526	802	166
Número de auditorias internas/externas ao SIG	4	4	3	4
Número de ações de melhoria analisadas	137	112	184	110
Número de ações de melhoria identificadas	83	73	70	46
Número de ações de melhoria aceites	88	79	92	31
Número de ações de melhoria implementadas e verificadas	71	60	73	22
Consumo de combustível (litros)	3.389	3.146	1.773	2 465

Valores de 31 de dezembro de 2019

Atendo a que a gestão dos consumos e dos resíduos, do edifício sede, passou a ser efetuada pela Parque Escolar, proprietária do edifício, a SGE deixou de ter informação disponível sobre esses indicadores.

## 2.9. Análise dos recursos

### Utilização de recursos humanos versus resultados obtidos

Recursos humanos	Efetivos planeados	Efetivos a 31/12/2019	Pontuação planeada	Pontuação executada	Taxa de utilização <sup>18</sup>	% efetivos face ao planeado	Desvio Pontuação (%)
Dirigentes superiores	3	3	60	62	103%	100%	0,0
Dirigentes intermédios	12	12	192	178	93%	100%	0,0
Técnicos superiores e especialistas de informática	107	96	1284	1030	80%	89,7%	-11,0
Coordenadores técnicos	2	2	18	14	76%	100%	0,0
Assistentes técnicos e técnicos de informática	46	41	368	279	76%	89,1%	-6,0
Assistentes operacionais	15	14	75	64	85%	93,3%	-1,0
<b>Total</b>	<b>185</b>	<b>167</b>	<b>1997</b>	<b>1626</b>	<b>81,4%</b>	<b>90,3%</b>	<b>-18</b>

### Produtividade

Ainda que um objetivo do QUAR não tenha sido superado, no parâmetro eficiência, “Promover a sustentabilidade financeira e a otimização de recursos” o desempenho da SGECE foi superior ao planeado, com uma taxa de execução do QUAR de 118,9%. De salientar, ainda, que a percentagem de efetivos face ao planeado foi de 90,3%, com uma taxa de utilização dos recursos humanos de 81,4%.

<sup>18</sup> Com base na fórmula de cálculo do CCAS, Anexo 3 – cálculo dos recursos humanos, financeiros e desvios, do Documento “Linhas de orientação”.

### Utilização de recursos financeiros versus resultados obtidos

Recursos financeiros	Inicial	Corrigido	Executado	Desvio absoluto	Taxa execução (corrigido vs executado)
<b>Atividades</b>	<b>62 271 444</b>	<b>60 655 010</b>	<b>57 654 511</b>	<b>3 000 499</b>	<b>95,05%</b>
Despesas c/pessoal	55 466 423	54 485 223	53 820 012	665 211	98,78%
Aquisições de bens e serviços	5 814 501	5 279 904	3 356 524	1 923 380	63,57%
Outras despesas correntes	289 757	309 246	192 988	116 258	62,41%
Transferências Correntes	84 513	77 674	73 263	4 411	94,32%
Despesas de capital	607 250	502 963	211 725	291 238	42,10%
<b>Projetos</b>	<b>2 888 115</b>	<b>2 298 902</b>	<b>92 206</b>	<b>2 206 696</b>	<b>4,01%</b>
<b>Total</b>	<b>65 159 559</b>	<b>62 953 912</b>	<b>57 746 717</b>	<b>5 207 195</b>	<b>91,73%</b>

Inclui todas as Fontes de Financiamento orçamentadas

unid. euros

### Eficácia

Relativamente ao parâmetro eficácia, a SGECE obteve uma taxa de realização de 121,9%, o que é bastante positivo. A taxa global de execução orçamental, tendo por base o orçamento corrigido<sup>19</sup>, foi de 91,73%, representando, em termos absolutos, uma poupança de 5.207.195€.

<sup>19</sup> A informação sobre a dotação corrigida é posterior à entrega do QUAR, de acordo com as recomendações do CCAS, o grau de execução orçamental é determinado a partir das dotações corrigidas.

### 3. Avaliação final

Apesar dos constrangimentos assinalados no desenvolvimento da atividade da SGE, os resultados alcançados, fruto da dedicação e esforço suplementar, permitem concluir que o resultado final apresentado neste relatório é muito positivo.

- O QUAR foi superado (118,9%), bem como todos os parâmetros de avaliação – eficácia (121,0%), eficiência (121,8%) e qualidade (111,2%);
- Foram cumpridos todos os objetivos, tendo sido superados 91% e foram cumpridos todos os indicadores, tendo sido superados 80%;
- A taxa de execução do orçamento de atividades foi de 95,07%;
- O número de efetivos foi inferior ao planeado – a percentagem de recursos humanos em efetividade de funções face ao planeado foi de 90,3% e a taxa de utilização dos recursos humanos, de acordo com a fórmula de cálculo recomendada pelo CCAS, foi de 81,4%;
- O relatório dispõe de informação sobre a evolução histórica positiva e significativa sobre os resultados das ações desenvolvidas. Esta informação é totalmente utilizada na autoavaliação e está relacionada com os objetivos do QUAR, por força do modelo de governo instituído;
- Os resultados da comparação nacional e internacional são referentes ao serviço no seu todo;
- Mantiveram-se as certificações em qualidade, de acordo com a norma ISO 9001, e em ambiente, de acordo com a norma ISO 14001;
- O grau de satisfação dos clientes, aferido através de questionário CAF, abrangeu todas as áreas de serviço, alcançou taxas de resposta de 29%. A classificação global, 4,29, foi superior à obtida no ano anterior e superou a meta [3,5;4];
- O nível de satisfação dos trabalhadores foi aferido através da aplicação do inquérito CAF, com uma taxa de resposta de 49% e um resultado de 3,88, cumprindo o planeado;
- A SGE tem 96% das 26 ferramentas do sistema de controlo interno implementadas - anexo A do modelo de relatório de autoavaliação;

- A informação incluída no presente Relatório de autoavaliação está de acordo com o n.º 2 do artigo 15º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, para todas as alíneas a) a f).

A expressão qualitativa da avaliação da SGEC situa-se, nos termos do disposto no artigo 18.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, na menção de desempenho Bom.

A SGEC pretende prosseguir com o esforço de materializar a sua Visão - afirmar-se como um serviço de referência na Administração Pública Nacional, pautado pela excelência sustentada na satisfação das necessidades e expectativas das partes interessadas e no respeito pelos princípios éticos próprios da Administração Pública, e é nesse sentido que continuaremos a trabalhar.

O Secretário-Geral da Educação e Ciência,

(Raúl Capaz Coelho)

**4. Anexos - Relatório e formulário do Balanço Social disponibilizado pela DGAEP**



ISO 9001  
ISO 14001



Secretaria-Geral da Educação e Ciência