



# **Relatório de Atividades e Autoavaliação relativa ao ano de 2024**



## ÍNDICE

I.	Sumário.....	6
II.	Nota introdutória.....	7
III.	Atividades desenvolvidas e resultados alcançados .....	9
III.1.	Avaliação do QUAR .....	9
	Resultados globais.....	9
	Atividades por objetivos e considerações acerca dos resultados .....	14
III.2.	Avaliação do Plano de Atividades .....	18
	Execução global do plano e articulação com o programa do governo .....	18
	Objetivos extra-quar, resultados e considerações acerca dos resultados .....	20
III.3.	Atividades desenvolvidas não previstas no plano de atividades .....	25
IV.	Afetação de Recursos .....	30
IV.1.	Recursos humanos.....	30
	Execução do planeamento de RH de acordo com o QUAR .....	30
	Breve caracterização .....	31
IV.2.	Recursos financeiros.....	35
IV.3.	Recursos materiais.....	39
IV.4.	Sistemas de informação .....	40
V.	Apreciação por parte dos utilizadores externos e internos .....	44
VI.	Audição de dirigentes intermédios e trabalhadores .....	45
VII.	Avaliação do sistema de controlo interno .....	46
VIII.	Medidas para um reforço positivo do desempenho .....	48
IX.	Comparação com o desempenho de serviços idênticos.....	50
X.	Prémios e menções de entidades externas .....	51
XI.	Outras obrigações de prestação de informação.....	51
XI.1.	Medidas de modernização e simplificação Administrativa .....	51
XI.2.	Iniciativas de publicidade institucional.....	53
XI.3.	Gestão do património imobiliário .....	53
XI.4.	Balanço social .....	54
XI.5.	Execução da formação.....	55
XII.	Avaliação Final .....	56
XII.1.	Menção proposta pelo dirigente máximo do serviço.....	56
XII.2.	Conclusões e prospetivas .....	56
XIII.	Anexos .....	57

## Índice de figuras

Figura 1.	Estratégia organizacional 2024-2025 .....	7
Figura 2.	Alinhamento dos objetivos estratégicos e operacionais do QUAR 2024 .....	9
Figura 3.	Resultados qualitativos dos indicadores de execução dos objetivos do QUAR 2024 .....	11
Figura 4.	Evolução do número de trabalhadores .....	32
Figura 5.	Número de trabalhadores/as por unidade orgânica no final de 2024 .....	33
Figura 6.	Número de trabalhadores/as por carreira no final de 2024 .....	34
Figura 7.	Estrutura geral da despesa .....	39
Figura 8.	Resultados do questionário de avaliação de satisfação a parceiros .....	45

## Índice de quadros

Quadro 1.	Indicadores de referência .....	6
Quadro 2.	Resultados quantitativos e taxas de realização dos indicadores de execução e objetivos operacionais .	12
Quadro 3.	Taxas de realização global, dos parâmetros, dos objetivos e dos indicadores do QUAR.....	13
Quadro 4.	Execução média dos objetivos estratégicos, de acordo com o alinhamento dos OP .....	13
Quadro 5.	Taxas de realização dos objetivos mais relevantes do QUAR 2024 .....	14
Quadro 6.	Quadro de resultados dos objetivos do Plano de Atividades 2024 (extra-QUAR) .....	20
Quadro 7.	Principais serviços e atividades correntes por unidade orgânica.....	25
Quadro 8.	Quadro de execução dos RH de acordo com o QUAR.....	30
Quadro 9.	Recrutamento 2024 - Mobilidades.....	31
Quadro 10.	Quadro de execução dos RF de acordo com o QUAR .....	36
Quadro 11.	Fonte de financiamento: Orçamento do Estado.....	37
Quadro 12.	Execução do Orçamento de 2024 .....	37
Quadro 13.	Aquisições no âmbito de instalações e SI .....	39
Quadro 14.	Grelha de avaliação do sistema de controlo interno .....	47
Quadro 15.	Quadro-resumo da execução da formação .....	56

## SIGLAS

### A

AL – Autarquias Locais  
AO – Assistente Operacional  
AT – Assistente Técnico

### C

CD – Chefe de Divisão  
CEM – Chefe de Equipa Multidisciplinar

### D

DCAF – Departamento para a Cooperação e Assuntos Financeiros  
DD – Diretor de Departamento  
DECEA – Departamento de Estudos, Comunicação e Entidades Autárquicas  
DFL – Divisão de Finanças Locais  
DG – Diretor-Geral da DGAL  
DGAL – Direção-Geral das Autarquias Locais  
DGO – Direção-Geral do Orçamento  
DIR – Direção da DGAL  
DISII – Departamento de Informática, Sistemas de Informação e Instalações  
DOF – Divisão Orçamental e Financeira  
DP – Divisão de Programação  
DPPC – Divisão de Pessoas, Projetos e Comunicação  
DRF – Departamento de Recuperação Financeira

### E

ESTI – Especialista de Sistemas e Tecnologias de Informação

### F

FAM – Fundo de Apoio Municipal  
FEM – Fundo de Emergência Municipal  
FFD – Fundo de Financiamento da Descentralização

### G

GO – Grandes Opções

### L

LCPA – Lei dos compromissos e pagamentos em atraso  
LEO – Lei de execução orçamental

### O

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030  
OE – Orçamento do Estado

### P

PA – Plano de Atividades Anual

### Q

QUAR – Quadro de Avaliação e Responsabilização

### R

RFLAEI – Regime Financeiro das Autarquias Locais e Entidades Intermunicipais  
RJAEL – Regime Jurídico da Atividade Empresarial Local

### S

SDG – Subdiretor-Geral da DGAL  
SIIAL – Sistema Integrado de Informação das Autarquias Locais  
SiGe – Sistema de Gestão de Entidades (SiGe)  
SIOE+ – Sistema de Informação da Organização do Estado  
SIRJUE – Sistema de Informação de Regime Jurídico da Urbanização e Edificação  
SISAL – Sistema de Informação para o Subsetor da Administração Local  
SIU – Soluções Interpretativas Uniformes  
SL – Setor Local  
SNC-AP – Sistema de Normalização Contabilística para a Administração Pública

### T

TS – Técnico Superior  
TSIT – Técnico de Sistemas e Tecnologias de Informação

### U

UATP – Unidade de Apoio Técnico e Proximidade  
UO – Unidade Orgânica

I. SUMÁRIO

Durante o ano de 2024 a Direção-Geral das Autarquias Locais (DGAL) foi objeto de um realinhamento da estrutura flexível, de uma alteração, no último trimestre, dos dirigentes superiores designados no ano anterior, e enquadrou as suas atividades no quadro de uma nova estratégia organizacional e de um novo e inteiramente reformulado Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR). Não obstante, foi atingida a generalidade dos objetivos a que a organização se propôs, foram superados os cinco objetivos operacionais do QUAR, e foram garantidas as atividades correntes, sem disrupção do regular funcionamento do serviço, como melhor se verá no desenrolar do presente relatório.

Em sinopse dos resultados alcançados em 2024, sintetiza-se que foram atingidos ou superados todos os indicadores de execução do QUAR e 18 dos 25 indicadores de execução dos objetivos extra-QUAR do Plano de Atividades (PA). Destacam-se, também, os principais resultados das diversas áreas de atuação, que são fruto de atividades já correntes e consolidadas nesta Direção-Geral:

Quadro 1. Indicadores de referência

<b>Fundo de Financiamento Descentralização</b>	<b>Cooperação Técnica e Financeira</b>	<b>Programa Equipamentos</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Taxa de execução: <b>100%</b></li><li>• Pagamentos: <b>1376,9 M€</b></li><li>• Nível de reporte da peça de relato FFD: <b>99%</b></li><li>• Evolução do n.º de municípios que reportaram, face ao ano anterior: <b>+11</b></li><li>• Taxa de resposta a pedidos de esclarecimento: <b>89%</b></li><li>• N.º de respostas a pedidos de esclarecimento: <b>480</b></li><li>• Reuniões de esclarecimento/orientação: <b>14</b></li><li>• Pedidos de análise tratados/em tramitação: <b>34</b></li><li>• Pedidos de análise arquivados: <b>17</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• N.º total de contratos assinados: <b>18</b></li><li>• Outros contratos: <b>18</b></li><li>• N.º de contratos em execução no na: <b>137</b></li><li>• Taxa de compromisso da dotação: <b>92%</b></li><li>• Taxa de execução: <b>99%</b></li><li>• Pagamentos: <b>30,628 M€</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• N.º de contratos assinados, em cerimónias públicas: <b>10</b></li><li>• N.º de contratos em execução: <b>53</b></li><li>• Taxa de compromisso da dotação: <b>69%</b></li><li>• Taxa de execução: <b>100%</b></li><li>• Pagamentos: <b>1,052 M€</b></li></ul>
	<b>Transferências do Orçamento do Estado para as Autarquias Locais e Entidades Intermunicipais</b>	<b>Expropriações e servidões</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Taxa de execução: <b>100%</b></li><li>• Pagamentos: <b>4078 M€</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Processos iniciados: <b>30</b></li><li>• Processos concluídos (iniciados + transitados): <b>28</b></li></ul>
<b>Formação dos trabalhadores</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Volume de formação: <b>1.245 h</b></li><li>• Participação dos trabalhadores: <b>90%</b></li></ul>		

## II. NOTA INTRODUTÓRIA

As atividades da DGAL durante o ano de 2024 consideraram o enquadramento macro e as políticas públicas definidas para a administração central e, em particular, para a administração local e para a cooperação entre a administração central e a local, em linha com a missão a cumprir.

O PA 2024, a cuja execução o presente relatório se refere, teve em conta os objetivos estratégicos e operacionais previstos no QUAR 2024, no contexto de instrumentos de política pública, com impacto estratégico, como sejam o Programa do Governo, as Grandes Opções (GO) e a Lei do Orçamento do Estado (LOE). O planeamento das atividades alinou-se com o enunciado das GO, visando contribuir para as opções de política económica organizadas em torno da agenda de menor desigualdade, da digitalização, inovação e qualificação, e da coesão do país, contribuindo para os desafios do reforço da qualidade dos serviços públicos e o aperfeiçoamento da qualidade da democracia.

Incorporou atividades essenciais à concretização de políticas públicas dirigidas ao subsector local, designadamente quanto à distribuição de recursos públicos através dos mecanismos previstos no Regime Financeiro das Autarquias Locais e Entidades Intermunicipais (RFLAEI), à monitorização e geração de indicadores relacionados com as contas equilibradas e sustentáveis e à execução do Fundo de Financiamento da Descentralização (FFD).

Orientou-se ainda pelo desafio transversal da “Boa Governação” identificado nas GO 2023 -2026, apostando no desenvolvimento de um modelo de gestão que valoriza, como pilares fundamentais, a capacitação, a simplificação administrativa e a gestão por processos e por projetos, a orientação para as partes interessadas, a colaboração e a inovação e o recurso à tecnologia.

O PA para 2024 teve, também, enquadramento no ajustamento da estratégia de governação e posicionamento da DGAL, acompanhando a reformulação do QUAR 2024 e garantindo, ao mesmo tempo, a continuidade e estabilidade das várias atividades.



Figura 1. Estratégia organizacional 2024-2025

O ajustamento dos objetivos estratégicos e operacionais do QUAR 2024 <sup>(1)</sup> traduziu o que de mais crítico se antevia desenvolver: acomodou alterações relacionadas com o modelo de governação da organização, com destaque para a valorização do potencial humano e do trabalho em colaboração, e considerou objetivos relacionados com aquilo que é central na missão da Direção-Geral.

Nesta linha, foram também necessariamente revistos os indicadores de execução dos objetivos operacionais do QUAR 2024, desdobrando-os e tornando-os mais específicos. Alguns dos outros objetivos do PA, extra-QUAR, foram também reajustados, embora mantendo, no geral, a lógica de continuidade.

Salientamos, ainda, que as atividades dos anos de 2023 e 2024 decorreram num contexto de instabilidade organizacional, considerando, em ambos, a saída de toda a direção superior (março de 2023 e novembro de 2024) bem como de alguns dirigentes intermédios, a elevada rotação de trabalhadores e uma alteração à estrutura das unidades orgânicas flexíveis.

Efetivamente, durante 2024 fez-se também um realinhamento da estrutura flexível, para ajustamento às dimensões que estrategicamente se entenderam reforçar. Foi, assim, criada uma Divisão dedicada às Pessoas, Projetos e Comunicação (DPPC), colocando no seu centro a gestão de recursos humanos, os instrumentos de planeamento e a comunicação, e foi também constituída uma equipa multidisciplinar - a Unidade de Apoio Técnico e Proximidade, centrada no reporte financeiro e na colaboração com as partes interessadas, para reforço da proximidade e da cooperação com parceiros com vista a facilitar a recolha de dados e a utilização das aplicações disponíveis.

Releva-se, por último, a intensificação do envolvimento da Direção-Geral no processo de descentralização de competências da administração central para as autarquias locais, desde logo, por via da execução do FFD, com a associada análise e resposta às solicitações das várias entidades envolvidas.

---

<sup>1</sup> Pode ser consultado em detalhe no Plano de Atividades da DGAL para 2024.



### III. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E RESULTADOS ALCANÇADOS

#### III.1. AVALIAÇÃO DO QUAR

##### RESULTADOS GLOBAIS

O QUAR da DGAL integra este Relatório como anexo, de forma a que os seus resultados, métricas e cálculos possam ser consultados em detalhe.

Este Quadro obedece a modelo próprio, de acordo com as orientações recebidas da área governativa na qual a DGAL se insere. Os resultados constam em termos absolutos, bem como em taxas de realização e graus de realização, ponderados em função dos pesos atribuídos aos vários componentes. O Quadro inclui também as fórmulas de cálculo de todas estas taxas, bem como especificações técnicas quanto às métricas dos indicadores.

Sem prejuízo da sua consulta, sumariza-se que o QUAR de 2024 da DGAL contemplou **quatro objetivos estratégicos** (OE), para a prossecução dos quais concorreram **cinco objetivos operacionais** (OP).

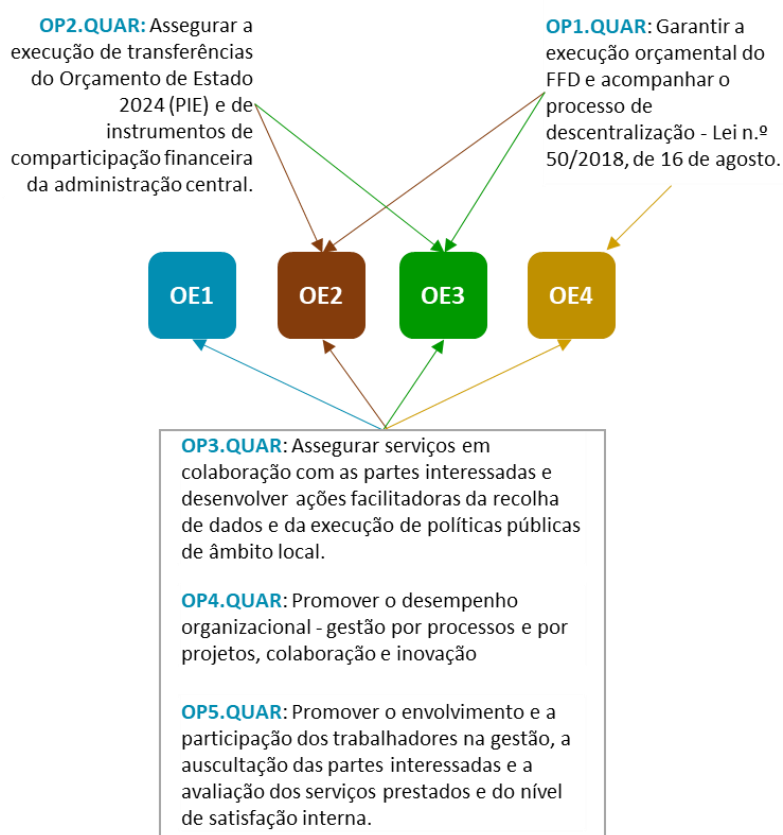


Figura 2. Alinhamento dos objetivos estratégicos e operacionais do QUAR 2024

Os objetivos operacionais foram enquadrados, de acordo com o modelo próprio do QUAR, em três parâmetros de avaliação: eficácia, eficiência e qualidade.

Para aferir o grau de realização de cada objetivo operacional foram selecionados 14 indicadores de execução específicos. Assim, a taxa de realização global do QUAR é a decorrente das taxas de realização dos parâmetros, que por sua vez são decorrentes das taxas de realização dos objetivos operacionais, que por sua vez são decorrentes das taxas de realização dos indicadores, sempre de acordo com as ponderações pré-definidas.

O grau de realização de um objetivo é obtido ponderando a taxa de realização dos respectivos indicadores pelo peso que foi atribuído a cada um naquele objetivo. As taxas de realização dos indicadores são calculadas ponderando os resultados em relação às metas.

**As metas atribuídas aos indicadores de execução dos objetivos operacionais foram todas atingidas ou superadas**, levando a que os objetivos da organização para 2024 tenham sido realizados a mais de 100%, e assim também os parâmetros de avaliação e os objetivos estratégicos.

A figura abaixo ilustra os **resultados qualitativos** obtidos para os indicadores de execução dos vários objetivos operacionais.

O quadro seguinte apresenta as **taxas de realização** dos objetivos operacionais, bem como as taxas de realização e resultados dos respectivos indicadores.

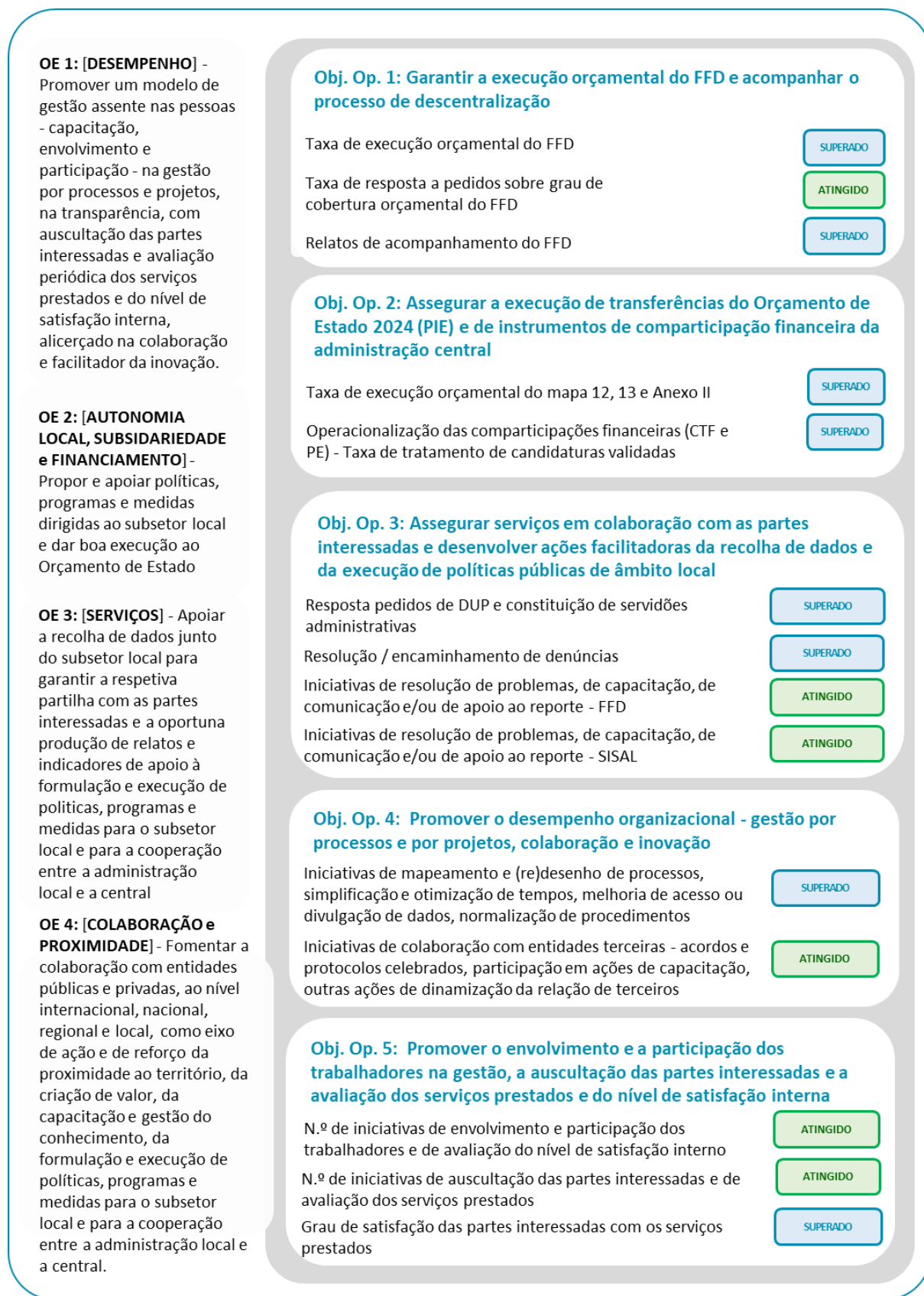


Figura 3. Resultados qualitativos dos indicadores de execução dos objetivos do QUAR 2024

**Quadro 2. Resultados quantitativos e taxas de realização dos indicadores de execução e respectivos objetivos operacionais**

Objetivo / Indicador de execução		Resultado do indicador	Grau / Taxa de realização
OP1	Garantir a execução orçamental do FFD e acompanhar o processo de descentralização - Lei n.º 50/2018, de 16 de agosto	119%	
1	Taxa de execução orçamental do FFD	100%	125%
2	Taxa de resposta a pedidos sobre grau de cobertura orçamental do FFD	65%	100%
3	Relatos de acompanhamento do FFD	4,00	125%
OP2	Assegurar a execução de transferências do Orçamento de Estado 2024 (PIE) e de instrumentos de comparticipação financeira da administração central	125%	
4	Taxa de execução orçamental do mapa 12, 13 e anexo II	100%	125%
5	Operacionalização das comparticipações financeiras (CTF e PE) - Taxa de tratamento de candidaturas validadas	100%	125%
OP3	Assegurar serviços em colaboração com as partes interessadas e desenvolver ações facilitadoras da recolha de dados e da execução de políticas públicas de âmbito local	113%	
6	Resposta pedidos de DUP e constituição de servidões administrativas	100%	131%
7	Resolução / encaminhamento de denúncias	100%	131%
8	Iniciativas de resolução de problemas, de capacitação, de comunicação e/ou de apoio ao reporte - FFD	12,00	100%
9	Iniciativas de resolução de problemas, de capacitação, de comunicação e/ou de apoio ao reporte - SISAL	12,00	100%
OP4	Promover o desempenho organizacional - gestão por processos e por projetos, colaboração e inovação	125%	
10	Iniciativas de mapeamento e (re)desenho de processos, simplificação e otimização de tempos, melhoria de acesso ou divulgação de dados, normalização de procedimentos	8	150%
11	Iniciativas de colaboração com entidades terceiras - acordos e protocolos celebrados, participação em ações de capacitação, outras ações de dinamização da relação de terceiros / DGAL relacionadas com o subsetor local	4	100%
OP5	Promover o envolvimento e a participação dos trabalhadores na gestão, a auscultação das partes interessadas e a avaliação dos serviços prestados e do nível de satisfação interna	104%	
12	N.º de iniciativas de envolvimento e participação dos trabalhadores e de avaliação do nível de satisfação interno	3	100%
13	N.º de iniciativas de auscultação das partes interessadas e de avaliação dos serviços prestados	3	100%
14	Grau de satisfação das partes interessadas com os serviços prestados	81%	114%

Em função destes resultados apresentam-se, no quadro abaixo, todas as taxas e graus de realização: global, dos parâmetros eficácia, eficiência e qualidade, dos objetivos e dos indicadores.

Quadro 3. Taxas de realização global, dos parâmetros, dos objetivos e dos indicadores do QUAR

Taxa de realização global do QUAR		117%	
	Taxa de realização do parâmetro	Ponderação	Grau ponderado de realização do parâmetro
Parâmetro Eficácia (OP1 e OP2)	122%	40%	48,8%
Parâmetro Eficiência (OP3 e OP4)	119%	40%	47,5%
Parâmetro Qualidade (OP5)	104%	20%	20,8%

Objetivo Operacional 1 119%		Objetivo Operacional 2 125%	
Indicador 1	125%	Indicador 4	125%
Indicador 2	100%	Indicador 5	125%
Indicador 3	125%		

Objetivo Operacional 3 113%		Objetivo Operacional 4 125%	
Indicador 6	131%	Indicador 10	150%
Indicador 7	131%	Indicador 11	100%
Indicador 8	100%		
Indicador 9	100%		

Objetivo Operacional 5 104%	
Indicador 12	100%
Indicador 13	100%
Indicador 14	114%

Podemos afirmar, atendendo a que a execução dos objetivos estratégicos se pode aferir através da execução dos objetivos operacionais, ao alinhamento dos objetivos operacionais com os estratégicos ilustrado na *Figura 2 Alinhamento dos objetivos estratégicos e operacionais do QUAR 2024*, e às taxas de realização dos objetivos operacionais, que os **objetivos estratégicos**, no que respeita ao ano de 2024, foram todos **inteiramente alcançados**.

Quadro 4. Execução média dos objetivos estratégicos, de acordo com o alinhamento dos OP

OE1 114%		OE2 117%		OE3 117%		OE4 115%	
OP3	113%	OP1	119%	OP1	119%	OP1	119%
OP4	125%	OP2	125%	OP2	125%	OP3	113%
OP5	104%	OP3	113%	OP3	113%	OP4	125%
		OP4	125%	OP4	125%	OP5	104%
		OP5	104%	OP5	104%		

De salientar que, tendo sido selecionados como relevantes os objetivos operacionais 1, 2 e 4, e atendendo a que a soma dos pesos que lhes foram atribuídos no total dos objetivos do QUAR perfaz 60%, a sua taxa média de execução foi de 123%.

**Quadro 5. Taxas de realização dos objetivos mais relevantes do QUAR 2024**

	Taxa de realização dos objetivos relevantes	Taxa média de realização dos objetivos relevantes	Grau ponderado de realização dos objetivos relevantes
Op.1 Garantir a execução orçamental do FFD e acompanhar o processo de descentralização - Lei n.º 50/2018, de 16 de agosto	119%	123%	74%
Op.2 Assegurar a execução de transferências do Orçamento de Estado 2024 (PIE) e de instrumentos de participação financeira da administração central	125%		
Op.4 Promover o desempenho organizacional - gestão por processos e por projetos, colaboração e inovação	125%		

Dá-se, ainda, nota de que durante o ano de 2024 o QUAR não foi objeto de reformulação, nos termos da a) do n.º 1 do artigo 74.º. Em termos de **histórico** e evolução destes resultados recorda-se que, conforme acima mencionado na *Nota introdutória*, aquando da preparação do QUAR 2024, a DGAL tinha revisto todo o seu QUAR, introduzindo uma nova bateria de KPY (*key performance indicators*).

Analisa-se infra os desvios dos resultados em relação às metas, tendo-se optado por analisar a **execução dos recursos financeiros e humanos** previsto em QUAR **no ponto “Quadro 7 abaixo** deste relatório.

**ATIVIDADES POR OBJETIVOS E CONSIDERAÇÕES ACERCA DOS RESULTADOS**

<b>Objetivo: Garantir a execução orçamental do FFD e acompanhar o processo de descentralização</b>	
Taxa de execução orçamental do FFD	<b>100%</b>
Taxa de resposta a pedidos sobre grau de cobertura orçamental do FFD	<b>65%</b>
Relatos de acompanhamento do FFD	<b>4</b>

Face às metas definidas para estes indicadores, e considerando o intervalo e tolerância para os desvios, verifica-se que as metas foram atingidas sem terem ocorrido desvios significativos. O reforço da equipa que desenvolve estas funções permitiu obter resultados no limite máximo das expectativas do primeiro indicador e superar a meta relativa aos relatos.

- A execução orçamental do FFD foi assegurada na totalidade, estando previstos resultados entre 90% e 100%;
- A DGAL recebeu 46 pedidos relativos à cobertura orçamental do FFD tendo analisado 30; estes pedidos respeitaram a processos de 33 municípios; assim sendo, foi atingida a meta de 65%;
- Foram elaborados 4 relatos de acompanhamento do FFD: semestrais e relativos a maio, e setembro, esperando-se como resultado entre 1 e 3, e ponderando como expectativa máxima o valor de 4.

Este objetivo, com os seus indicadores de execução, constituiu o contributo mais direto da DGAL para os **Objetivos do Programa Orçamental 2024 | PO P2 GOVERNAÇÃO | Coesão Territorial**.

**Objetivo: Assegurar a execução de transferências do Orçamento de Estado 2024 (PIE) e de instrumentos de comparticipação financeira da administração central**

Taxa de execução orçamental do mapa 12, 13 e Anexo II	<b>100%</b>
Operacionalização das comparticipações financeiras (CTF e PE) - Taxa de tratamento de candidaturas validadas	<b>100%</b>

Face às metas definidas para estes indicadores, e considerando o intervalo e tolerância para os desvios, as metas foram atingidas sem terem ocorrido desvios significativos.

- Foram efetuadas transferências na totalidade do montante orçado;
- A DGAL tratou e submeteu a decisão do membro do governo com a tutela das autarquias locais, nos prazos legais 39 candidaturas CTF, 30 FEM e 227 PE, todas validadas.

Os resultados esperados previam-se num intervalo entre 90% e 100%.

**Objetivo: Assegurar serviços em colaboração com as partes interessadas e desenvolver ações facilitadoras da recolha de dados e da execução de políticas públicas de âmbito local**

Resposta pedidos de DUP e constituição de servidões administrativas	<b>100%</b>
Resolução / encaminhamento de denúncias	<b>100%</b>
Iniciativas de resolução de problemas, de capacitação, de comunicação e/ou de apoio ao reporte – FFD	<b>12</b>
Iniciativas de resolução de problemas, de capacitação, de comunicação e/ou de apoio ao reporte - SISAL	<b>12</b>

Face às metas definidas para estes indicadores, e considerando o intervalo e tolerância para os desvios, os resultados alcançados no que respeita aos dois primeiros indicadores excederam as expectativas:

- as respostas a pedidos DUP e a resolução e encaminhamento de denúncias, com metas previstas de 70% - mais concretamente um intervalo de 65% a 75% considerando que foi contemplada uma tolerância de 5% para os resultados - foram largamente ultrapassadas. Tal foi fruto dos ajustamentos ao procedimento instituído e da afetação dos recursos humanos à Divisão Jurídica (DJ) ao longo do período de execução.

Quanto às iniciativas de resolução de problemas, de capacitação, de comunicação ou de apoio ao reporte FFD e SISAL, face às situações surgidas, foi entendido regularizar a sua periodicidade de forma a ser mensal para cada um dos sistemas; estes resultados encontram-se no limite positivo do intervalo de tolerância de desvios para as metas definidas (8 a 12), pelo que o desvio não foi significativo face às possibilidades consideradas.

**Objetivo: Promover o desempenho organizacional - gestão por processos e por projetos, colaboração e inovação**

Iniciativas de mapeamento e (re)desenho de processos, simplificação e otimização de tempos, melhoria de acesso ou divulgação de dados, normalização de procedimentos	<b>8</b>
Iniciativas de colaboração com entidades terceiras - acordos e protocolos celebrados, participação em ações de capacitação, outras ações de dinamização da relação de terceiros / DGAL relacionadas com o subsetor local	<b>4</b>

Face às metas definidas para estes indicadores, e considerando o intervalo e tolerância para os desvios, os resultados alcançados no que respeita ao primeiro indicador excederam as expectativas. Efetivamente, os trabalhadores aderiram à sugestão de pequenas medidas de simplificação e melhoria administrativa nas suas tarefas, as quais se procuraram implementar tanto quanto possível face aos recursos e à gestão de prioridades, optando por adiar a projeção e a implementação de medidas mais complexas e mais macro para momento posterior.

Relativamente às iniciativas de colaboração com entidades terceiras a meta foi atingida. De entre estas medidas destaca-se a criação da Unidade de Apoio Técnico e Proximidade e a organização das sessões “DGAL Convida”, uma iniciativa que visou abrir as portas desta Direção-Geral a convidados para partilhar conhecimento, experiência, projetos desenvolvidos, formas de estar, ser e fazer nos vários percursos profissionais. Mas também o desenvolvimento de um suporte com vista à atualização dos nomes dos presidentes das Câmaras Municipais no Portal Autárquico e no SiGe; a introdução no âmbito da atividade



da DJ, de uma notificação para audiência dos interessados permitindo-lhes conhecer os fundamentos de facto e direito e o sentido provável da decisão; a adoção de uma informação única solicitando ao SEALOT as dispensas e autorizações para não cumprimento dos n.º 1 e 2 e 3 do artigo 42.º da LOE 2024; a adoção de uma minuta para ajustes diretos simplificados; a alteração do relatório trimestral sobre a evolução dos recursos humanos dos municípios, com vista à simplificação da sua apresentação e interpretação; a introdução de melhorias na recolha de informação, pela introdução de um campo de seleção que permite aos utilizadores das entidades um acesso mais rápido aos formulários; a (re)organização, no Sistema de Informação de Regime Jurídico da Urbanização e Edificação (SIRJUE), das entidades a consultar.

**Objetivo: Promover o envolvimento e a participação dos trabalhadores na gestão, a auscultação das partes interessadas e a avaliação dos serviços prestados e do nível de satisfação interna**

N.º de iniciativas de envolvimento e participação dos trabalhadores e de avaliação do nível de satisfação interno	<b>3</b>
N.º de iniciativas de auscultação das partes interessadas e de avaliação dos serviços prestados	<b>3</b>
Grau de satisfação das partes interessadas com os serviços prestados	<b>81%</b>

Quanto aos resultados obtidos para estes indicadores de execução do objetivo as metas foram alcançadas, tendo a meta relativa ao grau de satisfação das partes interessadas sido ligeiramente superada. Apostar nas pessoas e na colaboração foi um dos pontos da nova estratégia adotada para 2024:

- No âmbito do envolvimento e participação dos trabalhadores destacamos a reformulação do espaço interno para convívio e a realização de pequenos eventos de *team bonding*; neste âmbito foi também desenvolvido um *sharepoint* interno.
- No âmbito das iniciativas de auscultação das partes interessadas realçamos o desafio "Gostava de Mudar", no qual os trabalhadores indicaram aquilo que consideraram estar menos bem na organização e qual o contributo que poderiam dar para a mudança e a realização de um questionário-diagnóstico relativo à comunicação interna, com o intuito de identificar e desenvolver ações de melhoria direcionadas; neste âmbito foi ainda feito um exercício inspirado nas práticas LABX, relativo às vantagens de trabalhar na DGAL.
- O resultado do indicador relativo ao grau de satisfação das partes interessadas superou a expectativa, ainda que sem atingir o valor crítico (melhor resultado possível esperado). Quanto a este resultado, melhor detalhado no ponto *V Apreciação por parte dos utilizadores externos e internos*, 81% dos

respondentes ao questionário de satisfação às partes interessadas (*stakeholders*) externos indicou estar satisfeito ou muito satisfeito com a qualidade dos serviços prestados pela Direção-Geral.

### III.2. AVALIAÇÃO DO PLANO DE ATIVIDADES

#### EXECUÇÃO GLOBAL DO PLANO E ARTICULAÇÃO COM O PROGRAMA DO GOVERNO

O PA para 2024, bem como o QUAR cujos resultados se apresentaram acima, foram elaborados em articulação com as orientações estratégicas gerais para a Administração Pública, designadamente considerando as GO e o Programa do Governo. As atividades da DGAL especialmente ligadas às destacadas no Programa do Governo, são as relacionadas com o processo de descentralização de competências.

Esteve previsto em QUAR um objetivo estratégico operacional específico para esta matéria, designadamente o “OP1 Garantir a execução orçamental do FFD e acompanhar o processo de descentralização” cuja realização foi aferida através da execução de três indicadores:

- Taxa de execução orçamental do Fundo de Financiamento da Descentralização;
- Taxa de resposta a pedidos sobre grau de cobertura orçamental do Fundo de Financiamento da Descentralização;
- Relatos de acompanhamento do Fundo de Financiamento da Descentralização.

Quanto a este objetivo operacional o grau de execução alcançado foi superior a 100%, refletindo a superação da meta de dois dos indicadores.

Este objetivo constituiu o contributo mais direto da DGAL para os **Objetivos do Programa Orçamental 2024 | PO P2 Governação | Coesão Territorial**.

Destacamos ainda o alinhamento com o desafio “Boa Governação”, com especial incidência no “OP4: Promover o desempenho organizacional - gestão por processos e por projetos, colaboração e inovação”, objetivo operacional do QUAR que teve uma taxa de realização de 125%.

Não de somenos importância, refere-se ainda o acompanhamento da aplicação dos diplomas legais publicados e da aceitação de novas competências por parte das autarquias locais, a par com a execução do FFD no quadro estatuído pelo OE.

Foi igualmente dada normal execução às transferências para as autarquias locais, aos trabalhos relacionados com a sua recuperação financeira, retenções, expropriações e servidões, ao apoio à descentralização de competências, bem como à manutenção dos Sistemas de Informação para o setor

local. Os dados disponíveis comprovam o contributo positivo desta Direção-Geral na prossecução das políticas públicas a que está associada, prestando um serviço público de marcada necessidade e utilidade. Destacam-se, em [Sumário](#), alguns dados mais relevantes nas principais áreas de intervenção, bem como alguns dos factos mais relevantes da dinâmica interna.

Quanto à execução global do PA 2024:

- Os objetivos e indicadores do QUAR foram todos atingidos ou superados e a realização global foi de 117%;
- Os objetivos operacionais do PA (extra-QUAR) foram, na sua maioria, atingidos ou superados (72%) considerando que as metas de 18 indicadores foram atingidas ou superadas, que foram suspensas ou canceladas as atividades ligadas a cinco dos indicadores e que não foram atingidas as metas de dois indicadores. Em relação a 2023, aumentou a taxa de execução, entendendo esta como a percentagem de indicadores cujas metas foram alcançadas, por relação ao n.º total de indicadores previstos, conforme detalhado no ponto [Objetivos extra-quar, resultados e considerações acerca dos resultados](#) - abaixo - e no [Quadro 6. Quadro de resultados dos objetivos do Plano de Atividades 2024 \(extra-QUAR\)](#).
- As atividades correntes foram todas normalmente asseguradas.

Efetivamente, a Direção-Geral propôs-se concretizar vários objetivos, não incluídos no QUAR mas associados a oportunidades de melhoria, a atividades críticas ou a rotinas desejáveis. A dinâmica do ano e a gestão de prioridades, tendo em conta os recursos disponíveis e a evolução do contexto, determinaram a necessidade de ajustamentos a algumas das atividades previstas, pelo que foram privilegiados objetivos associados às atividades mais críticas, reescalando algumas oportunidades de melhoria.

Em 2024 a DGAL incluiu 19 objetivos operacionais extra-QUAR no PA. Estes objetivos desdobraram-se em 25 indicadores de execução: **foram atingidas ou superadas as metas de 18 indicadores dos 25 indicadores de execução (72%)**; foram suspensas ou canceladas as atividades ligadas a cinco dos indicadores e não foram atingidas as metas de dois indicadores.

Em relação a 2023, aumentou a taxa de execução, entendendo esta como a percentagem de indicadores cujas metas foram alcançadas, por relação ao n.º total de indicadores previstos.

Relativamente aos dois indicadores cujas metas não foram atingidas importa salientar que as atividades associadas a ambos envolviam ações de terceiros, tendo essa condição afetado a prossecução nos termos e tempos inicialmente previstos.

Os cinco indicadores cujas atividades foram suspensas ou canceladas não foram prosseguidos devido, também, à necessidade de intervenção de terceiros ou à análise de custo-benefício em relação à gestão de prioridades e à disponibilidade de recursos, conforme a dinâmica contextual do ano.

O quadro abaixo elenca estes outros objetivos, respetivos indicadores de execução e resultados obtidos, apresenta o seu alinhamento com os objetivos estratégicos, e indica as unidades orgânicas que foram responsáveis pela sua prossecução.

#### OBJETIVOS EXTRA-QUAR, RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES ACERCA DOS RESULTADOS

**Quadro 6. Quadro de resultados dos objetivos do Plano de Atividades 2024 (extra-QUAR)**

Legenda de cores:						
<div> <div>Atingido ou superado</div> <div>Suspensão ou cancelado</div> <div>Não alcançado</div> </div>						
OE	Uni. Org.	Objetivo operacional	Indicador de execução	Meta	Resultado	Observações
OE2 OE3	DECEA	<b>Op1. OUTROS OBJ:</b> Elaborar o relatório dos recursos humanos dos municípios e dos serviços municipalizados	<b>Ind.1 OUTROS:</b> Nº de relatórios trimestrais elaborados até 20 dias seguidos após o termo do prazo de reporte pelas entidades	3	3	O resultado não apresentou desvio significativo da meta. <b>Histórico:</b> a manutenção deste indicador, com esta meta e este resultado tem garantido a estabilidade da informação resultante desta tarefa relevante do DECEA.
OE2 OE3	DECEA	<b>Op2. OUTROS OBJ:</b> Monitorizar a aplicação do SIADAP 2019-2020 pelos municípios	<b>Ind.2 OUTROS:</b> Data da apresentação de relatório da aplicação do SIADAP pelos municípios	até 19/08/2024	09/08/2024	O resultado não apresentou desvio significativo da meta.
OE1 OE3 OE4	DECEA	<b>Op3. OUTROS OBJ:</b> SIOE+ - Executar o Protocolo de Colaboração celebrado com a Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP)	<b>Ind.3 OUTROS:</b> % de execução das etapas do projeto a acordar no âmbito do protocolo	[75% - 80%]	100%	Atendendo ao desenvolvimento do projeto SIOE por parte da DGAEP, que ainda não chegou à fase de implementação prevista, foi possível executar todas as atividades decorrentes da fase em que se encontra e solicitadas.
OE1	DOF	<b>Op4. OUTROS OBJ:</b> Entregar a proposta de orçamento e contas de gerência da responsabilidade da DGAL	<b>Ind.4 OUTROS:</b> Data de Submissão da proposta do orçamento da DGAL no Sistema SOE da DGO	prazo fixado pela circular da DGO	prazo fixado pela circular da DGO	O resultado não apresentou desvio significativo da meta. <b>Histórico:</b> em anos anteriores perspetivou-se a antecipação do prazo em 2 dias, porém, concluiu-se não ser relevante para o objetivo. A manutenção deste objetivo garante o

OE	Uni. Org.	Objetivo operacional	Indicador de execução	Meta	Resultado	Observações
						cumprimento desta obrigação relevante na relação com terceiros.
			<b>Ind.5 OUTROS:</b> Data de submissão das contas de gerência da responsabilidade DGAL no sistema Econtas do Tribunal de Contas	prazo fixado pela circular da DGO	prazo fixado pela circular da DGO	O resultado não apresentou desvio significativo da meta. <b>Histórico:</b> aplicam-se as mesmas observações relativas ao indicador acima.
OE1	DOF	<b>Op5. OUTROS OBJ:</b> Elaborar relatório de execução orçamental	<b>Ind.6 OUTROS:</b> Número de relatórios de execução orçamental elaborados	3	suspensão ou cancelado	A atividade foi suspensa atendendo ao facto de os dados estarem disponíveis no SI e aos RH disponíveis. <b>Histórico:</b> em 2023 optou-se também por suspender esta atividade, face à mesma justificação acima; será de ponderar, de futuro, alterar o indicador ou eliminar o objetivo.
OE1 OE2 OE3 OE4	DJ	<b>Op6. OUTROS OBJ:</b> Assegurar o apoio jurídico ao membro do Governo responsável pela administração local	<b>Ind.7 OUTROS:</b> N.º médio de dias úteis gastos para elaborar ofício a solicitar elementos após 1.ª verificação no âmbito dos processos de expropriação e de servidão administrativa	30 dias úteis	14 dias úteis	O procedimento instituído e a afetação dos recursos humanos ao longo do período de execução permitiram a superação da meta.
			<b>Ind.8 OUTROS:</b> N.º médio de dias úteis para elaboração de resposta a solicitações do Gabinete SEALOT	15 dias úteis	14 dias úteis	
OE1 OE2 OE3 OE4	DJ	<b>Op7. OUTROS OBJ:</b> Assegurar respostas a pedidos de esclarecimento de entidades externas	<b>Ind.9 OUTROS:</b> N.º médio de dias úteis para elaborar resposta a pedidos de esclarecimento	15 dias úteis	17 dias úteis	As questões suscitadas são de complexidade variada e, em algumas situações, foi necessário consultar outras entidades (internas e externas) antes de ser elaborada a resposta. Mais, ao longo do ano de 2024, verificou-se grande rotação de trabalhadores, o que implicou a redistribuição de processos e inerente tempo gasto para reanálise do processo pelo novo instrutor.

OE	Uni. Org.	Objetivo operacional	Indicador de execução	Meta	Resultado	Observações
OE1	DJ	<b>Op8. OUTROS OBJ:</b> Assegurar a instrução dos procedimentos de contratação pública	<b>Ind.10 OUTROS:</b> N.º médio de dias úteis para elaborar as peças dos procedimentos aquisitivos de bens e serviços após a receção de todos os elementos necessários	10 dias úteis	3 dias úteis	Foram criadas minutas de documentos de trabalho que permitiram uma tramitação mais célere dos procedimentos.
OE1 OE3	DISII	<b>Op9. OUTROS OBJ:</b> Continuar o processo de deslocalização do <i>datacenter</i> da DGAL para a RNSI	<b>Ind.11 OUTROS:</b> Conclusão da migração do Portal Autárquico (website) no âmbito do processo de deslocalização do <i>datacenter</i> da DGAL para a RNSI (data de conclusão da migração)	até 31/08/2024	suspenso ou cancelado	Este objetivo estava dependente da contratação de serviços externos para realização de trabalhos de <i>updgrade</i> da plataforma, migração, testes internos e validação da RNSI através de auditorias. Estas dependências, bem como as auditorias e reajustamentos, obrigaram a que a execução tenha ficado suspensa em vários momentos. Aguarda-se agora avaliação financeira e oportunidade para efetuar uma contratação de serviços afim de corrigir as vulnerabilidades identificadas no processo.
OE1	DISII	<b>Op10. OUTROS OBJ:</b> Manter as aplicações internas da DGAL	<b>Ind.12 OUTROS:</b> N.º de alterações/correções aplicacionais	15	27	O desvio positivo deveu-se essencialmente à maturidade e entrega da equipa de desenvolvimento e aos processos consolidados de desenvolvimento ágil.
OE1 OE3	DISII	<b>Op11. OUTROS OBJ:</b> Adjudicar o processo de contratação de bolsa de horas para manutenção corretiva e evolutiva do SISAL	<b>Ind.13 OUTROS:</b> Adjudicação do processo de contratação de bolsa de horas para manutenção corretiva e evolutiva do SISAL (Concretização do contrato)	até 30/06/2024	suspenso ou cancelado	A bolsa de horas não foi adjudicada por falta de apresentação de propostas.
OE1 OE3	DISII	<b>Op12. OUTROS OBJ:</b> Desenvolver um Sistema de <i>Ticketing</i> para pedidos de apoio externos.	<b>Ind.14 OUTROS:</b> Implementação do Sistema de <i>Ticketing</i> (concretização da implementação)	até 30/06/2024	em curso	O projeto ficou maturado no final do 1º trimestre e foi aprovado a 02/05/2024, com efeitos a 01/04/2024, iniciando-se já com desvio temporal. Acresce que os contributos recebidos nas reuniões periódicas se traduziram em alterações substanciais, que obrigaram a

OE	Uni. Org.	Objetivo operacional	Indicador de execução	Meta	Resultado	Observações
						reajustamentos e desvios nos tempos planeados. Ficou, entretanto, pendente de testes de validação pelas áreas funcionais e da definição e aceitação das categorias e subcategorias.
OE1 OE2 OE3 OE4	DRF	<b>Op13. OUTROS OBJ:</b> Acompanhar a situação financeira das autarquias locais - Monitorização do endividamento municipal	<b>Ind.15 OUTROS:</b> Acompanhamento trimestral (4Tn-1 e 3Tn) realizado até 30 dias após o termo do prazo fixado como limite para a receção da informação	30 dias	17,5	No âmbito do apuramento do endividamento do 3T foram detetadas incoerências no SISAL que não surgiam nos relatórios, tendo a situação ficado sanada apenas em 07/11/2024. Este imprevisto obrigou à suspensão dos apuramentos trimestrais passados, para poder garantir o cumprimento do prazo estipulado para o apuramento sobre a dívida total de 2023.
			<b>Ind.16 OUTROS:</b> Prazo de entrega Relatório anual referente ao ano n-1 sobre dívida total	até 15/11/2024	14/11/2024	O resultado não apresentou desvio significativo da meta
OE1 OE2 OE3 OE4	DRF	<b>Op14. OUTROS OBJ:</b> Acompanhar a situação financeira das autarquias locais - Monitorização do Prazo Médio de Pagamento.	<b>Ind.17 OUTROS:</b> Data de apuramento do PMP registado por cada município no final do 4Tn-1, no âmbito da legislação em vigor	até 29/04/2024	22/04/2024	O resultado não apresentou desvio significativo da meta.
			<b>Ind.18 OUTROS:</b> Prazo de apuramento dos municípios que tenham registado um PMP superior a 90 dias no final do 2Tn, no âmbito da legislação em vigor	até 27/09/2024	25/09/2024	O resultado não apresentou desvio significativo da meta.
OE1 OE2 OE3 OE4	DRF	<b>Op15. OUTROS OBJ:</b> Acompanhar a execução dos contratos PPP e concessões municipais.	<b>Ind.19 OUTROS:</b> Elaboração dos relatórios trimestrais até 7 dias após o termo do prazo fixado como limite para a receção da informação	7 dias úteis	5,25	O resultado não apresentou desvio significativo da meta. <b>Histórico:</b> a manutenção desta meta tem garantido a estabilidade e a temporaneidade da informação resultante desta tarefa relevante do DRF.



OE	Uni. Org.	Objetivo operacional	Indicador de execução	Meta	Resultado	Observações
			<b>Ind.20 OUTROS:</b> Data de entrega do Relatório anual	até 29/03/2024	26/03/2024	O resultado não apresentou desvio significativo da meta. <b>Histórico:</b> a manutenção desta meta tem garantido a estabilidade e a temporaneidade da informação resultante desta tarefa relevante do DRF.
OE2	DPPC	<b>Op16. OUTROS OBJ:</b> Garantir o cumprimento das competências delegadas como OI dos PO Regionais (POR Norte, POR Centro, POR Lisboa, POR Alentejo e POR Algarve) para a tipologia de operação “Programa de Estágios Profissionais na Administração local” (PEPAL).	<b>Ind. 21 OUTROS:</b> Taxa de propostas de decisão de candidaturas / pedidos de alteração realizadas no prazo definido (n.º de propostas de decisão emitidas no prazo definido / N.º total de propostas de decisão a emitir x 100)  <b>Ind. 22 OUTROS:</b> Número máximo de dias úteis para elaboração e envio ao PO respetivo do “Relatório da Verificação no Local”	95%  15 dias úteis	100%  5	O resultado não apresentou desvio significativo da meta.  A informação disponível no sistema informático do Fundo Social Europeu e a recebida das entidades permitiu uma preparação prévia muito completa, o que ajudou à rápida concretização dos relatórios, uma vez que em qualquer das situações se tratou de confirmação de dados e esclarecimento de dúvidas prontamente dirimidas no local.
OE1	DPPC	<b>Op17. OUTROS OBJ:</b> Elaborar o Plano Estratégico de Comunicação Interna da DGAL.	<b>Ind. 23 OUTROS:</b> Data de entrega do plano	até 31/03/2024	22/03/2024	O resultado não apresentou desvio significativo da meta.
OE1	DPPC	<b>Op18. OUTROS OBJ:</b> Elaborar o Manual do SIADAP 3 da DGAL.	<b>Ind. 24 OUTROS:</b> Data de entrega do relatório	até 30/11/2024	suspenso ou cancelado	Ficou cancelado atento o facto de o mesmo Manual estar a ser elaborado pela DGAEP e considerando a economia de recursos.
OE1	DPPC	<b>Op19. OUTROS OBJ:</b> Elaborar os Cronograma de Instrumentos de Gestão e Cronograma de Atividades da DGAL.	<b>Ind. 25 OUTROS:</b> Data de entrega dos cronogramas	até 31/10/2024	suspenso ou cancelado	Alterações a nível da gestão interna no último quadrimestre ditaram o cancelamento do objetivo.

Dá-se, ainda, nota de que durante o ano de 2024 os objetivos extra-QUAR do PA não foram objeto de reformulação.



### III.3. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NÃO PREVISTAS NO PLANO DE ATIVIDADES

Para além das atividades objetivadas, do QUAR ou extra-QUAR, com métricas e metas associadas, são desenvolvidas atividades correntes, associadas ao funcionamento rotinado da organização, e que, como tal, nem sempre são destacadas como objetivos a alcançar. A título de exemplo, indicam-se as várias publicações de procedimentos de recrutamento por mobilidade para trabalhadores em funções públicas, a atualização constante de conteúdos no *website* da DGAL – o [Portal Autárquico](#) – e da presença da DGAL nas redes sociais, a participação em vários grupos de trabalho e comissões no âmbito da colaboração administrativa. O quadro abaixo permite conhecer melhor as atividades regulares das unidades orgânicas.

**Quadro 7. Principais serviços e atividades correntes por unidade orgânica**

UO	Principais serviços	Partes interessadas
Departamento de Estudos, Comunicação e Entidades Autárquicas (DECEA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão de bases de dados (recursos humanos das autarquias locais, entidades intermunicipais, empresas locais, guardas-noturnos, heráldica)</li> <li>• Registo das associações de municípios, da ordenação heráldica das autarquias locais e de pessoas coletivas de utilidade pública administrativa.</li> <li>• Gestão do SIOE</li> <li>• Gestão do SIRJUE</li> <li>• Acompanhamento da descentralização</li> <li>• Gestão do arquivo</li> <li>• Acompanhamento da Tarifa Social da Água</li> <li>• Monitorizar o Sector Empresarial Local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membros do Governo responsáveis pelas áreas da administração local, das finanças e da Administração Pública.</li> <li>• Entidades do subsector local.</li> <li>• Entidades da Administração Pública: Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP), Instituto Nacional de Estatística (INE), IGF-Autoridade de Auditoria, Tribunal de Contas, Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional (CCDRs), Direção-Geral dos Estabelecimentos Escolares (DGEstE), Instituto de Gestão financeira da Educação (IGeFE), e outras.</li> </ul>
Departamento de Cooperação e Assuntos Financeiros (DCAF) e Divisão de Finanças Locais (DFL e Unidade de Apoio Técnico e Proximidade (UATP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanhamento da descentralização, incluindo o processamento do FFD</li> <li>• Processamento das transferências para as autarquias locais e entidades intermunicipais e cálculo dos fundos.</li> <li>• Gestão do Programa Equipamentos</li> <li>• Gestão da Cooperação Técnica e Financeira, dos Auxílios Financeiros e do Fundo de Emergência Municipal</li> <li>• Monitorização do cumprimento da Lei dos compromissos e pagamentos em atraso (LCPA)</li> <li>• Prestar apoio e assessoria técnica especializada ao reporte de dados financeiros nos sistemas de informação em utilização para o subsector da administração local</li> <li>• Gerir o atendimento telefónico às entidades do subsector local em matéria de reporte financeiro e organização dos meios de resposta nos sistemas de informação da DGAL</li> <li>• Acompanhamento e diagnóstico de ações corretivas e evolutivas das aplicações informáticas da DGAL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assembleia da República e membros do Governo responsáveis pelas áreas da administração local e das finanças.</li> <li>• Entidades do subsector local.</li> <li>• Entidades da Administração Pública: DGO, INE, IGF, Tribunal de Contas, CCDRs, Unidade de Implementação da Lei de Enquadramento Orçamental (UNILEO), Comissão de Normalização Contabilística (CNO), Autoridade Tributária e Aduaneira (AT), DGEstE, IGeFE, Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social (IGFSS), e outras.</li> <li>• Associação Nacional de Municípios Portugueses (ANMP), Associação Nacional de Freguesias (ANAFRE) e Associação Nacional de Assembleias Municipais (ANAM).</li> <li>• Organizações internacionais: Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), Conselho da Europa.</li> </ul>

Atividades desenvolvidas e resultados alcançados | Atividades desenvolvidas não previstas no plano de atividades

UO	Principais serviços	Partes interessadas
Departamento de Recuperação Financeira (DRF)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanhamento da situação financeira das autarquias locais - monitorização do endividamento municipal</li> <li>• Acompanhamento do prazo médio de pagamento dos municípios</li> <li>• Acompanhamento e avaliação técnica dos mecanismos de recuperação financeira previstos na Lei n.º 73/2013, de 3 de setembro</li> <li>• Acompanhamento da execução das parcerias público-privadas do subsector local</li> <li>• Acompanhamento do Sector Empresarial Local no âmbito do apuramento do endividamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membros do Governo responsáveis pelas áreas da administração local, das finanças e da Administração Pública.</li> <li>• Municípios e setor empresarial local.</li> <li>• Entidades da Administração Pública: FAM, DGO, INE, IGF, Tribunal de Contas, Ministério das Finanças, Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais Ministério das Finanças (GEPEARI), CONSELHO DE Finanças Públicas (CFP).</li> </ul>
Departamento de Informática, Sistemas de Informação e Instalações (DISII) e Divisão de Programação (DP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propor e participar na definição de normas e procedimentos</li> <li>• na área da prevenção e segurança das instalações, atenta a sua complexidade técnica e funcional</li> <li>• Gestão da infraestrutura tecnológica da DGAL</li> <li>• Desenvolvimento, gestão e manutenção de sistemas de informação</li> <li>• Apoio aos utilizadores internos/externos dos sistemas de informação</li> <li>• Programação, incluindo recolhas de informação</li> <li>• Gestão das instalações e equipamentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• UO e trabalhadores da Direção-Geral</li> <li>• Entidades da Administração Pública: Rede Nacional de Segurança Interna (RNSI), DGO, DGAEP, Tribunal de Contas, IGF, INE, Entidade Reguladora dos Serviços de Águas e Resíduos (ERSAR), Agência de Modernização Administrativa (AMA), AT, Instituto da Segurança Social (ISS), CCDRs, e outras</li> <li>• Cidadãos (acesso ao Portal Autárquico).</li> <li>• Utilizadores do SIRJUE.</li> <li>• Entidades do subsector local.</li> </ul>
Divisão de Pessoas, Projetos e Comunicação (DPPC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organização e instrução dos processos dos trabalhadores e respetivo cadastro, registo e gestão das ocorrências e processamento das remunerações</li> <li>• Assegurar a instrução dos processos de recrutamento e a respetiva publicitação</li> <li>• Reporte de informação sobre os recursos humanos, designadamente a relativa ao Balanço Social, ao Sistema de Informação da Organização do Estado e ao Plano para a Igualdade</li> <li>• Coordenação da elaboração do Mapa de Pessoal e do Plano de Atividades e respetivos relatórios</li> <li>• Elaboração do Plano de Formação, monitorização da execução e elaboração do respetivo Relatório</li> <li>• Apoio à elaboração do QUAR, sua monitorização e reporte periódico de resultados</li> <li>• Apoiar a organização de sessões internas de formação e partilha de conhecimento entre as equipas, organizar iniciativas de participação, questionários de satisfação e coordenar projetos colaborativos</li> <li>• Desenvolver atividades potenciadoras da retenção de talento, do bem-estar no trabalho, da participação dos trabalhadores na gestão, do estabelecimento de parcerias que apoiem as atividades e a difusão dos resultados</li> <li>• Gestão, manutenção e atualização do Portal Autárquico</li> <li>• Instrução de candidaturas, planeamento, execução e monitorização de financiamentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• UO e trabalhadores da Direção-Geral.</li> <li>• Entidades da Administração Pública: Agência para o Desenvolvimento e Coesão (AD&amp;C), Autoridades de Gestão dos Programas Operacionais Regionais do PT 2020, INA, Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), DGAEP, Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros (SGPCM).</li> <li>• Entidades do subsector local.</li> <li>• Cidadãos jovens desempregados.</li> </ul>

UO	Principais serviços	Partes interessadas
	obtidos, incluindo os Fundos Europeus Estruturais e de Investimento	
Divisão Jurídica (DJ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio jurídico ao Secretário de Estado da Administração Local e do Ordenamento do Território (SEALOT)</li> <li>• Instrução dos processos de expropriação, reversão e constituição de servidão administrativa</li> <li>• Realização de reuniões de coordenação jurídica (CCDRs, IGF, DGAL, Direções Regionais)</li> <li>• Monitorizar a execução do Plano de Compras com alerta periódico sobre desvios</li> <li>• Instrução dos procedimentos de contratação pública e validação dos ajustes diretos simplificados</li> <li>• Assegurar a publicação no jornal oficial de todos os atos, contratos e regulamentos, verificando-os</li> <li>• Elaborar o Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, dinamizar a sua disseminação interna, monitorizar a sua aplicação e atualização periódica, elaborar os relatórios intercalares e anuais. Assegurar o tratamento das denúncias recebidas e elaborar o respetivo relatório anual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membro do Governo responsável pela área da administração local.</li> <li>• UO da Direção-Geral</li> <li>• Entidades do subsector local.</li> <li>• Entidades da Administração Pública: INE, IGF, Tribunal de Contas, DGAEP, CCDRs, SGPCM, Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública (eSPap), Centro Jurídico do Estado (CEJURE).</li> </ul>
Divisão Orçamental e Financeira (DOF)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar o projeto de orçamento do serviço e colaborar na elaboração da proposta de Lei do Orçamento do Estado</li> <li>• Assegurar a gestão orçamental, incluindo propostas de alteração orçamental, e o controlo da respetiva execução com reporte periódico</li> <li>• Proceder às transferências de fundos para as autarquias locais e entidades intermunicipais e no âmbito da cooperação técnica e financeira, dos auxílios financeiros e do Programa Equipamentos Urbanos de Utilização Coletiva</li> <li>• Assegurar as funções inerentes ao movimento das receitas e das despesas e respetivos registos contabilísticos obrigatórios</li> <li>• Gestão do cadastro, processamento e pagamento das remunerações aos eleitos locais das freguesias</li> <li>• Pagamento das remunerações dos trabalhadores</li> <li>• Reportes legais obrigatórios junto das entidades de supervisão, coordenação e controlo, e envio de comprovativos e outra documentação necessária às entidades do subsector local e fornecedores</li> <li>• Inventariação do património e funções de economato e aprovisionamento</li> <li>• Organizar o plano anual de compras, em cronograma alinhado com a proposta de orçamento, coordenando os contributos das UO que informam as necessidades</li> <li>• Instruir os processos de contratação pública por ajuste direto simplificado</li> <li>• Gestão do expediente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membros do Governo responsáveis pelas áreas da administração local, das finanças e da Administração Pública.</li> <li>• Entidades do subsector local.</li> <li>• Eleitos locais das freguesias.</li> <li>• Entidades da Administração Pública: INE, IGF, Tribunal de Contas, SGPCM, UNILEO, AT, eSPap, DGO, DGAEP, INA</li> <li>• UO da Direção-Geral.</li> </ul>

Salientamos, também, como atividades não previstas:

- a participação no relatório subnacional *Business Ready* produzido pelo Banco Mundial – *Subnational Business Ready in the European Union 2024: Portugal*. O *Business Ready* em Portugal é um relatório subnacional que compara as regulamentações comerciais locais que afetam as empresas domésticas em oito cidades portuguesas (Braga, Coimbra, Évora, Faro, Funchal, Lisboa, Ponta Delgada e Porto), analisando cinco áreas regulatórias de particular relevância para as empresas: Entrada de Empresas, Localização de Empresas (Licenças de Construção e Ambientais, e Transferência de Propriedade), Serviços Públicos (Eletricidade, Internet e Água), Resolução de Disputas e Insolvência Empresarial. Para cada uma destas áreas, o relatório destaca boas práticas que podem ser aproveitadas para capacitar empreendedores e empresas locais.

O *Business Ready* em Portugal faz parte de uma série de relatórios subnacionais *Business Ready* nos estados membros da União Europeia, financiados pela Comissão Europeia (Direção-Geral da Política Regional e Urbana);

- Visitas de delegações estrangeiras, nomeadamente da Sérvia e Argélia, as quais tiveram como objetivo aprofundar os temas relacionados com o financiamento das autarquias locais e os sistemas de reporte e informação;
- Participação em comissões e grupos de trabalho, designadamente:
  - na Comissão de Acompanhamento do Regime Escolar (CARE);
  - no Fórum operacional SIOE + / Sistema de Informação da Organização do Estado;
  - no Grupo de Trabalho da Estratégia Nacional dos Meios RAL (meios de resolução alternativa de litígios);
  - no Grupo de Trabalho para a transposição da Diretiva (UE) 2023/2413, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 18 de outubro de 2023 (GT RED III);
  - na Comissão do Domínio Público Marítimo (CDPM) da Autoridade Marítima Nacional;
  - na Comissão de Acompanhamento do Lixo Marinho - PALM 2028;
  - na Comissão Técnica de Acompanhamento do Plano de ação para o combate à discriminação em razão da orientação sexual, identidade e expressão de género, e características sexuais (PAOIEC) 2023-2026;
  - no Conselho da Entidade Nacional da Reserva Agrícola Nacional (ENRAN);
  - no *Steering Committee on Democracy* (CDDEM).
- A realização de um inquérito para apuramento do número de trabalhadores dos municípios em funções nas carreiras subsistentes na administração local, a solicitação DGAEP;

- A recolha de informação, no âmbito da revisão do estatuto profissional dos bombeiros sapadores e da revisão do estatuto da carreira de Polícia Municipal, enquadrada no apoio ao membro do Governo responsável pela administração local;
- A participação no júri do Galardão Autarquia Voluntária, organizado pela CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social;
- A organização da sessão pública de apresentação do Relatório Subnacional do Banco Mundial: *Business Ready Portugal*;
- A organização de duas sessões colaborativas “*DGAL Convida*”, uma iniciativa que visa abrir as portas desta Direção-Geral a quem queira connosco partilhar conhecimento, experiência, projetos desenvolvidos, formas de estar, ser e fazer.

## IV. AFETAÇÃO DE RECURSOS

### IV.1. RECURSOS HUMANOS

#### EXECUÇÃO DO PLANEAMENTO DE RH DE ACORDO COM O QUAR

**Quadro 8. Quadro de execução dos RH de acordo com o QUAR**

Cargo/Grupo Profissional	Lugares do Mapa <sup>1</sup>		Lugares ocupados <sup>2</sup>		Desvio
	N.º	N.º Pontos planeados	N.º	N.º Pontos realizados	
Dirigentes - Direção Superior	4	80	2	40	-2
Dirigentes - Direção Intermédia e Chefes de equipa	10	160	9	144	-1
Técnico Superior	46	552	29	348	-17
Especialistas de Informática	4	48	2	24	-2
Coordenador Técnico	0	0	0	0	0
Técnicos de Informática	2	16	2	16	0
Assistente Técnico	13	104	7	56	-6
Assistente Operacional	4	20	1	5	-3
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>980</b>	<b>52</b>	<b>633</b>	<b>-31</b>

(1) Número de postos de trabalho do Mapa de Pessoal da DGAL para o ano de 2024

(2) Número de trabalhadores em funções à data de 31 de dezembro de 2024

A pontuação global realizada foi de 633 pontos, registando-se um desvio global negativo de 347 pontos, sendo **a taxa de execução global dos Recursos Humanos de 63%**.

Analizados os desvios verifica-se que os mesmos resultam:

- de 31 postos de trabalho previstos no mapa de pessoal para o ano de 2024 e não preenchidos;
- dos movimentos de trabalhadores ocorridos no decurso do ano;
- das faltas ao trabalho ocorridas, das quais se destacam as dadas por motivo de doença e licença parental.

Constata-se que o maior desvio se registou no grupo profissional técnico superior e especialista de sistemas e tecnologias de informação, em resultado, sobretudo, das saídas de trabalhadores ocorridas durante o ano e dos postos de trabalho por preencher, 20 no final do ano (40% dos postos de trabalho previstos no mapa de pessoal para estas carreiras).

Ao longo do ano foi feito um esforço, apesar da reduzida equipa afeta à gestão de recursos humanos, para recrutar novos trabalhadores em especial na carreira de técnico superior, quadro em que foram publicitadas na Bolsa de Emprego Público (BEP) 10 ofertas de mobilidade, das quais 7 ofertas por recurso à mobilidade intercarreiras, para preencher postos de trabalho de técnico superior, e 2 ofertas de mobilidade para recrutamento de assistentes técnicos; para o número de postos de trabalho contemplados nestas ofertas de mobilidade (25 no total) apenas foi possível recrutar 6 trabalhadores, ou seja, **só foi possível recrutar 24% dos postos de trabalho publicitados**.

**Quadro 9. Recrutamento 2024 - Mobilidades**

Carreira	N.º Ofertas BEP	N.º Postos de trabalho oferecidos	Nº de Trabalhadores recrutados (*)
Técnico superior	10	17	6
Assistente Técnico	2	8	0
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>25</b>	<b>6</b>

(\*) 2 trabalhadores iniciaram funções em 2025

Acresce ainda o recrutamento autorizado por recurso às reservas de recrutamento constituídas no âmbito de procedimento concursal centralizado e o recrutamento autorizado a efetuar através de procedimentos concursais comuns, considerando a impossibilidade de recurso ao recrutamento centralizado para satisfação das necessidades identificadas. Nos termos do mapa anual consolidado de recrutamentos autorizados para carreiras de grau complexidade funcional 3 (MARA 2024), à DGAL foram autorizados 7 postos de trabalho, tendo sido ocupados apenas 2 postos de trabalho na sequência de procedimentos de oferta de colocação. Estes 2 trabalhadores iniciaram funções em 2025.

### BREVE CARACTERIZAÇÃO

O Mapa de Pessoal da DGAL, para o ano de 2024, contemplou 83 postos de trabalho.

Em 31 de dezembro de 2024, estavam em exercício de funções na DGAL 53 trabalhadores/as <sup>2</sup>.

No ano em análise há a salientar os seguintes pontos, adiante melhor explorados:

- A existência de 31 postos de trabalho previstos no mapa de pessoal e não preenchidos, apesar das entradas registadas no ano;
- O índice de rotação é de 53,5% e a taxa de reposição de 87%;

<sup>2</sup> Este número inclui, para além dos 52 lugares do mapa ocupados a 31 de dezembro - mencionados no quadro n.º 8, acima, um cabo da GNR em destacamento, que exerce funções de motorista



- O tempo médio de permanência dos trabalhadores/a é de 5 anos;
- A idade média dos/as trabalhadores/as ao serviço, 50,8 anos;
- O índice de tecnicidade é de 83%.

O reduzido efetivo ao serviço, a par com a elevada rotação, a baixa antiguidade média de permanência no serviço e a média de idades são variáveis, que combinadas, fazem do fator humano uma dimensão crítica da gestão, colocando um grande desafio na efetivação das atividades a cargo e no desenvolvimento de atividades de melhoria, no bom equilíbrio que se almeja no curto prazo e no médio e longo prazo.

### **Evolução nos últimos cinco anos**

O número de trabalhadores em funções, a 31 de dezembro de 2024, registou um ligeiro decréscimo em comparação com o ano anterior, e, como tem acontecido nos anos da série, aquém do planeado, ou seja, sem corresponder às necessidades de recursos humanos diagnosticadas e que permitiriam melhor concretizar as atribuições cometidas à Direção-Geral. Esse aspeto é especialmente crítico quando conjugado com o reforço de atividades a cargo, como é o caso do processo de descentralização.



*Figura 4. Evolução do número de trabalhadores*

Dada a reduzida dimensão do número de pessoas a trabalhar na Direção-Geral, as oscilações nas várias carreiras, embora não sejam quantitativamente acentuadas, têm um impacto significativo.

Após uma diminuição de técnicos/as superiores em 2020 e da sua reposição e acréscimo em 2021 - através do procedimento de recrutamento centralizado - no final de 2023 a situação equipara-se à verificada no final de 2020.



Considerando a evolução do efetivo no quinquênio em referência, por carreira, verifica-se alguma estabilidade, destacando-se a já referida diminuição dos técnicos superiores face a 2021, ano em que o efetivo foi também o mais elevado do período comparado.

### Distribuição por unidade orgânica

O gráfico abaixo ilustra a distribuição dos/as trabalhadores/as, incluindo dirigentes, por unidade orgânica, à data de 31 de dezembro de 2024. Na Direção estão considerados 4 trabalhadores que dão apoio a toda a Direção, como seja as trabalhadoras que integram o secretariado.

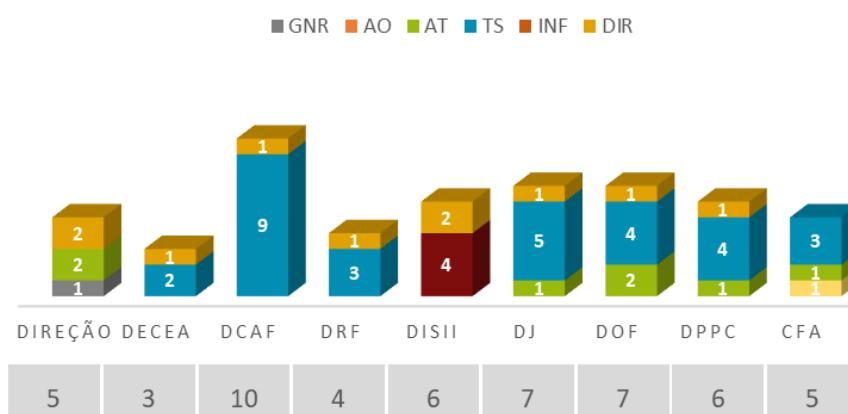


Figura 5. Número de trabalhadores/as por unidade orgânica no final de 2024

### Modalidade de vínculo

O conjunto dos/as trabalhadores/as da DGAL prestam trabalho em funções públicas mediante vínculo de emprego público e nas três modalidades previstas na Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LTFP): 42 prestavam trabalho na modalidade de contrato de trabalho em funções públicas, e por tempo indeterminado - integrados nas carreiras gerais (técnicos/as superiores, assistentes técnicos/as e assistentes operacionais) e nas carreiras especiais de especialista de sistemas e tecnologias de informação e de técnico de sistemas e tecnologias de informação; 10 estavam designados em comissão de serviço, ou em regime de substituição, para o exercício de cargos dirigentes; e 1 trabalhador com nomeação definitiva, pertencente ao Mapa de Pessoal da GNR.

### Distribuição segundo cargo/carreira

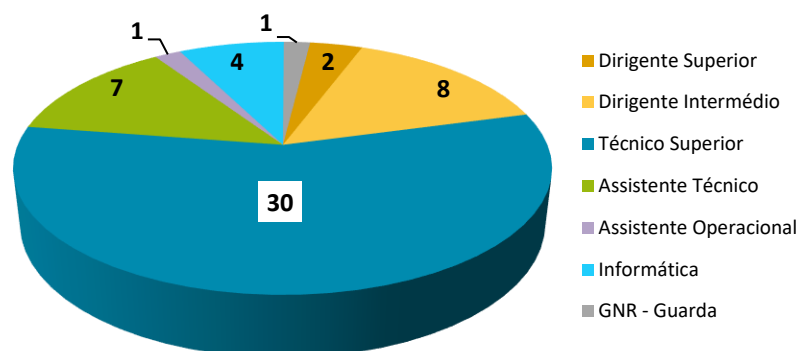


Figura 6. Número de trabalhadores/as por carreira no final de 2024

A 31 dezembro encontravam-se providos 10 cargos dirigentes: 2 de direção superior e 8 de direção intermédia, encontrando-se por designar dois dirigentes superiores de 2.º grau e um dirigente intermédio de 1.º grau. A carreira com maior número de trabalhadores/as era a de técnico superior (30, onde se inclui um Chefe de Equipa Multidisciplinar, correspondendo a mais de metade dos/as trabalhadores/as em exercício de funções.

O predomínio de técnicos superiores, agregados aos dirigentes e aos especialistas de sistemas de tecnologia de informação, confere ao organismo um elevado índice de tecnicidade (83%), rácio ligeiramente superior ao do ano transato, por ter ocorrido uma diminuição do número total de trabalhadores/as nas carreiras de assistente técnico e assistente operacional.

### Outros dados de caracterização

- **Nível de escolaridade:** a maioria dos/as trabalhadores/as é detentora de um grau académico do ensino superior, a licenciatura o nível predominante: 36 trabalhadores/as são licenciados. A percentagem de efetivos com curso superior – mestrado, licenciatura – é de 81,1%.
- Distribuição de trabalhadores por **escalões etários**: a idade média dos/as trabalhadores/as ao serviço é de 50,8 anos, não demonstrando oscilação significativa em relação aos anos anteriores. A estrutura etária dos/as trabalhadores/as estava compreendida entre os 30 e os 66 anos de idade, sendo o leque etário - diferença de idades entre o indivíduo mais velho e o mais novo - de 36 anos.
- Estrutura de antiguidade na **Administração Pública**: os níveis de antiguidade mais representativos foram até 5 anos (9 trabalhadores/as) e entre 25 a 29 anos (7 trabalhadores/as).
- **Taxa de feminização**: 54,7%, indicador que regista uma ligeira oscilação em comparação com os anos anteriores: 29 trabalhadores /as eram do sexo feminino e 24 do sexo masculino.

### Movimentos de pessoal

Em 2024 deu-se continuidade aos procedimentos para reforço do número de trabalhadores/as, através da publicitação na BEP de ofertas de emprego visando o recrutamento de novos/as trabalhadores/as, na sua maioria por mobilidade, tanto na categoria como intercarreiras, conforme evidenciado no [Quadro 9 Recrutamento 2024 - Mobilidades](#), acima, recorrendo-se ainda ao recrutamento centralizado.

A taxa de admissões/regressos rondou os 37,7%; a taxa de saída de trabalhadores/as foi de 46,4%, tendo-se registado a saída, durante o ano, de 26 trabalhadores/as.

Assim, apesar do esforço desenvolvido, o número de efetivos entrados ou regressados à Direção-Geral – 20 trabalhadores/as – não permitiu resolver este constrangimento e colmatar a escassez de recursos humanos para um melhor dimensionamento das equipas. Procedendo a uma análise conjunta das entradas e saídas registadas em 2024, o índice de rotação foi de 53,5% e a taxa de reposição de cerca de 87%.

O tempo médio de permanência dos trabalhadores/as, como já suprarreferido, é de 5 anos.

### Encargos com pessoal

A partir dos dados do Balanço Social 2024 e considerando as remunerações mensais base ilíquidas, verifica-se que o intervalo de remuneração que concentrou o maior número de trabalhadores/as corresponde ao dos valores entre “1.251 €-1.500 €” (11 trabalhadores), 13,3% do total, no qual se integram vários/as técnicos/as superiores e alguns assistentes técnicos/as.

O total de encargos com pessoal <sup>3</sup> em 2024 foi de 1.733.896 €.

## IV.2. RECURSOS FINANCEIROS

### Síntese das dotações e de aspetos de execução

O orçamento total inicial da Direção-Geral, para 2024, foi de 6.145.002 €, com uma dotação corrigida líquida de cativos de **5.901.258 €**.

Do total da dotação corrigida líquida de cativos, 71% respeita ao orçamento de atividades, destinando-se 66% desse montante a **despesas com pessoal** <sup>4</sup>.

<sup>3</sup> De acordo com os critérios definidos para a elaboração do Balanço Social da AP

<sup>4</sup> Consideram-se contabilisticamente outras despesas que não são abrangidas nos critérios definidos para os Balanços Sociais da AP

O orçamento de projetos integra a dotação destinada ao **Programa Equipamentos** que correspondeu a 90% do total corrigido (1.509.375 €).

Os pagamentos do ano saldaram-se em 4.410.567 € a que corresponde uma **taxa de execução da dotação corrigida de 75%** (5% acima da registada em 2023).

**Quadro 10. Quadro de execução dos RF de acordo com o QUAR**

	Dotação inicial	Dotação corrigida	Execução	Saldo	Taxa de execução (Dotação corrigida)
<b>Orçamento de Funcionamento (OF)</b>	<b>4 245 002 €</b>	<b>4 216 883 €</b>	<b>3 205 151 €</b>	<b>1 011 732 €</b>	<b>76%</b>
Despesas c/ Pessoal	2 763 782 €	2 763 782 €	2 184 519 €	579 263 €	79%
Aquisições de Bens e Serviços	577 117 €	1 000 233 €	744 468 €	255 765 €	74%
Outras despesas correntes	5 000 €	5 000 €	1 716 €	3 284 €	34%
Despesas de Capital	899 103 €	447 868 €	274 447 €	173 421 €	61%
<b>Orçamento de Investimento (OI)</b>	<b>175 000 €</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Despesas c/ Pessoal	-	-	-	-	-
Aquisições de Bens e Serviços	-	-	-	-	-
Outras despesas correntes	-	-	-	-	-
Despesas de Capital	175 000 €	-	-	-	-
<b>Outras despesas</b>	<b>1 725 000 €</b>	<b>1 684 375 €</b>	<b>1 205 416 €</b>	<b>478 959 €</b>	<b>72%</b>
<b>Total (OF+OI+OD)</b>	<b>6 145 002 €</b>	<b>5 901 258 €</b>	<b>4 410 567 €</b>	<b>1 490 691 €</b>	<b>75%</b>

Esta execução global resulta da execução de 76% do orçamento de atividades (“orçamento de funcionamento”) e de 72% do orçamento de projetos (“outras despesas”).

Relativamente ao orçamento de atividades, 91% das despesas tiveram natureza corrente, de entre as quais, a despesa com pessoal foi de cerca de 68% (- 4% em relação a 2023), representando a aquisição de bens e serviços 23%.

O saldo da dotação corrigida líquida de cativos após pagamentos realizados foi de 1.490.681 €, resultando do saldo do orçamento de atividades, maioritariamente relacionado com a **baixa execução da dotação para Pessoal** (57%) – veja-se o ponto acima “*Execução do planeamento de RH de acordo com o QUAR*” - e do saldo do orçamento de projetos, relacionado com a transição para 2025 de transferências de apoios concedidos ao abrigo do **Programa Equipamentos**, em contratos que só foi possível celebrar nos últimos meses do ano.

Dotações e fontes de financiamento

O orçamento da DGAL por fontes de financiamento é o ilustrado no quadro abaixo.

**Quadro 11. Fonte de financiamento: Orçamento do Estado**

	Fonte de financiamento: Orçamento do Estado		Dotação inicial	Dotação corrigida líquida de cativos	Distribuição (%)
DGAL (Atividades e Projetos)	Orçamento Atividades	311	4 245 002 €	4 216 883 €	71%
	Orçamento Projetos	311	175 000 €	175 000 €	3%
	SUBTOTAL		4 420 002 €	4 391 883 €	74%
Programa Equipamentos (transferências de capital)	Dotações do Orçamento do Estado	311	1 725 000 €	1 509 375 €	100%
	SUBTOTAL		1 725 000 €	1 509 375 €	26%
TOTAL			6 145 002 €	5 901 258 €	100%

Fonte e data da informação: GERFIP/ Orçamento Inicial/Controlo Orçamental - 31.12.2024

Execução orçamental

A execução orçamental é detalhada no quadro abaixo, fazendo-se uma resenha dos principais aspetos relacionados com a mesma segmentando-a entre o orçamento de atividades e de projetos.

**Quadro 12. Execução do Orçamento de 2024**

Natureza das Despesas		Dotação Inicial	Dotação corrigida líquida de cativos	Pagamentos	Saldo	Grau de Realização da dotação corrigida	Grau de Realização da dotação inicial
		(1)	(2)	(3)	(4) = (2) - (3)	(5) = (3) / (2)	(6) = (3) / (1)
Orçamento de Atividades	DESPESAS CORRENTES	3 345 899 €	3 769 005 €	2 930 704 €	838 301 €	78%	88%
	Pessoal:	2 763 782 €	2 763 782 €	2 184 519 €	579 263 €	79%	79%
	- Remunerações certas e permanentes	2 211 141 €	2 127 098 €	1 712 035 €	415 063 €	80%	77%
	- Abonos variáveis ou eventuais e segurança social	552 641 €	636 684 €	472 484 €	164 200 €	74%	85%
	Bens e Serviços	577 117 €	1 000 233 €	744 468 €	255 765 €	74%	129%
	Transferências correntes	-	-	-	-	-	-
	Outras despesas correntes	5 000 €	4 990 €	1 716 €	3 274 €	34%	34%
	DESPESAS DE CAPITAL	899 103 €	447 868 €	274 447 €	173 421 €	61%	31%
	SUBTOTAL	4 245 002 €	4 216 873 €	3 205 151 €	1 011 722 €	76%	76%

Orçamento de Projetos	Aquisição de Bens de Capital (DGAL)	175 000 €	175 000 €	153 125 €	21 875 €	88%	88%
	Transferências de Capital (Programa Equipamentos)	1 725 000 €	1 509 375 €	1 052 291 €	457 084 €	70%	61%
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>1 900 000 €</b>	<b>1 684 375 €</b>	<b>1 205 416 €</b>	<b>478 959 €</b>	<b>72%</b>	<b>63%</b>
<b>TOTAL</b>		<b>6 145 002 €</b>	<b>5 901 248 €</b>	<b>4 410 567 €</b>	<b>1 490 681 €</b>	<b>75%</b>	<b>72%</b>

Fonte e data da informação: GERFIP/ Orçamento Inicial/Controlo Orçamental - 31.12.2024

O orçamento total inicial da Direção-Geral, para 2024, foi de 6.145.002 € tendo sido executados 4.410.567 €, valor que nos remete para uma taxa de execução orçamental na ordem dos 72%, representando um desvio de 1.734.435 €.

No orçamento de atividades (4.245.002 € iniciais e 3.205.151 € executados), verificou-se uma taxa de execução de 76%, correspondendo a um desvio de 1.039.851 €, o que reflete principalmente o contexto legal e processual associado aos procedimentos de realização de despesa tendo como consequência a não execução das atividades inicialmente previstas, a par com poupança de recursos por via de iniciativas de redução de despesa pública.

Nos Projetos, a execução foi de 63% do previsto no orçamento inicial (1.205.416 € executados dos 1.900.000 € iniciais), verificando-se em termos absolutos um saldo de aproximadamente 694.584 €; se considerarmos a execução sobre a dotação corrigida de cativos, a taxa é de 72%.

Em termos estruturais, na execução da despesa os encargos com pessoal (2.184.519 €) representaram 50% da execução global (4.410.567 €) e 68% do total relativo ao funcionamento (3.205.151 €).

O grau de realização do orçamento da DGAL, em termos globais, face à dotação corrigida, foi de 75% (5% superior ao verificado no ano anterior) registando-se um saldo de 1.490.681 €.

O orçamento de atividades, incluindo despesas correntes e de capital, apresentou uma taxa de execução de 76%, face à dotação corrigida, o que representa um aumento de 2%, em relação ao ano anterior.

As despesas de funcionamento da DGAL, ascenderam a 3.205.151 € dos quais 91% (2.930.704 €) são de natureza corrente, das quais se salientam as despesas de pessoal, com 2.184.519 €, correspondendo a 68% e face ao total dos pagamentos representam 50%. O peso das aquisições de bens e serviços representou 17% do total da despesa paga e um incremento de 6% face ao ano anterior. Este aumento resultou da possibilidade de finalizar diversos procedimentos aquisitivos, alguns iniciados ainda em 2023, aumentando a execução orçamental em 2024.

No âmbito do orçamento para investimento verifica-se que o agrupamento com maior peso na despesa foi o do Programa Equipamentos, apresentando uma taxa de execução de 70% da dotação corrigida, e maior que a do ano anterior de 68.

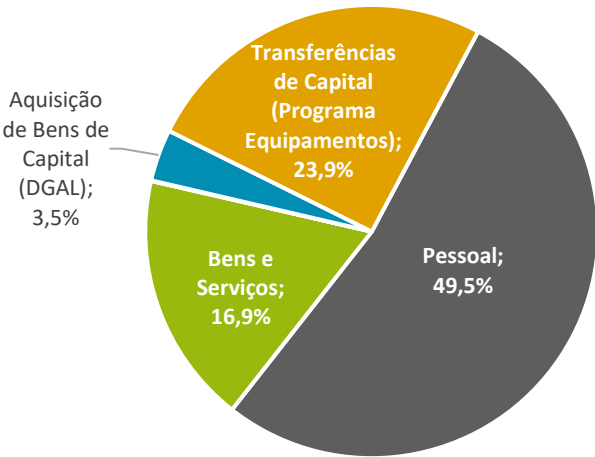


Figura 7. Estrutura geral da despesa

IV.3. RECURSOS MATERIAIS

Em 2024, efetuaram-se aquisições diversas por forma a garantir o correto funcionamento das instalações e dos sistemas de informação. Descrevem-se, sucintamente, as aquisições executadas:

Quadro 13. Aquisições no âmbito de instalações e SI

Tipo	Descrição
Software	Aquisição da subscrição de licenciamento <i>software</i> na plataforma <i>OutSystems</i>
Hardware	Aquisição de uma solução de datacenter com as componentes de computação, rede <i>SAN</i> e <i>LAN</i> , armazenamento, <i>backup</i> , licenciamento e serviços conexos
	Aquisição de equipamentos de <i>firewall</i> , <i>switching</i> e serviços conexos
	Aquisição de material informático
Serviços	Renovação dos registos de domínio Internet referentes a <i>Dgal.pt</i> e <i>Portalautarquico.pt</i>
	Renovação dos certificados digitais da DGAL
	Aquisição de serviços de manutenção de sistemas de AVAC
	Plano Cibersegurança 2024
	Aquisição da solução de salvaguarda de informação da DGAL na “ <i>CLOUD</i> ”
	Aquisição de serviços de assistência técnica para gerador <i>Cummins</i>
	Locação de bens de cópias e impressão
	Aquisição de serviços fixos de comunicações

Aquisição de material informático previa a obtenção de 10 (dez) computadores portáteis (com mochila e *dockstation*) através da aquisição centralizada de equipamento informática para 2024 da Secretaria-

Geral da Presidência de conselho de Ministros, enquanto Unidade Ministerial de Compras - aquisição centralizada foi cancelada.

Contratação de serviços de consultadoria funcional ou tecnológica, de desenvolvimento e manutenção preventiva, corretiva e evolutiva de software *Outsystems* para os sistemas da DGAL - não foi apresentada qualquer proposta.

Aquisição para desenvolvimento de uma aplicação informática para acesso/consulta de informação na Autoridade Tributária via plataforma iAP da AMA - foi decidido que não seria publicitado.

#### IV.4. SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

No âmbito da estratégia de modernização e reforma da Administração Pública e da implementação do Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas (SNC-AP), esta Direção-Geral deu continuidade à implementação do Sistema de Informação para o Subsetor da Administração Local (SISAL). Este Sistema visa dar cumprimento ao Decreto-Lei n.º 192/2015, de 11 de novembro e à Portaria n.º 128/2017, de 5 de abril, de forma a garantir que todas as entidades da administração local que não tenham natureza, forma e designação de empresa - bem como as entidades públicas reclassificadas da administração local - aplicam, a título experimental, o SNC-AP e procedem ao relato do mesmo junto da DGAL - através do SISAL.

A DGAL participou, também, em várias reuniões com a Direção Geral da Administração e do Emprego Público relativamente ao Sistema de Informação da Organização do Estado (SIOE), nomeadamente na definição nas especificações funcionais que promovem a interoperabilidade com os novos desenvolvimentos, bem como a integração e comunicação à DGAEP, para efeitos da sua integração no SIOE, dos dados dos empregadores públicos da administração local.

A DGAL contribui para a promoção de uma Administração Pública mais eficaz através da massificação da interoperabilidade nos Sistemas de Informação da Administração Pública permitindo responder de forma ágil e desmaterializada às necessidades das entidades públicas e dos cidadãos, promovendo recursos diferentes para *stakeholders* diferentes:

- na relação com o cidadão, é disponibilizada informação das autarquias locais através do seu sítio na Internet e do portal de dados abertos Dados.Gov;
- na relação com as entidades locais a DGAL disponibiliza um conjunto de plataformas que contemplam entre outros, mecanismos de interoperabilidade com o objetivo de agilizar e



automatizar a partilha de informação com as entidades do subsetor local da Administração Pública;

- na relação com outras entidades da administração central, a DGAL privilegia os processos baseados em mecanismos de interoperabilidade para a troca de dados, automatizando estes fluxos;
- na relação com o Governo, a DGAL através dos seus sistemas de informação, recolhe, compila e disponibiliza de forma centralizada a informação recolhida da administração local.

Os sistemas online disponibilizados por esta Direção-Geral, permitem integrar num mesmo ambiente vários processos e sistemas de informação que contemplam as seguintes áreas da administração local:

- Gestão financeira;
- Gestão patrimonial;
- Gestão administrativa;
- Setor empresarial local;
- Recursos humanos;
- Outras áreas de recolha de informação.

Promovendo um ambiente integrado para o acompanhamento das várias entidades do subsetor local numa plataforma que procura, garantir a eficiência e a qualidade indispensáveis ao acompanhamento dos vários processos com que a DGAL se articula, prevendo-se a curto prazo, melhorias significativas de funcionalidade, desempenho, acessibilidade, disponibilidade e aumento na capacidade de resposta dos serviços prestados.

Atualmente, a DGAL, utiliza e disponibiliza os seguintes sistemas de informação:

- **Portal Autárquico:** visa contribuir para um melhor relacionamento entre a Administração Pública Local e Central do Estado, assim como possibilitar uma fácil partilha da informação a todos os interessados, públicos e privados;
- **Gestão Documental (GD):** gestão de documentação relativa ao expediente interno e externo da DGAL. O processo de gestão documental é efetuado através de um sistema instalado, com fluxos e processos completamente desmaterializados, permitindo um encaminhamento eficaz para os vários departamentos;
- **Sistema de gestão de entidades (SiGe):** gestão centralizada de entidades DGAL (municípios, freguesias, associações de municípios, serviços municipalizados, etc.) transversais a várias aplicações da DGAL. Possibilitando ainda a operação e monitorização de utilizadores, perfis, privilégios, grupos e aplicações informáticas da DGAL;

- **Sistema Integrado de Informação da Administração Local (SIIAL):** sistema central de recolha e validação da informação financeira e não financeira das autarquias, com gestão partilhada, que beneficia as entidades da administração local autárquica e da administração do Estado e os particulares;
- **Sistema de gestão do programa de estágios profissionais da administração local (PEPAL):** sistema que engloba todas as funcionalidades de gestão do ciclo de vida dos estágios ao abrigo do programa, desde o registo dos avisos de oferta, até à avaliação final.
- **Gestão de Transferências:** gestão das transferências para as autarquias locais e outras entidades financiadas pela DGAL;
- **Gestão de candidaturas e projetos (PE):** atribuição de comparticipações por parte do Estado para a instalação de equipamentos de utilização coletiva, promovidos por instituições privadas de interesse público sem fins lucrativos, para a construção, reconstrução, ampliação, alteração ou conservação de equipamentos urbanos de utilização coletiva, incluindo os equipamentos religiosos;
- **Gestão no âmbito da Cooperação Técnica e Financeira (CTF):** gestão das verbas destinadas ao financiamento de projetos de grande relevância para o desenvolvimento regional e local, entre os municípios, entidades intermunicipais, freguesias e respetivas associações;
- **Eleitos Locais (Elocais):** suporte às Remunerações dos Eleitos Locais das Freguesias, através da recolha de informação pertinente para o cálculo da remuneração mensal de cada um dos eleitos;
- **Parcerias Público-Privadas (PPP):** levantamento e gestão de operações em regime PPP, concessões, outros contratos e sociedades em parceria da administração local autárquica;
- **Setor Empresarial Local (SEL):** gestão e consolidação de informação da atividade empresarial local, via aplicações do SIIAL;
- **Sistema de informação de regime jurídico da urbanização e edificação (SIRJUE):** disponível via Portal Autárquico, permite a tramitação desmaterializada das consultas às entidades externas aos municípios, da administração central, direta e indireta, nos procedimentos consagrados no Regime Jurídico da Urbanização e da Edificação;
- **Tarifa Social da Água (TSA):** permite aos municípios verificar se os contribuintes que tem contrato de fornecimento de serviços de água são elegíveis para beneficiar da tarifa social a através de consulta à DGAL, quem através da plataforma de interoperabilidade da Administração Pública (IAP), verifica junto da Segurança Social e da Autoridade Tributária e Aduaneira se são cumpridos os critérios de elegibilidade para este efeito;

- **Recolha de informação:** permite recolher à DGAL obter informação tipificada, para os diversos fins das entidades com que se relaciona;
- **Sistema de Informação para o Subsetor da Administração Local (SISAL):** sistema central de recolha e validação da informação financeira, de acordo com o novo referencial contabilístico SNC-AP, de todas as entidades da administração local que não tenham natureza, forma e designação de empresa, bem como as entidades públicas reclassificadas da administração local.

Os sistemas de informação anteriormente elencados respondem às necessidades das várias áreas de forma adequada através da informação centralizada disponível nas várias bases de dados instaladas, garantindo os seguintes pontos:

- Acesso à informação é efetuado pelos *stakeholders* internos e externos, devidamente credenciados inseridos em perfis aplicacionais com acesso às várias áreas, tendo sido reforçado a segurança de autenticação de utilizadores e transações de dados;
- Dado o elevado número de utilizadores com acesso aos tipos de informação, a fiabilidade e robustez, é garantida através da disponibilidade total, em termos do acesso e da gestão da informação armazenada e estruturada nas bases de dados;
- Facilidade de utilização: adoção de ferramentas de fácil utilização por parte dos utilizadores, baseadas em standards com acesso a várias funcionalidades que possibilitam por diversos meios a utilização de uma única porta de entrada;
- Modularidade: os sistemas de informação são constituídos por partes independentes, módulos aplicacionais, com uma arquitetura interna bem definida e com uma interface de integração com os outros módulos;
- Disponibilidade total com tempos de resposta rápidos dos dados residentes em base de dados é garantida através de sistemas de gestão de base de dados redundantes;
- A segurança dos dados sensíveis residentes nas bases de dados está protegida, garantindo assim a sua privacidade;
- *Reporting*, agilização do processo de reporte da informação, minimizando a sobrecarga e redundância de mapas informativos que atualmente as autarquias locais prestam às várias entidades (designadamente, DGAL, DGO, INE, DGAEP e IGF);
- Monitorização efetiva da qualidade de informação reportada pelos municípios de forma a aumentar a sua qualidade e fiabilidade;
- Automatização dos processos de partilha de informação entre os diversos parceiros e do seu controlo;

- Uniformização dos diversos conceitos utilizados, no âmbito da elaboração de estatísticas sobre o défice, dívida e endividamento do subsetor da administração local;
- Parametrização de informação necessária e indispensável ao cálculo de indicadores financeiros, nos termos definidos na lei, nomeadamente a aferição dos critérios de cumprimento dos limites de endividamento fixados legalmente;
- Gestão e manutenção funcional das aplicações são efetuadas de forma autónoma pelos utilizadores com perfil de administração em *backoffice*.

## V. APRECIÇÃO POR PARTE DOS UTILIZADORES EXTERNOS E INTERNOS

Foi aplicado um breve questionário <sup>5</sup> aos municípios e entidades intermunicipais, para avaliar o grau de satisfação com a qualidade geral dos serviços prestados pela DGAL, com a colaboração e a cooperação, bem como para avaliar o tempo de resposta aos pedidos de informação e outras solicitações e a eficácia, em geral, da comunicação com a DGAL.

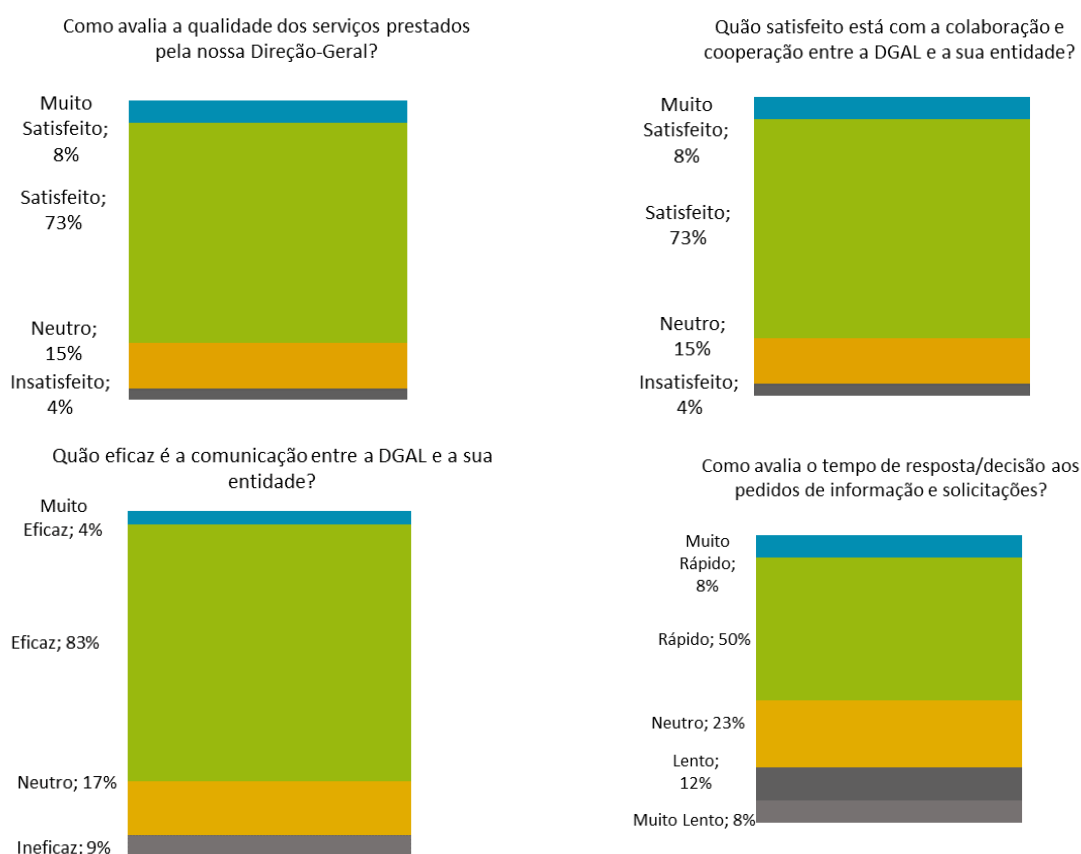
81% dos respondentes indicou estar satisfeito ou muito satisfeito com a qualidade dos serviços prestados pela Direção-Geral, bem como especificamente com a colaboração e a cooperação. Atentando na avaliação da eficácia da comunicação e 97% tem uma opinião positiva acerca da eficácia da comunicação (considera-a muito eficaz ou eficaz); porém, quanto aos tempos de resposta, embora cerca de 58% dos respondentes manifeste uma opinião positiva (rápido ou muito rápido), 23% permanecem numa posição neutra e 20% tem uma opinião menos boa, considerando os tempos e resposta como lentos ou muito lentos.

<sup>5</sup>Metodologia: aplicação e questionário com 4 perguntas de resposta em escala de Likert; resposta anónima;

Universo de aplicação: municípios (308) e associações intermunicipais (21); Taxa de resposta: 8%

Período de aplicação: 06 de março a 4 de abril de 2025;

Ferramenta de aplicação: “EUSurvey”, ferramenta apoiada pela Comissão Europeia e desenvolvida pela Direção-Geral dos Serviços Digitais dessa Comissão como medida de interoperabilidade para as administrações públicas europeias, ao abrigo do programa ISA (Interoperability solutions for public administrations, businesses and citizens)



*Figura 8. Resultados do questionário de avaliação de satisfação a parceiros*

Os questionários anteriores, apesar de distintos deste nas perguntas e na escala de avaliação, ainda assim, permitem perceber a evolução da satisfação global com os serviços prestados, que:

- relativamente a 2024 foi de 81%;
- em 2023 foi de 88%;
- e em 2022 foi de 82%

Foi possível também verificar que a taxa de resposta em 2024 e em 2023 foi muito próxima: 8% em 2024; 10% em 2023 e não apurável em 2022.

## VI. AUDIÇÃO DE DIRIGENTES INTERMÉDIOS E TRABALHADORES

O presente relatório foi elaborado num processo participativo, assente na organização hierárquica, tendo sido recolhidos os contributos dos dirigentes de todas as unidades orgânicas.

Durante o ano os trabalhadores também foram convidados a participar num exercício que permitisse à gestão ouvi-los no que respeita à sua perceção sobre as vantagens de trabalhar na DGAL, com o intuito de recolher ideias para promover novos recrutamentos e captar talentos.

Como forma de participação na melhoria organizacional, dirigentes e trabalhadores foram também auscultados e incentivados a participar no desafio "Gostava de Mudar", através do qual se pretendeu que cada um refletisse sobre aspetos menos positivos na organização e no contributo que individualmente poderia dar para os alterar.

Foi também efetuado um diagnóstico participado da comunicação interna, com o intuito de sistematizar as principais fragilidades e desenvolver ações de melhoria direcionadas.

## VII. AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO

Esta Direção-Geral, sendo uma organização de pequena dimensão, dispõe de um sistema de informação simplificado, que funciona com base no envolvimento de todos e no cumprimento dos procedimentos estabelecidos internamente para prevenir a ocorrência de riscos de gestão. A reduzida dimensão da organização proporciona naturalmente um acompanhamento próximo e regular entre trabalhadores, dirigentes e direção de topo. Assim, o sistema de controlo interno é proporcional à natureza, dimensão e complexidade da entidade, conforme referido no artigo 15.º do Regime Geral de Prevenção da Corrupção, aprovado em anexo ao Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro. A Norma de Controlo Interno, aprovada em 2023, traduz uma orientação gestionária e de bom governo que contempla minimizar os riscos através do desenvolvimento da função controlo, tendo sempre presente a necessária envolvência dos recursos humanos da organização, desde a Direção e dirigentes, até aos trabalhadores das diferentes unidades orgânicas.

Na grelha de avaliação abaixo registamos 19 respostas positivas, 3 negativas e 5 situações que consideramos não aplicáveis. Como tal, seguindo a fórmula  $[\text{respostas positivas} / (\text{respostas totais} - \text{respostas N/A}) * 100]$ , e considerando as respostas com valores percentuais como positivas por serem percentagens significativas, obtemos 86% de respostas positivas.

Nestes termos, podemos dizer que o sistema de controlo interno da DGAL tem, genericamente, uma avaliação positiva e espaço para melhorias, como é o caso da descrição sistematizada dos fluxos de processos, circuitos de documentos e padrões de qualidade. Porém, sendo certo que este aspeto oferece boas oportunidades de melhoria, o acompanhamento permanente de todos os processos entrados, desde a sua instrução até à conclusão é possível através da aplicação de gestão documental;

também ao nível das áreas de apoio à gestão financeira e dos recursos humanos são utilizadas, como em outros organismos da Administração Pública com serviços integrados, as aplicações informáticas disponibilizadas pela Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, I. P. (eSPap) e Direção-Geral do Orçamento (DGO) (SIGO, GERFIP e SRH), pela Agência de Gestão da Tesouraria e da Dívida Pública - IGCP, E.P.E. (*homebanking*) e CGA Direta, Segurança Social Direta e ADSE Direta, no âmbito do registo das correspondentes quotizações, as quais permitem em cada momento uma extração de informação essencial ao nível do controlo interno.

**Quadro 14. Grelha de avaliação do sistema de controlo interno**

Questões	Aplicado			Fundamentação
	S	N	NA	
1 – Ambiente de controlo				
1.1 Estão claramente definidas as especificações técnicas do sistema de controlo interno?	X			A norma de Controlo interno aborda a estrutura do Controlo Interno, nomeadamente o seu conceito, princípios e limitações, bem como alguns princípios e regras fundamentais estipuladas na Lei de Enquadramento Orçamental, princípios contabilísticos, critérios de valorimetria e documentos previsionais.
1.2 É efetuada internamente uma verificação efetiva sobre a legalidade, regularidade e boa gestão?	X			A reduzida dimensão da organização proporciona naturalmente um acompanhamento próximo e regular entre trabalhadores, dirigentes e direção de topo no desenvolvimento regular das tarefas.
1.3 Os elementos da equipa de controlo e auditoria possuem a habilitação necessária para o exercício da função?			X	Não se aplica o pressuposto da Equipa.
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			Além do Plano de Prevenção da Corrupção e Infrações conexas a organização tem aprovado um Código de Ética e de Conduta.
1.5 Existe uma política de formação do pessoal que garanta a adequação do mesmo às funções e complexidade das tarefas?	X			Apesar de não estar vertida em documento próprio, a política de formação norteia o Plano de Formação Anual, que é sempre elaborado com base num Diagnóstico de Necessidades Formativas, que procura ir ao encontro das necessidades manifestadas pelos trabalhadores e secundadas pelos respetivos dirigentes.
1.6 Estão claramente definidos e estabelecidos contactos regulares entre a direção e os dirigentes das unidades orgânicas?		X		Não tendo calendarização pré-definida, a reduzida dimensão da organização proporciona naturalmente proximidade diária e contactos regulares de trabalho entre os dirigentes.
1.7 O serviço foi objeto de ações de auditoria e controlo externo?		X		A DGAL não dispõe de recursos para contratualizar auditorias externas e não foi alvo da incentiva de auditoria por parte de nenhuma entidade do Estado com essas competências.
2 – Estrutura organizacional				
2.1 A estrutura organizacional estabelecida obedece às regras definidas legalmente?	X			
2.2 Qual a percentagem de trabalhadores do serviço avaliados de acordo com o SIADAP 2 e 3?	100 %			Todos os trabalhadores ao serviço estão a ser avaliados por referência ao biénio de avaliação 2023-2024 de acordo com o SIADAP.
2.3 Qual a percentagem de colaboradores do serviço que frequentaram pelo menos uma ação de formação?	90%			

Questões	Aplicado			Fundamentação
	S	N	NA	
3 – Atividades e procedimentos de controlo administrativo implementados no serviço				
3.1 Existem manuais de procedimentos internos?	X			Manual de Procedimentos relativos a Expropriações, Servidões e Reversões; Manual de Segurança em SI; Manual de Políticas de Segurança em gestão de informação; Manual de Contratação Pública e outros
3.2 A competência para autorização da despesa está claramente definida e formalizada?	X			
3.3 É elaborado anualmente um plano de compras?	X			
3.4 Está implementado um sistema de rotação de funções entre trabalhadores?			X	A rotatividade não é aplicável.
3.5 As responsabilidades funcionais pelas diferentes tarefas, conferências e controlos estão claramente definidas e formalizadas?			X	Não aplicável dada a reduzida dimensão da entidade; o risco de gestão associado a estes aspetos é mitigado, por comparação com organizações de maior dimensão e complexidade, existem circuitos e procedimentos clarificados em forma escrita e também manuais de procedimentos.
3.6 Há descrição dos fluxos dos processos, centros de responsabilidade por cada etapa e dos padrões de qualidade mínimos?			X	
3.7 Os circuitos dos documentos estão claramente definidos de forma a evitar redundâncias?			X	
3.8 Existe um plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas?	X			
3.9 O plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas é executado e monitorizado?	X			
4 – Fiabilidade dos sistemas de informação				
4.1 Existem aplicações informáticas de suporte ao processamento de dados, nomeadamente, nas áreas de contabilidade, gestão documental e tesouraria?	X			
4.2 As diferentes aplicações estão integradas permitindo o cruzamento de informação?	X			Com exceção do GERFIP-Gestão de Recursos Financeiros e Orçamentais.
4.3 Encontra-se instituído um mecanismo que garanta a fiabilidade, oportunidade e utilidade dos outputs dos sistemas?	X			
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 ativos do serviço?	X			
4.6 A informação dos computadores de rede está devidamente salvaguardada (existência de <i>backups</i> )?	X			
4.7 A segurança na troca de informações e software está garantida?	X			

## VIII. MEDIDAS PARA UM REFORÇO POSITIVO DO DESEMPENHO

Aquando da elaboração do PA 2024 compreendeu-se que medidas de modernização e simplificação previstas serviriam ao reforço do desempenho. A estrutura organizativa e administrativa da DGAL aproveitaria a introdução de melhorias quanto à normalização, sistematização de procedimentos, redesenho de processos, e reforço interno e externo da transparência. A estratégia de governação (ver



*Figura 1 acima*) sucintamente apresentada no PA 2024 considera a necessidade de reforço da gestão, com base nas pessoas, em processos e em projetos, no uso da tecnologia e nas abordagens colaborativas.

Tanto o QUAR como os objetivos extra-QUAR do PA para 2024 integraram objetivos ligados ao desenvolvimento de medidas que beneficiassem o desempenho organizacional. Assim, tendo sido diagnosticadas necessidades de melhoria no reporte de dados à DGAL, na simplificação de procedimentos internos, na dinamização da relação com terceiros, bem como no envolvimento, participação e auscultação dos trabalhadores:

- Foram incluídos **no QUAR** seis (6) indicadores:
  - Ind.8 QUAR: Nível de serviço - Iniciativas de resolução de problemas, de capacitação, de comunicação e/ou de apoio ao reporte - FFD (n.º de iniciativas implementadas no ano);
  - Ind.9 QUAR: Nível de serviço - Iniciativas de resolução de problemas, de capacitação, de comunicação e/ou de apoio ao reporte - SISAL FIN (n.º de iniciativas implementadas no ano);
  - Ind.10 QUAR: Iniciativas de mapeamento e (re)desenho de processos, simplificação e otimização de tempos, melhoria de acesso ou divulgação de dados, normalização de procedimentos (n.º de medidas ou projetos implementados no ano);
  - Ind.11 QUAR: Iniciativas de colaboração com entidades terceiras - acordos e protocolos celebrados, participação em ações de capacitação, outras ações de dinamização da relação de terceiros / DGAL relacionadas com o subsetor local (n.º de iniciativas implementadas durante o ano);
  - Ind.12 QUAR: N.º de iniciativas de envolvimento e participação dos trabalhadores e de avaliação do nível de satisfação interno (n.º de medidas implementadas no ano);
  - Ind.13 QUAR: N.º de iniciativas de auscultação das partes interessadas e de avaliação dos serviços prestados (n.º de medidas implementadas no ano).

No ponto *Atividades por objetivos e considerações acerca dos resultados*, acima, além dos resultados são destacadas algumas destas medidas tomadas.

- Os objetivos extra-QUAR do PA centram-se igualmente na vertente administrativa interna, com vários objetivos ligados aos tempos de processos e de procedimentos, podendo os resultados ser consultados no ponto *Execução global do plano e articulação com o programa do governo*, acima.
- Foram ainda desenvolvidas as medidas indicadas no ponto *XI.1 Medidas de modernização e simplificação Administrativa* XI.1 abaixo.

Na prossecução destes objetivos e medidas, e no decorrer dos trabalhos do ano, identificámos as **causas de incumprimento** de ações ou projetos não executados ou com resultados insuficientes. Estas,

mencionadas no ponto *Objetivos extra-quar, resultados e considerações acerca dos resultados* Execução global do plano e articulação com o programa do governo, acima, relacionam-se:

- Com a limitação de RH (dos 83 postos de trabalho previstos no mapa de pessoal para o ano de 2024 não foram preenchidos 31);
- Com a dificuldade na captação de RH (só foi possível recrutar 24% dos postos de trabalho publicitados – 6 trabalhadores - sendo que foram publicitadas 12 ofertas de mobilidade, das quais 7 por recurso à mobilidade intercarreiras);
- Com a dificuldade na retenção de talentos (o índice de rotação foi de 53,5%);
- Com a dependência da interação com terceiros na obtenção de informação;
- Com a falta de apresentação de propostas na aquisição de serviços para a manutenção corretiva e evolutiva do SISAL;
- Com as necessidades técnicas relacionadas com a integração dos SI na Rede Nacional de Segurança Interna.

Por estes motivos não tem sido possível desenvolver algumas medidas que beneficiaram o desempenho organizacional, sobretudo nas áreas de suporte e na vertente da governança interna. Neste contexto, em 2025 deverão ser desenvolvidas medidas que promovam a captação, integração e retenção de RH, como:

- A continuação dos esforços de recrutamento através dos procedimentos de mobilidade, recurso ao recrutamento centralizado, ou, se for caso disso, da abertura de procedimentos concursais;
- A revisão do Manual de Acolhimento dos trabalhadores;
- A revisão do Regulamento de Organização do Tempo de Trabalho;
- A continuação do desenvolvimento de iniciativas vocacionadas para o estímulo da participação dos trabalhadores na gestão;
- A continuação da atualização dos meios tecnológicos dos SI;
- A continuação dos esforços de produção de informações que aproveitem aos parceiros, como forma de estímulo à contribuição correta e atempada dos dados por parte destes.

## **IX. COMPARAÇÃO COM O DESEMPENHO DE SERVIÇOS IDÊNTICOS**

A autoavaliação dos organismos da Administração Pública deve ser acompanhada de informação relativa à sua comparação com o desempenho de serviços idênticos, que possam constituir padrão de comparação. Assim, atentando em organismos que façam um acompanhamento da atividade financeira

dos municípios, podemos identificar a Inspeção-Geral de Finanças e o Tribunal de Contas. Porém, são entidades inspetivas e de auditoria cuja área de intervenção vai muito além da administração local, tendo natureza, vocação e dimensão muito distintas desta Direção-Geral. Paralelamente, atendendo à missão, poderíamos procurar referência na DGO, porém, também neste caso, a realidade não é comparável, dada o facto de desta Direção-Geral se centrar especificamente na recolha e prestação de informação orçamental, financeira e relativa a indicadores de dívida do subsector local, trabalhando também ao nível da cooperação entre a administração central e a local, traços que lhe são distintivos. Este exercício de comparação, julga-se, não acrescentaria valor à informação de gestão, pelo que o mesmo não se deixa aqui concretizado.

## **X. PRÉMIOS E MENÇÕES DE ENTIDADES EXTERNAS**

Nada a reportar.

## **XI. OUTRAS OBRIGAÇÕES DE PRESTAÇÃO DE INFORMAÇÃO**

### **XI.1. MEDIDAS DE MODERNIZAÇÃO E SIMPLIFICAÇÃO ADMINISTRATIVA**

No PA 2024 estavam, genericamente, previstas algumas medidas que se tencionava prosseguir, havendo a oportunidade de o fazer face às prioridades, e tendo em conta a estratégia organizacional como orientação. Sucintamente, destaca-se o seguinte:

- A. Promover a transformação digital na sua articulação com as entidades do subsector local, bem como com o membro do Governo responsável pelo poder de direção e com o cidadão, com foco em informação desmaterializada, privilegiando o princípio “digital por omissão”;

Neste ponto destaca-se a criação da “Unidade de Apoio Técnico e Proximidade” visando uma maior proximidade com as entidades do subsector local e a Direção-Geral, no apoio aos sistemas de informação e envio de informação desmaterializada.

- B. Melhorar a transparência para os cidadãos da gestão da administração local, através da informação disponibilizada no Portal +Mais Transparência e no Portal Autárquico;

Durante a reestruturação orgânica, iniciada em março do ano em análise, foi decidido integrar a área de comunicação na recém-criada Divisão de Pessoas, juntamente com a área de projetos: foi

assim estabelecida a DPPC. O acompanhamento do Portal Autárquico foi atribuído a esta unidade orgânica flexível, que ficou responsável por monitorizar o conjunto dos conteúdos, promovendo a harmonização de forma e de linguagem. Embora não tenha sido possível renovar o **Portal Autárquico**, foi realizado um levantamento detalhado dos conteúdos para verificar o seu grau de atualização e definir as responsabilidades internas relacionadas. Foi alterado o processo interno de atualização de conteúdos, o qual era centralizado, tendo sido criada uma equipa de trabalho para o efeito. A equipa é constituída por, pelo menos, um interlocutor de cada unidade orgânica, responsável pela atualização dos conteúdos da sua área de trabalho. Foram desde logo introduzidas pequenas melhorias em vários pontos do Portal.

Ao mesmo tempo, e como medida de reforço da **Transparência**, foram também iniciadas as revisões do Código de Conduta e do Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas. Para o efeito foram também constituídas equipas de trabalho com elementos de todas as unidades orgânicas.

- C. Disponibilizar novos serviços eletrónicos e redesenhar os existentes considerando o cumprimento do Regulamento Geral de Proteção de Dados e promoção da utilização de dados abertos;

Considerando o cumprimento do **Regulamento Geral de Proteção de Dados**, foi constituída uma equipa de trabalho encarregue de dar continuidade ao trabalho de implementação do RGPD, com interlocutores de todas as unidades orgânicas. Esta Equipa atualizou os ficheiros de mapeamento e de registo de tratamento de dados pessoais recolhidos na DGAL, propôs uma nova Política de Privacidade, elaborou *checklists* de conformidade e redigiu e adaptou alguns dos formulários utilizados pelos serviços.

- D. Contribuir para a cibersegurança do ecossistema informático da DGAL, através da implementação de políticas, alertas, recomendações e ações formativas que procurem mitigar o risco, numa solução de segurança integrada.

No âmbito da cultura de cibersegurança foram promovidas duas (2) **ações de sensibilização** internas para todos os trabalhadores e também uma ação formativa externa. O DISII emitiu também **emails de divulgação sensibilizando e disseminando boas práticas** relacionadas com o tema (boas práticas no teletrabalho, nas redes sociais, nas compras online, e outros).

- E. Fornecer instrumentos de normalização e simplificação administrativa, bem como prestar um atendimento de melhor qualidade e proximidade com as entidades do setor da administração local

e com o cidadão, contribuindo para a desmaterialização dos processos na administração local e para a produção de indicadores úteis às entidades da Administração Pública e ao cidadão;

Neste âmbito importa, desde logo, destacar a criação da **Unidade de Apoio Técnico e Proximidade**, durante a reestruturação orgânica iniciada em março do ano em análise.

De referir também a introdução de várias **medidas internas de simplificação e agilização de procedimentos**, como a elaboração de informação única solicitando ao SEALOT as várias dispensas e autorizações para não cumprimento dos n.ºs 1 e 2 e 3 do artigo 42.º da LOE 2024, minutas aplicáveis às aquisições por ajustes diretos simplificados, e outras).

- F. Promover a eficácia analisando o grau de satisfação dos parceiros e partes interessadas, internos e externos, quanto ao apoio prestado, através da disponibilização de instrumentos que permitam aferi-lo.

Foi reformulado o questionário anual de **satisfação dos parceiros externos** e foi dado início a uma revisão cuidadosa do questionário de satisfação interna, no sentido de o desenvolver como um questionário de **avaliação do ambiente interno**. Sectorialmente foi também elaborado e aplicado um **questionário-diagnóstico da comunicação interna**, direcionado a aspetos específicos, com o intuito de identificar ações de melhoria mais direcionadas.

Para 2025 perspectiva-se continuar a prosseguir este tipo de medidas e, mais especificamente, participar no Programa de Eficiência de Recursos e de Descarbonização na Administração Pública para o período até 2030 (ECO.AP 2030), através da elaboração e do início da implementação de um Plano específico para o triénio 2025-2027.

## **XI.2. INICIATIVAS DE PUBLICIDADE INSTITUCIONAL**

Em 2024 não foi efetuada nenhuma ação de publicidade institucional nos termos do disposto no n.º 2 do artigo 7.º da Lei n.º 95/2015 de 17 de agosto.

## **XI.3. GESTÃO DO PATRIMÓNIO IMOBILIÁRIO**

A DGAL está instalada em imóvel arrendado, propriedade da ESTAMO – Participações Imobiliárias, S.A.

#### XI.4. BALANÇO SOCIAL

O Balanço Social e o respetivo relatório integram este Relatório como anexo, para que possam ser consultados em detalhe. Porém, neste ponto, faz-se um breve resumo dos pontos principais.

- **Mapa de Pessoal:** Em 2024, estavam previstos 83 postos de trabalho, dos quais 52 estavam ocupados e 31 não preenchidos.
- **Distribuição por Carreira:** A maioria dos/as trabalhadores/as são técnicos superiores (30), seguidos por assistentes técnicos e operacionais. Uma vez que para a carreira de técnico superior é exigida a licenciatura o índice de tecnicidade é de 83%.
- **Distribuição por Sexo:** 54,7% dos trabalhadores são mulheres.
- **Estrutura Etária:** A idade média dos/as trabalhadores/as ao serviço é de 50,8 anos.
- **Antiguidade:** A média de antiguidade na Administração Pública é de 21 anos. O tempo médio de permanência dos trabalhadores/as na DGAL é de 5 anos.
- **Movimentos de Pessoal**

Admissões e Regressos: Em 2024, houve 20 admissões, principalmente na carreira de técnico superior.

Assim, a taxa de admissões/regressos rondou os 37,7%.

Só foi possível recrutar 24% dos postos de trabalho publicitados.

Saídas: 26 trabalhadores /as saíram. Assim, a taxa de saída foi de 46,4%.

Em resultado das entradas e saídas o índice de rotação foi de 53,5%.

- **Prestação de Trabalho e Absentismo**

Horário de Trabalho: A maioria dos /as trabalhadores /as tem horário flexível.

Trabalho Suplementar: Foram prestadas 1.158 horas de trabalho suplementar.

Ausências: O total de ausências foi de 1.009 dias, principalmente por doença.

- **Encargos com pessoal:** O total de encargos com pessoal foi de 1.733.896 €, com a maior parte destinada à remuneração base.
- **Segurança e Saúde no Trabalho:** Não ocorreram acidentes de trabalho nem situações de doença profissional em 2024.
- **Formação Profissional:** Houve 264 participações em ações de formação, num total de 1.245 horas de formação.
- **Relações Profissionais e Disciplina:** Apenas 9% dos trabalhadores são sindicalizados. Não foram instaurados processos disciplinares em 2024.

## XI.5. EXECUÇÃO DA FORMAÇÃO

A formação profissional é entendida como decisiva para o desenvolvimento das competências dos trabalhadores e para a qualidade dos serviços que prestados. Para além da formação externa, ministrada por entidades externas especializadas, são também desenvolvidas ações formativas internas, focadas na retenção do conhecimento e no desenvolvimento de competências específicas. Sintetizamos, abaixo, os principais aspetos que caracterizaram o desenvolvimento e execução da formação de 2024.

- **Planeamento:** o Plano de Formação para 2024 foi preparado com base no Diagnóstico de Necessidades, realizado por auscultação direta dos trabalhadores e dirigentes.
- **Orçamento:** O orçamento para a formação foi de 15.401 €, dos quais 6.200 € especificamente para formação TIC.
- **Execução da formação planeada e formação não planeada:** A formação planeada registou uma execução de 39%, representando 35% do volume de formação. Estes resultados relacionam-se com a incorporação na atividade formativa de muitas ações não planeadas. Ao longo do ano surgiram necessidades formativas específicas que a DGAL procurou acomodar, sendo que os trabalhadores mostraram interesse em aderir a pequenas ações, em regra de curta duração, cuja oferta foi sendo regularmente divulgada internamente.
- **Execução do orçamento da formação:** a execução do orçamento de formação foi de 24%, correspondente ao montante de 3.683 €: a rubrica orçamental destinada especificamente à Formação TIC não teve execução; 26 participações foram financiadas e 142 de acesso livre (gratuitas).
- **Participações e participantes:** o total de participações nas ações de formação (internas e externas) foi de 267 (99 e 168 respetivamente) para 60 participantes<sup>6</sup>; o maior n.º de participantes verificou-se na carreira de técnico superior (58%), carreira que é também a mais expressiva (59%) no universo de trabalhadores da DGAL.
- **Volume da formação e duração das Ações:** O volume de formação correspondeu a 1.245 horas; a maioria das ações (99%) teve duração inferior a 30 horas (264 de 267 participações).

As áreas temáticas da formação podem ser consultadas no **Relatório Anual de Formação Profissional 2024** da DGAL, que integra este Relatório de Atividades como anexo.

---

<sup>6</sup> Recorda-se que, embora o n.º de trabalhadores em funções a 31 de dezembro de 2024 tenha sido 53, o índice de rotação foi de 53,5% principal motivo pelo qual o n.º de participantes foi superior ao n.º de trabalhadores em funções no final do ano.

**Quadro 15. Quadro-resumo da execução da formação**

Quadro-resumo da execução da formação	% do volume total	volume de formação	n.º de ações	n.º de participações	custo
<b>planeada</b>	35%	441 h	18	136	1 871 €
<b>não planeada</b>	65%	804 h	50	131	1 811 €
		<b>1.245 h</b>	<b>68</b>	<b>267</b>	<b>3 683 €</b>

## XII. AVALIAÇÃO FINAL

### XII.1. MENÇÃO PROPOSTA PELO DIRIGENTE MÁXIMO DO SERVIÇO

A expressão qualitativa do desempenho desta Direção-Geral é de “Desempenho Bom”, nos termos do disposto na alínea a) do n.º 1 do art.º 18.º da Lei do SIADAP. Efetivamente, foram superados todos os objetivos operacionais do QUAR, pelo que a situação se enquadra na referida alínea a) “Desempenho bom, atingiu todos os objetivos, superando alguns”.

Atentando nos resultados apresentados ao longo do presente relatório, face a algumas circunstâncias que exigiram atenção especial, considera-se que o balanço do trabalho desenvolvido em 2024 foi bastante positivo.

### XII.2. CONCLUSÕES E PROSPETIVAS

O quadriénio 2021-2024 caracterizou-se por circunstâncias desafiantes para a organização. As várias alterações de dirigentes superiores e de dirigentes intermédios, a alteração à estrutura das unidades orgânicas flexíveis, bem como o elevado índice de rotação de trabalhadores, determinaram o exercício das atividades de missão e de melhoria de gestão em circunstâncias de instabilidade e de recontextualização. Não obstante, os objetivos decorrentes da missão e com os quais a DGAL se comprometeu, foram prosseguidos com eficácia, tanto no Quadros de Avaliação e de Responsabilização (QUAR) como no Plano de Atividades. Verificou-se necessário proceder a ajustamentos das atividades planeadas referentes a objetivos não prioritários, melhorias diagnosticadas como necessárias, que não foi possível concretizar, e a oportunidades que não se puderam aproveitar.



Para o ano de 2025 perspetiva-se dar continuidade à estratégia e à reformulação do Quadro de Avaliação e Responsabilização adotadas em 2024, procurando não gerar disrupção no seu essencial.

Assim, em 2025 afigura-se importante manter estabilidade e direcionamento face ao contexto de instabilidade registado no quadriénio.

O desenvolvimento das atividades deverá continuar a contar com a continuação de fatores condicionantes como a elevada taxa de rotação do pessoal ao serviço e a estabilidade do orçamento. O foco deverá manter-se na prossecução do trabalho de acompanhamento do processo de transferência de competências da administração central para a administração local, assegurando a execução do Fundo de Financiamento da Descentralização, que continuará a ser uma atividade muito relevante e a exigir recursos e atenção, em combinação com a execução das demais transferências de recursos públicos para as Autarquias Locais e Entidades Intermunicipais no quadro da Cooperação Técnico-Financeira.

Ponderam-se algumas oportunidades de melhorias, as quais, face às circunstâncias emergentes, poderá ou não ser possível prosseguir, na totalidade ou em parte:

- Continuação da prossecução da interoperabilidade e outras melhorias nos sistemas de informação
- Evolução dos recursos tecnológicos internos, adoção de ferramentas de BI e IA
- Reforço da qualidade e regularidade no reporte de dados
- Reforço do atendimento, maior contacto direto e comunicação de proximidade com as entidades do setor local
- Produção e divulgação de conhecimento útil às entidades da administração pública e ao cidadão
- Produção e difusão de conhecimento internamente
- Melhorias nos processos e organização interna com definição de fluxos e de procedimentos internos e adoção de práticas de gestão por processos e por projetos, com foco nas partes interessadas
- Medidas de desenvolvimento do potencial humano e captação e retenção do talento

### **XIII. ANEXOS**

- QUAR no modelo (execução)
- Balanço Social e relatório do Balanço Social
- Relatório de Execução do Plano de Formação