




RELATÓRIO DE ATIVIDADES DE 2024



Secretaria Regional
das Finanças
Direção Regional do Orçamento e Tesouro

FICHA TÉCNICA

Título:	<i>Relatório de atividades: ano económico de 2024</i>
Tipo ID:	RA_DROT2024
Produtor:	Governo Regional da Madeira. Secretaria Regional das Finanças. Direção Regional do Orçamento e Tesouro
Autor (coordenador):	Dra. Dulce Veloza, Diretora Regional do Orçamento e Tesouro; Dr. Ricardo Rodrigues, Subdiretor Regional do Orçamento e Tesouro
Morada institucional:	Avenida Arriaga 9000-528 - Funchal Madeira - Portugal Telefone: +351 291 212 190 Fax: +351 291 238 115 E-mail: drot@madeira.gov.pt Página institucional: http://madeira.gov.pt/DROT
Descritores:	Avaliação de atividades > relatório anual de atividades > 2024
Local:	FUNCHAL (PT-RAM)
Data:	2025-04-11
Formato e origem de dados:	Texto (processado originalmente em MS Word, Office2013)
Acessibilidade:	Acesso público
Imagem da capa/contracapa	Edifício do Palácio do Governo Regional.
Versão:	Versão 1.0 (2025-05-12)
Licença (Creative Commons):	

DROT, 2025



Índice

ÍNDICE DE FIGURAS, GRÁFICOS, QUADROS E TABELAS	5
NOTA INTRODUTÓRIA	7
1. CARATERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	8
1.1. AMBIENTE INTERNO	8
1.1.1. VISÃO	11
1.1.2. MISSÃO	11
1.1.3. VALORES E CULTURA ORGANIZACIONAL	11
1.1.4. PRINCÍPIOS DE GESTÃO	12
1.1.5. ATRIBUIÇÕES GERAIS	13
1.1.6. CARATERIZAÇÃO SUCINTA DOS ATIVOS DA ORGANIZAÇÃO	15
1.2. AMBIENTE EXTERNO	16
1.2.1. IMPACTO EXTERNO DA DROT	17
1.3. TIPIFICAÇÃO DE SERVIÇOS E PRINCIPAIS CLIENTES	20
1.3.1. PRINCIPAIS CLIENTES	20
1.3.2. TIPIFICAÇÃO DE SERVIÇOS E DE PRODUTOS	20
2. AUTOAVALIAÇÃO	22
2.1. PRESSUPOSTOS METODOLÓGICOS	22
2.1. SINOPSE DE SIADAP-RAM1 (2019-2024)	23
2.2. RESULTADOS ALCANÇADOS	25
2.2.1. OO1: MANTER OS NÍVEIS ELEVADOS DE EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES PREVISTAS	35
2.2.2. OO2: FAZER CUMPRIR OS PRAZOS NO ÂMBITO DA ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO REGIONAL E DA PRESTAÇÃO DE CONTAS	35
2.2.3. OO3: MANTER ATUALIZADO O SISTEMA DE INFORMAÇÃO INTERNO	36
2.2.4. OO4: CUMPRIR OS PRAZOS DE RESPOSTA ÀS SOLICITAÇÕES DE ENTIDADES INTERNAS E EXTERNAS	37
2.2.5. OO5: PROMOVER A SUSTENTABILIDADE E OTIMIZAÇÃO DOS RECURSOS	37
2.2.6. OO6: REQUALIFICAR OS SISTEMAS TIC E REENGENHARIA DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS	38
2.2.7. OO7: MELHORAR OS NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO E DE EFICIÊNCIA DOS TRABALHADORES	38
2.2.8. OO8: MELHORAR O SISTEMA DE GESTÃO DOCUMENTAL	39
2.2.9. GRAU DE CONCRETIZAÇÃO DOS OBJETIVOS DE EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E QUALIDADE	39
2.3. ATIVIDADES NÃO PREVISTAS E EXECUTADAS E JUSTIFICAÇÃO DA AUTO-AVALIAÇÃO	40
2.4. RECURSOS HUMANOS	43
2.5. RECURSOS FINANCEIROS	44
3. AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO	46



3.1.	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	46
3.2.	ALÍNEAS A) A F) DO NÚMERO 2 DO ARTIGO 14.º DO DECRETO LEGISLATIVO REGIONAL N.º 27/2009/M DE 21 DE AGOSTO, ALTERADO PELO DECRETO LEGISLATIVO REGIONAL N.º 12/2015/M DE 21 DE DEZEMBRO.	47
3.2.1.	APRECIÇÃO POR PARTE DOS UTILIZADORES INTERNOS OU EXTERNOS	47
3.2.2.	AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO	54
3.2.3.	CAUSAS DE INCUMPRIMENTO DE AÇÕES OU PROJETOS NÃO EXECUTADOS OU COM RESULTADOS INSUFICIENTES	54
3.2.4.	MEDIDAS QUE DEVEM SER TOMADAS PARA UM REFORÇO POSITIVO DO DESEMPENHO DO SERVIÇO	55
3.2.5.	COMPARAÇÃO COM O DESEMPENHO DE SERVIÇOS IDÊNTICOS	56
3.3.	CATÁLOGO DE ATIVIDADES REALIZADAS EM 2024	57
4.	CONCLUSÃO	65
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67



Índice de Figuras, Gráficos, Quadros e Tabelas

FIGURA 1. ORGANIGRAMA DA DROT.	10
FIGURA 2. VISUALIZAÇÃO DE GRAFOS ENTRE ATIVIDADES (A) POR UNIDADE ORGÂNICA E OBJETIVOS OPERACIONAIS (OO).	25
FIGURA 3. NUVEM DE PALAVRAS RELATIVO A “SUGESTÕES DE MELHORIA”.	52
QUADRO 1. ESTRUTURA ORGÂNICA DA DROT.	9
QUADRO 2. TRANSPARÊNCIA ATIVA DA DROT.	21
QUADRO 3. CONTA DE GERÊNCIA DA DROT DE 2024.	44
GRÁFICO 1. GRAU DE SATISFAÇÃO SOBRE “ORGANIZAÇÃO”	48
GRÁFICO 2. GRAU DE SATISFAÇÃO SOBRE “GESTÃO”	49
GRÁFICO 3. GRAU DE SATISFAÇÃO SOBRE “CONDIÇÕES DE TRABALHO”	49
GRÁFICO 4. GRAU DE SATISFAÇÃO SOBRE “CARREIRA”	50
GRÁFICO 5. GRAU DE SATISFAÇÃO SOBRE “MOTIVAÇÃO”	51
GRÁFICO 6. GRAU DE SATISFAÇÃO SOBRE “AMBIENTE LABORAL”	52
TABELA 1. EVOLUÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (2020-2024)	26
TABELA 2. SÍNTESE DOS RESULTADOS ALCANÇADOS – QUAR 2024.	26
TABELA 3. EVOLUÇÃO DO QUAR (2020-2024)	28
TABELA 4. AVALIAÇÃO DO QUAR 2024	30



**Região Autónoma
da Madeira**
Governo Regional

SECRETARIA REGIONAL DAS FINANÇAS

DIREÇÃO REGIONAL DO
ORÇAMENTO E TESOURO

[folha propositadamente em branco]

Nota introdutória

Este documento apresenta a avaliação dos resultados da gestão relativo ao ano de 2024 desta Direção Regional. O ano de 2024 marcou-se por dois eventos que tornaram o processo de planeamento particularmente desafiador. Por um lado, o XIV Governo Regional entrou em gestão a partir de 5 de fevereiro de 2024 (Gabinete do Representante da República para a Região Autónoma da Madeira, 2024a), tomando o XV Governo Regional posse somente a 6 de junho (Gabinete do Representante da República para a Região Autónoma da Madeira, 2024b), com o ORAM para 2024 aprovado apenas a 19 de julho. Não obstante, o XV Governo Regional voltou a entrar em gestão a partir de 18 de dezembro de 2024 (Região Autónoma da Madeira - Assembleia Legislativa, 2024c), com a não aprovação do Orçamento da Região para 2025 e, consequentemente, com a demissão do executivo.

Apesar das alterações verificadas no Decreto-Lei n.º 12/2024, de 10 de janeiro (Presidência do Conselho de Ministros, 2024), que procedeu à revisão do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública, e adaptado à RAM através do Decreto Legislativo Regional n.º 23/2024/M, de 30 de dezembro (Região Autónoma da Madeira - Assembleia Legislativa, 2024b), a instabilidade gerada pelas sucessivas mudanças na composição do Governo Regional ao longo do ano de 2024 implicou a necessidade de reavaliar e ajustar o processo de planeamento, de forma a assegurar a sua adequação ao contexto político-administrativo em constante evolução, face à carência de orientações estratégicas e operacionais adequadas para enfrentar esta conjuntura excecional na história da Autonomia da RAM. Tal circunstância exigiu o recurso a mecanismos de adaptação interna e a uma maior capacidade de resposta por parte dos serviços, suportado no conhecimento prático dos dirigentes e colaboradores, de modo a garantir a continuidade das funções essenciais e o cumprimento dos compromissos assumidos. Os novos prazos de reporte e de revisão do SIADAP não acompanharam *pari passu* com as novas orgânicas constituídas ao longo do segundo semestre de 2024. Face a este conjunto de vicissitudes, tendo como referência o *Programa do XV Governo Regional* (Governo Regional da Madeira, 2024b), sob o lema *Estabilidade e Progresso*, por uma questão de prudência, foram mantidas as metas do QUAR2023 desta Direção Regional para o ciclo de gestão de 2024.

A elaboração deste DROT-RA2024, que encerra o ciclo de gestão de 2024, seguiu as disposições do Decreto-Lei n.º 183/96, de 27 de setembro (Presidência do Conselho de Ministros, 1996), e da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro (Assembleia da República, 2007), adaptada à RAM pelo Decreto Legislativo Regional n.º 27/2009/M de 21 de agosto (Assembleia Legislativa da Região Autónoma da Madeira, 2009), alterados pelos Decretos Legislativos Regionais nos. 12/2015/M, de 21 de dezembro (Região Autónoma da Madeira - Assembleia Legislativa, 2015) e 23/2024/M, de 30 de dezembro (Região Autónoma da Madeira - Assembleia Legislativa, 2024b).

A construção do DROT-RA2024 resultou de um processo colaborativo, envolvendo todas as unidades orgânicas da Direção Regional, que contribuíram com exercícios de autoanálise realizados através de plataformas digitais (nomeadamente o *MS Teams*). O presente relatório tem como finalidade sintetizar os principais resultados obtidos ao longo de 2024, evidenciando o contributo de cada unidade para os objetivos definidos.

1. Caracterização da organização

1.1. Ambiente interno

A Direção Regional do Orçamento e Tesouro (DROT) é um serviço da administração regional direta, tutelado pela Secretaria Regional das Finanças. As alterações dos ciclos dos XIV e XV Governos Regionais, em 2024, não significou uma profunda modificação na estrutura orgânica da DROT.

No contexto de XIV Governo Regional da Madeira, através do Decreto Regulamentar Regional n.º 15/2023/M, de 10 de novembro (Região Autónoma da Madeira - Presidência do Governo, 2024d), a orgânica da Secretaria Regional das Finanças (Região Autónoma da Madeira - Presidência do Governo, 2024a) previa criar na DROT o *Departamento de Coordenação da Implementação da Entidade Contabilística Região e Análise de Riscos* (DECR)¹. Posteriormente, em contexto de XV Governo Regional (Região Autónoma da Madeira - Presidência do Governo, 2024b), com a orgânica da Secretaria Regional das Finanças aprovada pelo Decreto Regulamentar Regional n.º 14/2024/M, de 7 de agosto (Região Autónoma da Madeira - Presidência do Governo, 2024c), a orgânica da DROT foi aprovada pelo Decreto Regulamentar Regional n.º 18/2024/M, de 20 de setembro (Região Autónoma da Madeira - Presidência do Governo, 2024e), integrando o DECR. As unidades nucleares e flexíveis mantiveram-se através da Portaria n.º 648/2020 de 8 de outubro (Região Autónoma da Madeira - Vice-Presidência do Governo Regional e dos Assuntos Parlamentares, 2020b), e do Despacho n.º 281/2022, de 29 de julho (Região Autónoma da Madeira - Secretaria Regional das Finanças, 2022).

Desta forma, a DROT é composta pelas seguintes unidades organizacionais:

UO ²	SIGLA	TIPO DE UNIDADE	FONTE
Diretora Regional	DIR	Direção superior	Decreto Regulamentar Regional
Subdiretor Regional	SDIR	Direção superior	n.º 18/2024/M, de 20 de setembro

¹ Por extinção do Direção de Serviços do SNC-AP e de Prestação de Contas.

² Nota: cargos dirigentes nomeação por comissão de serviço, nos termos dos Avisos da Secretaria Regional das Finanças nos. 897/2022, 898/2022, 899/2022 e 900/2022, de 18 de outubro (JORAM, II S, 2.º supl., no. 195), supridos entre setembro e outubro de 2023 (Secretaria Regional das Finanças, 2023a, 2023c, 2023b), enquanto as outras unidades flexíveis já se encontravam ocupadas (Secretaria Regional das Finanças, 2021, 2022; Vice-Presidência do Governo Regional e dos Assuntos Parlamentares, 2021), em razão da estrutura das unidades flexíveis determinadas pelo Despacho n.º 464/2020 de 26 de novembro. Nomeação de subdiretor regional a 2023-11-30 (Presidência do Governo Regional & Secretaria Regional das Finanças, 2023).



UO ²	SIGLA	TIPO DE UNIDADE	FONTE
Departamento de Coordenação da Implementação da Entidade Contabilística Região e Análise de Riscos	DECR	Direção superior	(Região Autónoma da Madeira - Presidência do Governo, 2024e)
Direção de Serviços de Autarquias Locais e Coordenação	DSAL	Nuclear	(Região Autónoma da Madeira - Vice-Presidência do Governo Regional e dos Assuntos Parlamentares, 2020b)
Direção de Serviços de Crédito Público	DSCP	Nuclear	
Direção de Serviços de Estudos e Controlo Orçamental	DSECO	Nuclear	
Direção de Serviços de Garantias e Apoios Financeiros	DSGA	Nuclear	
Direção de Serviços de Informação e Análise Contabilística	DSIAC	Nuclear	
Direção de Serviços dos Serviços e Fundos Autónomos	DSFA	Nuclear	
Direção de Serviços do Tesouro	DST	Nuclear	
Divisão de Controlo da Receita	DCR	Flexível	
Divisão de Normalização de Processos e de Apoio Orçamental	DNP	Flexível	(Região Autónoma da Madeira - Secretaria Regional das Finanças, 2022; Região Autónoma da Madeira - Vice-Presidência do Governo Regional e dos Assuntos Parlamentares, 2020a)
Divisão da Conta e de Apoio Funcional aos Sistemas Orçamentais	DCAF	Flexível	
Divisão de Gestão Administrativa e de Recursos Humanos	DGAR	Flexível	
Divisão de Arquivo Geral e Planeamento	DAGP	Flexível	
Divisão de Controlo de Processos	DCP	Flexível	
Divisão do Tesouro	DT	Flexível	

QUADRO 1. Estrutura orgânica da DROT.



FIGURA 1 – Organigrama da DROT.
Nota: Cf. siglas no Quadro 1

1.1.1. Visão

Ambicionamos ser uma entidade de referência na promoção da sustentabilidade financeira regional, contribuindo de forma decisiva para o bem-estar e a prosperidade das comunidades da Região Autónoma da Madeira.

1.1.2. Missão



Exercer a atividade no âmbito da gestão financeira e orçamental dos serviços e organismos integrados no âmbito da Administração Pública Regional, para efeitos de contas nacionais.



Verificar a regularidade, legalidade e economia na realização das despesas públicas.



Administrar a tesouraria do Governo Regional.



Executar a política regional no setor das finanças.
Controlar as ações necessárias ao domínio da atividade financeira da Região Autónoma da Madeira.

Decreto Regulamentar Regional n.º 18/2024/M, de 20 de setembro (Região Autónoma da Madeira - Presidência do Governo, 2024e)

1.1.3. Valores e cultura organizacional



LIDERANÇA

Liderança através do exemplo, do planeamento e da programação participados.



GESTÃO POR OBJETIVOS

Gestão orientada para os resultados com o envolvimento das unidades orgânicas.



PARTILHA DE INFORMAÇÃO

Disseminação de informação relevante no âmbito das suas atribuições legais.



RIGOR E TRANSPARÊNCIA

Boa governança e transparência proativa na gestão das finanças públicas e políticas orçamentais.



EQUIDADE

Igualdade de tratamento entre setor público e privado.



1.1.4. Princípios de gestão

A atuação da DROT regeu-se pelos seguintes princípios:



Liderança através de abordagens de gestão participadas.



Gestão assente em objetivos claros e orientada para a concretização de resultados, com foco na execução eficiente das tarefas.



Envolvimento das unidades orgânicas na definição de objetivos operacionais, promovendo uma gestão centrada nas pessoas e no equilíbrio entre vida profissional e pessoal.



Partilha de informação relevante no âmbito das suas atribuições legais.



Qualidade dos serviços e produtos prestados.



1.1.5. Atribuições gerais

A DROT tem por missão³ "exercer a atividade no âmbito da gestão financeira e orçamental dos serviços e organismos integrados no âmbito da administração pública regional, para efeitos de contas nacionais, verificar a regularidade, legalidade e economia na realização das despesas públicas, administrar a tesouraria do Governo Regional, executar a política regional no setor das finanças e controlar as ações necessárias ao domínio da atividade financeira da Região Autónoma da Madeira" (n.º 1 do art.º 11.º do Decreto Regulamentar Regional n.º 2/2024/M, de 15 de janeiro, revogado, a partir de 8 de agosto de 2024, pelo n.º 1, do art.º 12.º do Decreto Regulamentar Regional n.º 14/2024/M, de 7 de agosto e art.º 2.º do Decreto Regulamentar Regional n.º 18/2024/M, de 20 de setembro).

Para a prossecução da sua missão, a DROT tem as seguintes atribuições, nos termos do art.º 3.º do Decreto Regulamentar Regional n.º 18/2024/M, de 20 de setembro (Região Autónoma da Madeira - Presidência do Governo, 2024e), que se cita a seguir:

- a) Contribuir para a definição e controlo da política orçamental e financeira regional, estudando e propondo as medidas necessárias à sua execução;
- b) Coadjuvar o Secretário Regional das Finanças na coordenação e elaboração da proposta anual de Orçamento Regional;
- c) Elaborar a Conta da Região;
- d) Tomar e propor medidas normativas de organização, simplificação e uniformização dos serviços e organismos em matéria de contabilidade pública regional, com vista ao seu desenvolvimento e articulação com os programas do Governo Regional;
- e) Acompanhar, controlar e analisar a execução orçamental em colaboração com as respetivas unidades de gestão, na perspetiva do cumprimento dos objetivos de política definidos;
- f) Coordenar a contabilização das receitas e despesas públicas e das operações extraorçamentais;
- g) Elaborar o quadro plurianual do Orçamento da Região em articulação com a Direção Regional de Estatística da Madeira e demais entidades envolvidas;
- h) Preparar os projetos de diploma de execução orçamental e instruções para o seu cumprimento e emitir pareceres sobre apoios financeiros e diplomas que impliquem perda de receita ou aumento da despesa pública com impacto no Orçamento da Região;
- i) Superintender na elaboração e divulgação de normas de contabilização de receitas e despesas públicas e colaboração na definição de regras e procedimentos necessários à elaboração das demonstrações financeiras da Região, de acordo com os modelos conceptuais definidos pela Comissão de Normalização Contabilística;
- j) Produzir informação respeitante à execução orçamental, dívida pública regional e demais matérias relativas às finanças públicas;
- k) Assegurar, no âmbito da elaboração do Orçamento Regional, da contabilidade pública e das demais áreas da sua competência, a aplicação de metodologias que permitam procedimentos coerentes e o tratamento agregado da informação;

³ Cf. n.º 1 do art.º 13.º do Decreto Regulamentar Regional n.º 6/2020/M, de 17 de janeiro (Região Autónoma da Madeira - Presidência do Governo, 2020) e n.º 1 do art.º 11.º do Decreto Regulamentar Regional n.º 13/2021/M, de 16 de novembro (Região Autónoma da Madeira - Presidência do Governo, 2021).



- l) Avaliar a cedência e controlar os apoios financeiros e os empréstimos contratados, nos termos da lei;*
- m) Coordenar as operações relativas à emissão e gestão da dívida pública regional direta e prestar apoio na emissão e gestão da dívida de entidades participadas da Região;*
- n) Instruir e acompanhar os processos de concessão de avales da Região e fiscalizar o cumprimento dos respetivos requisitos pelas entidades beneficiárias, nos termos da lei;*
- o) Assegurar, no âmbito da execução da política e da administração dos ativos financeiros, o acompanhamento financeiro das participações sociais da Região Autónoma da Madeira;*
- p) Assegurar a gestão de ativos e a assunção e regularização de passivos e responsabilidades financeiras da Região;*
- q) Diligenciar para a recuperação de créditos decorrentes de operações de intervenção financeira;*
- r) Participar nas políticas e medidas produzidas para o setor administrativo autárquico, salvaguardando o interesse e especificidades das autarquias locais da Região e o poder consagrado à autonomia regional;*
- s) Propor medidas de apoio financeiro às autarquias locais da Região e acompanhar a sua situação económico-financeira e contabilística, nos termos da legislação em vigor;*
- t) Propor medidas de acompanhamento, controlo e aperfeiçoamento do sistema de liquidação, cobrança e arrecadação das receitas da Região, com vista à sua maximização;*
- u) Assegurar o controlo da movimentação e utilização dos fundos da Região;*
- v) Propor às entidades competentes, a realização de auditorias orçamentais e financeiras, aos diversos serviços da administração pública regional, com vista a um efetivo controlo da regularidade das despesas e receitas orçamentais;*
- w) Promover e decidir sobre trabalhos e estudos a efetuar no âmbito das competências da DROT;*
- x) Coordenar a implementação e representação contabilística das operações relevantes para a Entidade Contabilística Região;*
- y) Exercer todas as demais atribuições que lhe forem cometidas por lei ou determinadas superiormente ou ainda que decorram do normal exercício das suas funções.*



1.1.6. Caracterização sucinta dos ativos da organização



68

✓ número total de trabalhadores em funções na DROT até 2024-12-31, dos quais 17 são dirigentes.



69,1%

✓ dos trabalhadores são do sexo feminino, 9 das quais são dirigentes, 4 técnicos superiores, 32 assistentes e coordenadores técnicos e 2 assistentes operacionais.



50,9

✓ média de idade do conjunto de trabalhadores e dirigentes em funções na DROT.



1857,6
EUR

✓ média de salário anualizado auferido pelos trabalhadores da DROT em 2024.



41,2%

✓ verifica-se um incremento positivo de trabalhadores e dirigentes detentores de formação superior, na ordem dos 41,2% (licenciatura: 36,8%; mestrado: 2,9%, e doutoramento: 1,5%).



25

✓ trabalhadores pertencem à carreira especial de técnico superior do orçamento e finanças.



3180

✓ sessões efetuadas pelos utilizadores em 2024 (-36,2% EM RELAÇÃO A 2023) a consultar a página institucional da DROT.



54 647

✓ registos de documentos processados na DROT no ano de 2023 (aumento 16,05% em relação a 2023).



9

✓ número de estagiários acompanhados em 2024 no âmbito do programa EPAP (5M, 4F).



24

✓ conjunto de publicações feitas *online* em 2024, entre boletins, prestação de contas, documentos previsionais e de transparência ativa.



58,7%

✓ Taxa de execução do orçamento em 2024 (dotação orçamental corrigida em 2023: 7 750 370,00 € EUR).



99,86%

✓ taxa de execução das atividades executadas (-5,06% em relação a 2023).

1.2. Ambiente externo

No fecho do ciclo de XV Governo Regional da Madeira, o impacto externo da DROT tem sido demonstrado progressivamente ao longo de 2024, através das suas publicações periódicas, designadamente do *Boletim da Dívida* (Direção Regional do Orçamento e Tesouro, 2024a, 2024b, 2024c, 2024d), do *Boletim de Execução Orçamental* (Direção Regional do Orçamento e Tesouro, 2024e, 2024f, 2024g, 2024h, 2024i, 2024j, 2024k, 2024l, 2024m, 2024n, 2024o, 2025), para além dos instrumentos da política orçamental estipulada no *Orçamento da Região para 2024* (Governo Regional da Madeira, 2024a), da Conta do Subsetor do Governo Regional da Madeira da *Conta da Região Autónoma da Madeira* de 2023 (Direção Regional do Orçamento e Tesouro, 2024p).

As suas atividades, não obstante, estão condicionadas a um conjunto de fatores externos e a *stakeholders* que influenciaram o seu desempenho. Enumeram-se a seguir alguns desses fatores, a saber:

Político-legal

A DROT assenta a sua atuação no cumprimento do quadro legal vigente, das orientações do *Programa do XIV Governo Regional da Madeira (2023-2027)* (Governo Regional da Madeira, 2023). Não obstante, concretizou-se a demissão do Governo Regional visível no Decreto do Representante da República para a Região Autónoma da Madeira n.º 1-A/2024, de 5 de fevereiro (Gabinete do Representante da República para a Região Autónoma da Madeira, 2024a), mantendo-se em gestão até 25 de maio de 2024. Deu-se início ao XV Governo Regional da Madeira, cujo *Programa de governo* para o quadriénio 2024-2028 (Governo Regional da Madeira, 2024b) foi aprovado pela Assembleia Legislativa (Região Autónoma da Madeira - Assembleia Legislativa, 2024d). Não obstante a não aprovação do ORAM2025, o Governo Regional foi alvo de Moção de Censura n.º 1-A/2024/M, de 18 de dezembro (Região Autónoma da Madeira - Assembleia Legislativa, 2024c), pelo que entrará em gestão a partir de janeiro de 2025.

Económico-financeira

O atual quadro de atuação exige prioritariamente a manutenção do processo de consolidação e sustentabilidade das finanças públicas regionais, sendo que o mesmo pressupõe uma gestão orçamental e financeira disciplinada, rigorosa e criteriosa, com base nas orientações supervenientes da apresentação tardia do ORAM2024 (Região Autónoma da Madeira - Assembleia Legislativa, 2024a).

Sócio-cultural

Deve-se evidenciar que a administração regional autónoma canaliza todos os seus recursos para a prestação de serviços públicos que se querem de excelência, o que pressupõe a valorização do capital humano e informacional e a dotação de infraestruturas adequadas ao cidadão e aos trabalhadores.

Tecnológico

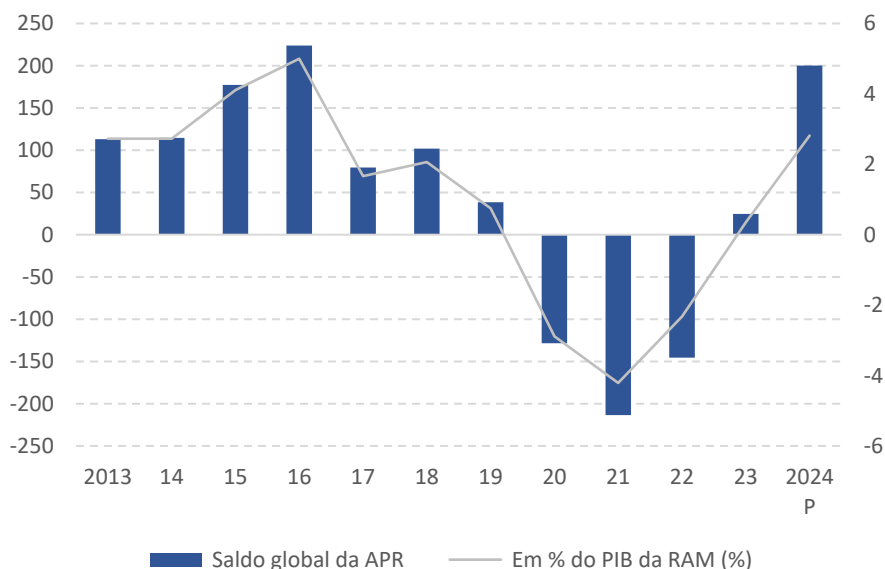
Executaram-se mudanças significativas ao nível do circuito documental com vista à redução de constrangimentos derivados da ausência de interoperabilidade técnica e semântica. O atual processo de reforma administrativa em toda a Administração Pública Regional procura responder à necessidade de simplificação dos processos e procedimentos administrativos segundo um modelo de interoperabilidade transversal e integrada dos recursos informacionais. O contexto pós-pandémico, com o novo quadro de financiamento previsto pelo Plano de Recuperação e de Resiliência (PRR), proporcionou a aceleração da transição digital, com especial realce para os sistemas de informação de gestão financeira pública.

1.2.1. Impacto externo da DROT

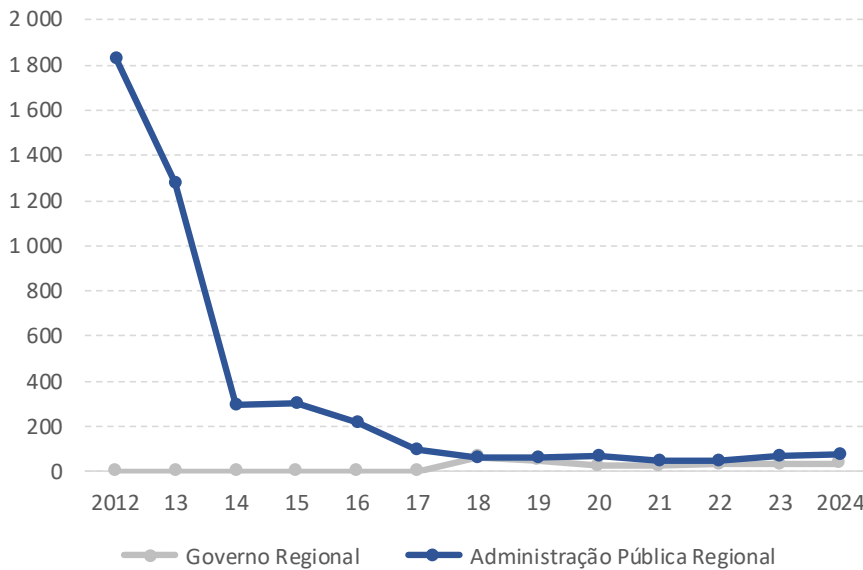
A DROT assume um papel relevante junto do tecido social e produtivo da Região, reduzindo o impacto dos custos de contexto e melhoria das condições de vida dos Madeirenses e Porto-santenses. Considerando a sua missão, destacamos os seguintes resultados:

585,5

milhões de euros de saldo global acumulado entre 2013 e 2024. Anos de 2020, 2021 e 2022 afetados pelo contexto pandémico. Em 2023 e 2024, as contas públicas registam saldos globais positivos.



Fonte: SRF-DREM e SRF-DROT

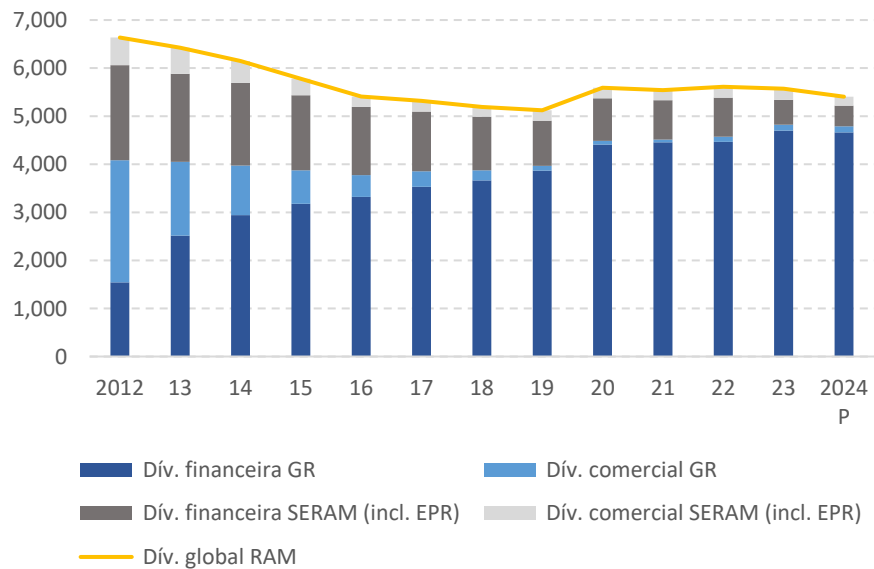


Fonte: SRF-DROT e DGO, n.º de dias

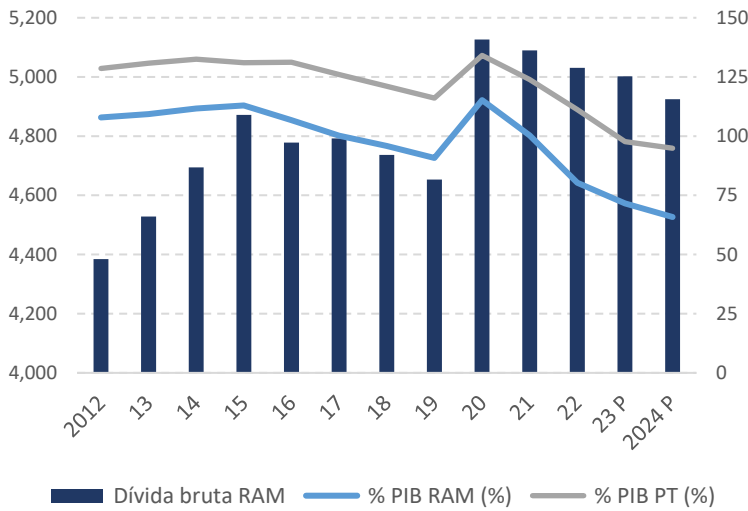
35 dias

A Região diminuiu o seu Prazo Médio de Pagamentos (PMP) de 1.832 dias (2012) para 74 dias (2024), o que corresponde a uma diminuição de 1.758 dias (-96,0%). PMP do GR diminuiu 30 dias (-46,2%), de 65 dias (2018) para 35 dias (2024).

Diminuição da dívida global de cerca de 1,2 mil M€ (-16%), de 2012 (6,6 mil M€) a 2024 (5,4 mil M€).



Fonte: SRF-DROT/Unidade: M€



Em 2024, o rácio dívida bruta (na ótica de Maastricht) sobre o PIB, da Região, foi cerca de 65,8% (vs. 94,9% em Portugal), constituindo este o valor mais baixo registado no período em análise.

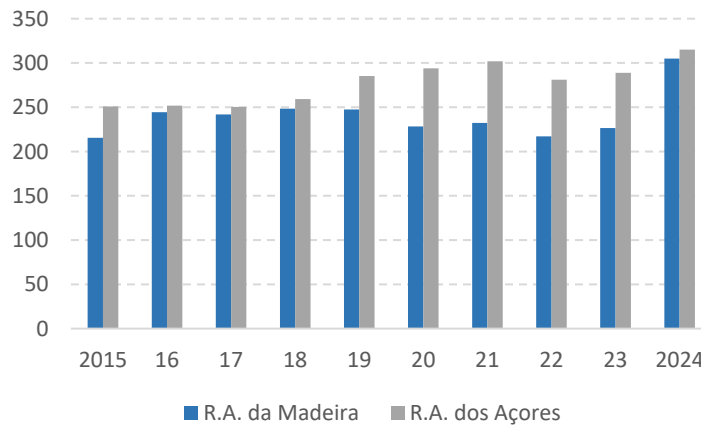
Fonte: SRF-DREM e Banco de Portugal / M€

	Moody's	DBRS Morningstar	Fitch rating	S&P Global Ratings
Portugal	<i>A3, Stable</i>	<i>A (high), Stable</i>	<i>A-, Positive</i>	<i>A, Positive</i>
R.A. Madeira	<i>Ba1, Positive</i>	<i>BBB, Stable</i>	<i>BBB+, Stable</i>	<i>BBB-, Stable</i>
R.A. Açores	<i>Ba1, Stable</i>	<i>BBB, Stable</i>	<i>BBB, Stable</i>	-

A RAM tem 4 notações de rating junto das principais agências de rating internacionais: Moody's (desde 2002), Morningstar DBRS (desde 2017), Fitch Ratings (desde 2022) e S&P Global Ratings (desde 2024).

Fonte: SRF-DROT

Entre 2015 e 2024, a Região Autónoma da Madeira recebeu cerca de - 372 milhões de euros face ao montante transferido pelo Estado para a



Fonte: SRF-DROT/Unidade: M€

Região Autónoma dos Açores.

1.3. Tipificação de serviços e principais clientes

1.3.1. Principais clientes

Os clientes internos da DROT são compostos por todos os colaboradores de cada unidade orgânica, incluindo outros serviços com quem mantém interface, designadamente:

Clientes internos	Clientes externos
<ul style="list-style-type: none">- Gabinete da Secretaria Regional das Finanças- Direção Regional da Administração Pública;- Direção Regional de Estatística da Madeira- Direção Regional do Património- Direção Regional de Informática- Autoridade Tributária e Assuntos Fiscais da RAM- Agência de Inovação e Modernização da Região Autónoma da Madeira, IP-RAM- Instituto de Desenvolvimento Regional, IP-RAM- Inspeção Regional de Finanças	<ul style="list-style-type: none">- Administração pública regional direta e indireta, incluindo serviços e fundos autónomos e setor empresarial regional- Assembleia Legislativa da Região Autónoma da Madeira- Secção Regional da Madeira do Tribunal de Contas- Tribunais e Ministério Público- Agentes de execução fiscal- Administração Central: Ministério das Finanças: Instituto Nacional de Estatística, Autoridade Tributária e Aduaneira, ESPAP, IP; Inspeção-Geral de Finanças, Direção-Geral das Autarquias Locais, Direção-Geral do Orçamento, Direção-Geral do Tesouro e Finanças, Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional e Secção Regional da Madeira do Tribunal de Contas;- Instituições de Crédito Nacionais e Internacionais- Empresas Privadas, Associações Empresariais, Profissionais, Religiosas e Culturais e Cidadãos em geral- Empresa Inter-Municipal da RAM, Associação de Municípios da RAM, Delegação Regional da Associação Nacional de Freguesias, Autarquias Locais e Empresas Municipais da RAM- Entidades com Participação Social da RAM

Considerando o papel fundamental da DROT na gestão e supervisão dos recursos financeiros na RAM, pode-se afirmar que o seu público-alvo abrange todos os setores da Administração e os agentes económicos, sendo a sua atividade direcionada a esses destinatários.

1.3.2. Tipificação de serviços e de produtos

Os serviços da DROT estão organizados de acordo com as suas atribuições legais, conforme definidas no diploma orgânico (cf. supra), particularmente no que se refere à gestão, acompanhamento e controlo das contas públicas. Nesse contexto, a DROT adota uma postura de transparência ativa, divulgando dados orçamentais e financeiros não só através dos documentos técnicos disponibilizados na sua página institucional, mas também nos meios de comunicação social de maior alcance na RAM e a nível nacional.

Os principais documentos produzidos pela mesma são listados de seguida:

TIPOLOGIA	PERIODICIDADE
 BOLETIM DE EXECUÇÃO ORÇAMENTAL	Publicação mensal.
 BOLETIM DA DÍVIDA	Publicação trimestral. (Disponível em inglês)
 RELATÓRIO DO SERAM	Publicação trimestral.
 ORÇAMENTO REGIONAL	Publicação anual
 CONTA DA REGIÃO	Publicação anual
 SNC-AP	Variável
 CIRCULARES	Variável
 CONTA DO SUBSETOR DO GOVERNO REGIONAL	Publicação anual

QUADRO 2. Transparência ativa da DROT.

Também é relevante destacar que os principais documentos produzidos são publicados e estão disponíveis online para consulta. Contudo, tendo em conta o elevado grau de datificação da informação presente nestes documentos, é fundamental que este tipo de publicações evolua para novas ferramentas de visualização de dados.

2. Autoavaliação

2.1. Pressupostos metodológicos

Atendendo a atipicidade vivenciada em 2024, mantiveram-se as metas do QUAR2023 para o horizonte 2024, de modo a assegurar a comparabilidade, independentemente das vicissitudes experienciadas durante esse ciclo. Os dados relativos ao desempenho das atividades foram recolhidos através de um questionário em linha estruturado via *Teams*, enviado aos dirigentes da DROT. Este questionário inclui uma autoavaliação, em que cada atividade é classificada numa escala de 0 (não executado) a 100 (executado na totalidade), acompanhada da respetiva justificação. Adicionalmente, o questionário contempla uma avaliação global das atividades planeadas, com ponderação, e a identificação das atividades não planeadas e executadas, sem ponderação, mas com informação narrativa. Os dados recolhidos foram processados em ambiente *web*, através de um questionário semi-aberto em anexo.

As atividades previstas foram baseadas no Plano Operacional de Atividades para 2023 (documento interno de gestão), no qual estão identificados, por unidade organizacional, os processos de negócio mais representativos da DROT, conforme o sistema nacional de classificação de processos de negócio das administrações públicas, CLAV (Direção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas, 2021). Cada uma das atividades se encontram classificadas de acordo com o Quadro de Avaliação e Responsabilização relativo ao ciclo de gestão em apreço. O cálculo das ponderações globais resulta da média aritmética das ponderações atribuídas pelas unidades organizacionais a cada uma das atividades/projetos associados ao objetivo operacional correspondente. Para cada ponderação atribuída pelo responsável da unidade organizacional a uma atividade/projeto, é exigida uma justificação minimamente plausível para as decisões relativas à ponderação atribuída. No QUAR 2024, optámos por calcular o desvio através da subtração entre a pontuação de 2024 e a meta. A validação dos dados e despacho depende do Gabinete do Secretário Regional das Finanças.



2.1. Sinopse de SIADAP-RAM1 (2019-2024)

REALIZAÇÃO DOS OBJETIVOS OPERACIONAIS		KPI	XIII GRM						XIV/XV GRM					
			2019		2020		2021		2022		2023		2024	
			Planeado	Executado	Planeado	Executado	Planeado	Executado	Planeado	Executado	Planeado	Executado	Planeado	Executado
EFICÁCIA	OP1: Manter os níveis elevados de execução das atividades previstas	Ind. 1	80,00%	80,00%	99,00%	80,00%	99,00%	94,20%	99,00%	97,00%	99,00%	102,54%	98,00%	99,84%
	OP2: Fazer cumprir os prazos no âmbito da elaboração do Orçamento Regional e da Prestação de Contas	Ind. 2	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	95,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	92,94%
	OP3: Manter atualizado o sistema de informação interno	Ind. 3	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	98,90%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	94,44%
		Ind. 4	90,00%	100,00%	90,00%	90,00%	100,00%	90,00%	90,00%	99,40%	90,00%	85,36%	90,00%	60,70%
		Ind. 5	90,00%	90,00%	90,00%	90,00%	95,00%	100,00%	90,00%	100,00%	90,00%	111,39%	90,00%	87,74%
EFICIÊNCIA	OP4: Cumprir os prazos de resposta às solicitações de entidades internas e externas	Ind. 6	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	90,00%
		Ind. 7	90,00%	100,00%	100,00%	90,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	94,20%	97,10%	95,00%
		Ind. 8	14,7	62,0	10,0	59,0	9,0	12,0	15,0	12,0	15,0	33,0	51,0	35,00
	OP5: Promover a sustentabilidade e otimização dos recursos	Ind. 9 ⁴	20,0	—	15,0	25,0	10,0	13,0	15,0	10,0	—	—	—	—
—			—	—	—	—	—	—	—	—	75,00%	69,20%	75,00%	76,50%

⁴ Indicador reformulado de “Tempo médio de registos de arquivamento dos processos administrativos” para “Taxa de satisfação de utilizadores internos em relação às condições organizacionais, materiais e infraestruturas oferecidas pela DROT”.



REALIZAÇÃO DOS OBJETIVOS OPERACIONAIS		KPI	XIII GRM								XIV/XV GRM			
			2019		2020		2021		2022		2023		2024	
			Planeado	Executado	Planeado	Executado	Planeado	Executado	Planeado	Executado	Planeado	Executado	Planeado	Executado
QUALIDADE	OP6: Requalificar os sistemas TIC, reengenharia de processos administrativos e transição digital (art.º 59.º ORAM 2023)	Ind. 10	90,00%	96,70%	95,00%	90,00%	95,00%	96,70,00%	95,00%	105,00%	95,00%	100,00%	95,00%	100,00%
		Ind. 11	90,00%	89,20%	95,00%	90,00%	95,00%	89,20%	95,00%	82,60%	95,00%	85,00%	95,00%	99,78%
	OP7: Melhorar os níveis de qualificação e de eficiência dos trabalhadores	Ind. 12	70,00%	7,58%	99,00%	32,00%	99,00%	6,00%	99,00%	48,40%	50,00%	87,00%	50,00%	69,10%
	OP8: Melhorar o sistema de gestão documental	Ind. 13	80,00%	85,00%	95,00%	80,00%	95,00%	85,00%	95,00%	100,00%	95,00%	85,00%	95,00%	92,10%
		Ind. 14	70,00%	89,66%	95,00%	—	95,00%	89,66%	95,00%	90,00%	95,00%	80,00%	90,00%	95,00%
		Ind. 15	100,00%	—	95,00%	—	95,00%	215,89%	95,00%	435,00%	95,00%	285,22%	90,00%	94,00%



2.2. Resultados alcançados

Nesta secção, apresentam-se os resultados alcançados em 2024 nos objetivos operacionais. A seguinte Figura 2 representa um mapa de grafos que agrupam as atividades e os objetivos estratégicos e operacionais formulados no QUAR por fator de similaridade.

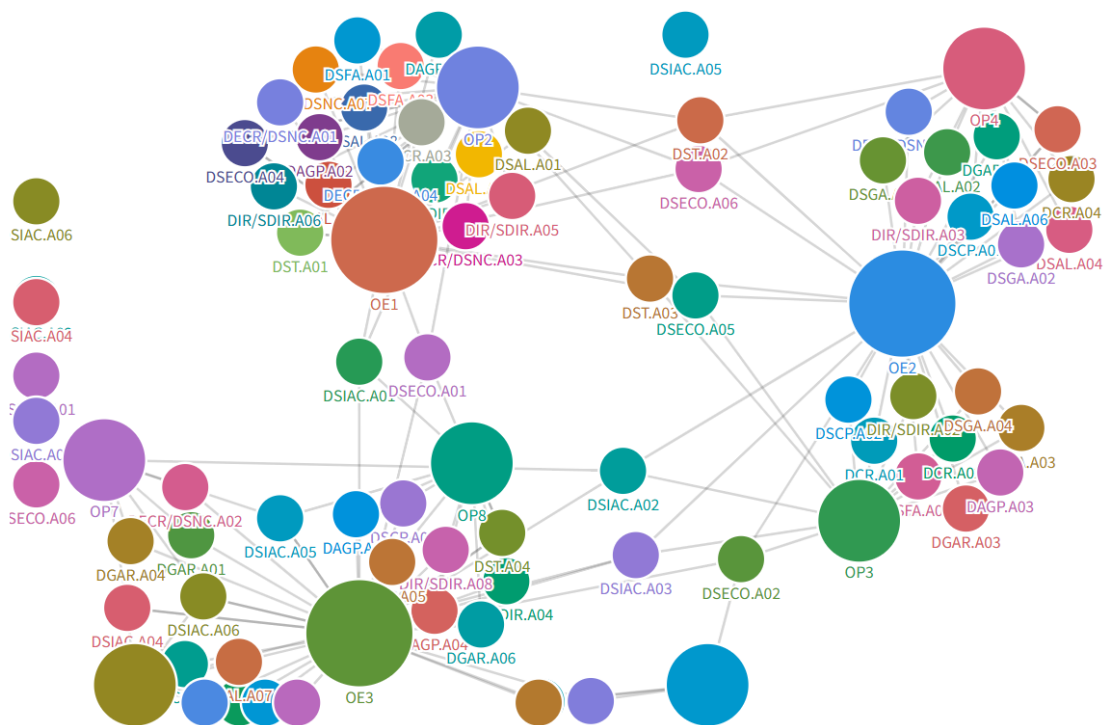


Figura 2. Visualização de grafos entre atividades (A) por unidade orgânica e objetivos operacionais (OP). Para uma visualização interativa, consulte-se esta ligação: <https://public.flourish.studio/visualisation/7209678/>. (siglas, cf. *infra* 3.3 Catálogo de atividades realizadas em 2024).

Em termos globais, os resultados apontam para uma taxa de realização em 2024 na ordem dos 99,86%, correspondente à menção qualitativa de “Bom”, nos termos da alín. a) do n.º 1 do art.º 18.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro (Assembleia da República, 2007).

Durante o período de 2020 a 2024, os Objetivos Estratégicos (OE) delineados apresentaram uma trajetória diversificada em termos de desempenho. O primeiro objetivo, destinado a reforçar a qualidade informativa e a sustentabilidade das contas públicas, manteve uma concretização constante, alcançando 100% nos anos de 2020, 2021 e 2022, e ultrapassando ligeiramente a meta em 2023, com um índice de 102,29%. Em 2024, o desempenho voltou a atingir 100%. O segundo objetivo, centrado na melhoria dos procedimentos de controlo orçamentais, contabilísticos, administrativos e financeiros, apresentou uma trajetória de altos e baixos, iniciando em 86,47% em 2020 e subindo gradualmente até 103,78% em 2023.



No entanto, em 2024, registou uma ligeira queda para 97,49%, ainda assim superando o desempenho de 2020 e 2021. Por último, o terceiro objetivo, que visava modernizar as estruturas administrativas e tecnológicas, bem como valorizar os recursos humanos, revelou um crescimento consistente, partindo de 83,72% em 2020 e alcançando 108,28% em 2023. Em 2024, o desempenho diminuiu para 101,27%, mas ainda mantendo um bom nível de concretização e refletindo o sucesso das estratégias implementadas ao longo do tempo. Apesar da leve queda registada em 2024 nos Objetivos Estratégicos 2 e 3, a execução dos objetivos manteve-se sólida, com a maior parte das metas a serem alcançadas ou superadas ao longo do período de análise.

Tabela 1. Evolução dos objetivos estratégicos (2020-2024)

Resultados		2020	2021	2022	2023	2024	Trajectoria
		OE1	100,00%	100,00%	100,00%	102,29%	100,00%
OE2	86,47%	93,83%	101,47%	103,78%	97,49%		
OE3	83,72%	100,93%	105,66%	108,28%	101,27%		

Conforme se pode observar no quadro seguinte, os objetivos operacionais foram todos atingidos, tendo dois objetivos operacionais como tido superados.

Tabela 2. Síntese dos resultados alcançados – QUAR 2024

Objetivos Operacionais (OO)	Taxa de Realização 2024	Classificação Qualitativa
OP1: Manter os níveis elevados de execução das atividades previstas	100,00%	Superou
OP2: Fazer cumprir os prazos no âmbito da elaboração do Orçamento Regional e da Prestação de Contas (R)	100,00%	Atingiu
OP3: Manter atualizado o sistema de informação interno (R)	83,11%	Atingiu
OP4: Cumprir os prazos de resposta às solicitações de entidades internas e externas (R)	109,37%	Superou
OP5: Promover a sustentabilidade e otimização dos recursos	100,00%	Superou
OP6: Requalificar os sistemas TIC, reengenharia de processos administrativos	100,00%	Superou
OP7: Melhorar os níveis de qualificação e de eficiência dos trabalhadores	106,37%	Superou
OP8: Melhorar o sistema de gestão documental (art.º 97.º ORAM 2024) (R)	100,00%	Atingiu
QUAR – Execução global	μ 99,86%	BOM

Entre os objetivos operacionais considerados relevantes (R) destaque-se OO2, OO3, OO4 e OO8.

A análise da execução dos Objetivos Operacionais (OO) para 2024 revela um panorama amplamente positivo, com a maior parte dos objetivos a ser cumprida ou superada. O desempenho demonstrado ao



longo do ano reflete uma evolução consistente e sólida em relação aos anos anteriores, evidenciando o compromisso contínuo com a melhoria e a excelência.

O primeiro objetivo, OO1, que visava manter elevados níveis de execução das atividades previstas, obteve uma execução de 100%, sendo classificado como "Superou". Este desempenho reflete a continuidade e a estabilidade ao longo do tempo, com as atividades previstas a serem cumpridas com êxito, sem desvios significativos. Esse resultado reforça o compromisso em manter uma elevada qualidade na implementação das atividades, o que se tem demonstrado desde o início.

Em relação ao OO2, que se focava no cumprimento dos prazos para a elaboração do Orçamento Regional e da Prestação de Contas, também se obteve uma execução de 100%, classificada como "Atingiu". Este resultado revela que os prazos foram cumpridos com rigor, de acordo com as metas estabelecidas, alinhando-se à consistência e boas práticas observadas nos anos anteriores. A execução deste objetivo demonstra que a organização tem sido capaz de gerir eficazmente os prazos, assegurando a boa governança e a transparência.

No que diz respeito ao OO3, que tinha como meta manter atualizado o sistema de informação interno, a execução foi de 83,11%, classificada como "Atingiu". Embora este valor seja inferior a 100%, ainda assim demonstra um desempenho positivo, uma vez que a meta foi cumprida, mas com espaço para melhorias. Este resultado sugere que os esforços para atualizar o sistema de informação interna continuaram ao longo do ano, embora seja necessário um foco adicional para garantir uma execução plena no futuro.

O OO4, que visava cumprir os prazos de resposta às solicitações de entidades internas e externas, teve uma execução excecional de 109,37%, sendo classificado como "Superou". Este desempenho notável vai além das expectativas, evidenciando uma melhoria significativa na eficiência da resposta às solicitações, tanto internas como externas. A capacidade de cumprir os prazos com uma margem de superação indica um grande avanço na gestão e na agilidade administrativa.

Em relação ao OO5, que visava promover a sustentabilidade e otimização dos recursos, a execução foi de 100%, sendo classificada como "Superou". Este objetivo foi plenamente alcançado, com as estratégias de sustentabilidade e otimização a serem implementadas de forma eficaz, superando as metas estabelecidas. Este resultado pode ser visto como uma recuperação, principalmente quando comparado ao impacto negativo que a pandemia de 2020 teve em iniciativas semelhantes.

O OO6, que se focava na requalificação dos sistemas TIC e na reengenharia de processos administrativos, também obteve uma execução de 100%, sendo classificado como "Superou". Este resultado reflete o sucesso das iniciativas de modernização e a eficácia das ações realizadas para melhorar os sistemas e processos administrativos, superando as expectativas e consolidando o progresso na área tecnológica.



No caso do OO7, que visava melhorar os níveis de qualificação e eficiência dos trabalhadores, a execução foi de 106,37%, classificada como "Superou". Este excelente desempenho demonstra um compromisso contínuo com a formação e o desenvolvimento das competências dos trabalhadores, garantindo que a qualificação e a eficiência continuem a evoluir positivamente, respondendo assim às necessidades da organização e do ambiente de trabalho.

Finalmente, o OO8, que tinha como objetivo melhorar o sistema de gestão documental, obteve uma execução de 100%, sendo classificado como "Atingiu". Este resultado demonstra que os esforços para aprimorar o sistema de gestão documental foram bem-sucedidos, atingindo as metas estabelecidas e garantindo a melhoria contínua nesta área.

De forma global, a execução do QUAR para 2024 reflete a consolidação de um percurso de sucesso, com variações ao longo dos anos, mas sempre com a busca pela excelência operacional. Com uma execução média altamente positiva, a organização mostrou-se capaz de adaptar-se, melhorar e alcançar os objetivos operacionais com sucesso, evidenciando um desempenho global "BOM".

Tabela 3. Evolução do QUAR (2020-2024)

Resultados	QUAR	2020	2021	2022	2023	2024	Trajectoria
		85%	98%	104%	105%	100%	

A análise global dos resultados do QUAR (Quadro de Avaliação de Resultados) entre 2020 e 2024 revela uma trajetória de progresso consistente, com variações ao longo dos anos, mas sempre refletindo um esforço contínuo para melhorar a eficácia e a eficiência das operações. Em 2020, a execução inicial do QUAR foi de 85%, um valor que indicou um ponto de partida que ainda estava abaixo das metas ideais. Este valor foi um reflexo dos desafios iniciais e das dificuldades enfrentadas, possivelmente agravadas pelo contexto pandémico e pelos ajustes necessários para adaptar a gestão aos novos cenários. No entanto, a partir de 2021, o desempenho começou a melhorar significativamente, atingindo 98%. Este aumento substancial sugere que a organização iniciou um processo de recuperação e adaptação, alcançando progressos nas áreas-chave e demonstrando capacidade de reação às adversidades. A tendência de crescimento foi mantida, com um desempenho de 104% em 2022, indicando uma aceleração na execução e uma adaptação bem-sucedida aos desafios do ambiente de trabalho. Em 2023, o QUAR alcançou 105%, refletindo uma consolidação das melhorias implementadas nos anos anteriores. Este valor não só superou as metas estabelecidas, como também denotou um amadurecimento da execução operacional, evidenciando que as estratégias e as práticas implementadas estavam a produzir os resultados desejados de forma eficaz e consistente. Finalmente, em 2024, o desempenho do QUAR foi de 100%, uma execução que, embora tenha representado uma ligeira diminuição em comparação com 2023,



ainda assim atingiu as metas estabelecidas. Ainda assim, não deve ser considerado como despiciendo o facto de o ano de 2024 ter sido atípico, com impacto direto na organização. Ainda assim, este valor mantém a trajetória positiva observada nos anos anteriores e evidencia uma manutenção da qualidade e da eficácia operacional, apesar dos desafios que podem surgir ao longo do tempo.

De forma geral, a trajetória do QUAR ao longo de 2020 a 2024 é caracterizada por uma recuperação sólida, com uma tendência crescente de melhoria na execução. O desempenho de 100% em 2024 demonstra que, mesmo com flutuações, a organização foi capaz de adaptar-se e manter os padrões de excelência, culminando numa execução global satisfatória e com uma classificação de "Bom" ao longo do período analisado.

Tabela 4. Avaliação do QUAR 2024

Data: 2025-04
Versão: 1.0

Ciclo de Gestão																							
2024																							
Designação do Serviço Organismo:																							
DIREÇÃO REGIONAL DO ORÇAMENTO E TESOURO																							
Missão:																							
"exercer a atividade no âmbito da gestão financeira e orçamental dos serviços e organismos integrados no âmbito da administração pública regional, para efeitos de contas nacionais, verificar a regularidade, legalidade e economia na realização das despesas públicas, administrar a tesouraria do Governo Regional, executar a política regional no setor das finanças e controlar as ações necessárias ao domínio da atividade financeira da Região Autónoma da Madeira." (n.º 1 do art.º 11.º do Decreto Regulamentar Regional n.º 2/2024/M, de 15 de janeiro, revogado, a partir de 8 de agosto de 2024, pelo n.º 1, do art.º 12.º do Decreto Regulamentar Regional n.º 14/2024/M - Diário da República n.º 152/2024, Série I de 2024-08-07).																							
Objetivos Estratégicos (OE)											Meta (μ)	Grau de concretização (μ)											
OE1:	Reforçar a qualidade informativa e a sustentabilidade das contas públicas										95,60%	100,00%											
OE2:	Melhorar os procedimentos de controlo orçamentais, contabilísticos, administrativos e financeiros										94,28%	97,49%											
OE3:	Modernizar as estruturas administrativas e tecnológicas e a valorização dos recursos humanos										86,00%	101,27%											
Objetivos Operacionais (OO)																							
EFICÁCIA																							
OE1, OE3 OO1: Manter os níveis elevados de execução das atividades previstas											PESO: 50%	Peso: 30%											
Indicadores	Realizado 2022	Realizado 2023	Realizado 2024	Meta 2024	Tolerância	Valor Crítico	Peso	UO/Monit.	Fórmula de Cálculo	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	Desvio										
Ind.1	Taxa de execução das atividades no relatório de atividades da DROT respeitante ao ano correspondente										97,00%	102,54%	99,84%	98,00%	10,00%	125,00%	100,00%	DIR	Ver <i>infra</i>	99,84%	100,00%	Superou	1,84%
											Taxa de Realização do OO1			100%									
OO2: Fazer cumprir os prazos no âmbito da elaboração do Orçamento Regional e da Prestação de Contas											Peso: 40%												
Indicadores	Realizado 2022	Realizado 2023	Realizado 2024	Meta 2024	Tolerância	Valor Crítico	Peso	UO/Monit.	Fórmula de Cálculo	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	Desvio										
Ind.2	Grau de cumprimento dos prazos legais de submissão/publicação dos documentos previsionais/prestação de contas										100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	10,00%	125,00%	60,00%	DIR/Todas as UO	Ver <i>infra</i>	100,00%	100,00%	Atingiu	0,00%
Ind.3	Taxa de cumprimento do acompanhamento mensal da execução orçamental dos Serviços Simples do G.R. e dos SFA										100,00%	100,00%	94,44%	100,00%	10,00%	125,00%	40,00%	DIR/Todas as UO	Ver <i>infra</i>	94,44%	100,00%	Atingiu	0,00%



OO2: Fazer cumprir os prazos no âmbito da elaboração do Orçamento Regional e da Prestação de Contas Peso: 40%

Indicadores	Realizado 2022	Realizado 2023	Realizado 2024	Meta 2024	Tolerância	Valor Crítico	Peso	UO/Monit.	Fórmula de Cálculo	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	Desvio
												Taxa de Realização do OO2	100%

OO3: Manter atualizado o sistema de informação interno Peso: 30%

Indicadores	Realizado 2022	Realizado 2023	Realizado 2024	Meta 2024	Tolerância	Valor Crítico	Peso	UO/Monit.	Fórmula de Cálculo	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	Desvio	
Ind.4	Atualização permanente das bases de dados e de ficheiros	99,40%	85,36%	60,70%	90,00%	10,00%	125,00%	70,00%	Todas as UO	Ver <i>infra</i>	60,70%	75,88%	Não atingiu	-24,12%
Ind.5	Atualização permanente do registo e controlo da assiduidade	100,00%	111,39%	87,74%	90,00%	10,00%	125,00%	30,00%	DIR/DSAL(RH)	Ver <i>infra</i>	87,74%	100,00%	Atingiu	-2,26%
												Taxa de Realização do OO3	83,11%	

EFICIÊNCIA

OO4: Cumprir os prazos de resposta às solicitações de entidades internas e externas PESO: 30%

Indicadores	Realizado 2022	Realizado 2023	Realizado 2024	Meta 2024	Tolerância	Valor Crítico	Peso	UO/Monit.	Fórmula de Cálculo	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	Desvio	
Ind.6	Data de envio dos elementos relativos à informação exigida nos termos da legislação em vigor e nos prazos estabelecidos por estas entidades (ALM, DGO, DREM, SRMTC, IGCP, IGF, DGTf).	100,00%	100,00%	90,00%	100,00%	10,00%	125,00%	50,00%	DIR	Ver <i>infra</i>	90,00%	100,00%	Atingiu	0,00%
Ind.7	Resposta em 5 dias úteis pedidos de informação especializada.	100,00%	94,20%	95,00%	97,10%	10,00%	125,00%	20,00%	Todas as UO	Ver <i>infra</i>	95,00%	100,00%	Superou	-2,10%
												Taxa de Realização do OO4	109,37%	

OO5: Promover a sustentabilidade e otimização dos recursos Peso: 50%

Indicadores	Realizado 2022	Realizado 2023	Realizado 2024	Meta 2024	Tolerância	Valor Crítico	Peso	UO/Monit.	Fórmula de Cálculo	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	Desvio	
Ind.9	Taxa de satisfação de utilizadores internos em relação às condições organizacionais, materiais e infraestruturas oferecidas pela DROT.	SR	69,20%	76,50%	75,00%	10,00%	125,00%	100,00%	Todas as UO	Ver <i>infra</i>	76,50%	100,00%	Superou	1,50%
												Taxa de Realização do OO5	100%	

QUALIDADE

OO6: Requalificar os sistemas TIC, reengenharia de processos administrativos e transição digital Peso: 20%

Peso: 30%



Indicadores		Realizado 2022	Realizado 2023	Realizado 2024	Meta 2024	Tolerância	Valor Crítico	Peso	UO/Monit.	Fórmula de Cálculo	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	Desvio
Ind.10	% de infraestruturas tecnológicas requalificadas.	105,00%	100,00%	100,00%	95,00%	10,00%	125,00%	50,00%	DROT	Ver <i>infra</i>	100,00%	100,00%	Atingiu	5,00%
Ind.11	Indicadores infométricos (sessões com interação/utilizadores).	82,60%	85,00%	99,78%	95,00%	10,00%	125,00%	50,00%	DROT	Ver <i>infra</i>	99,78%	100,00%	Superou	4,78%
												Taxa de Realização do OO6	100%	
OO7: Melhorar os níveis de qualificação e de eficiência dos trabalhadores												Peso:	30%	
Indicadores		Realizado 2022	Realizado 2023	Realizado 2024	Meta 2024	Tolerância	Valor Crítico	Peso	UO/Monit.	Fórmula de Cálculo	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	Desvio
Ind.12	Percentagem de trabalhadores que frequentam pelo menos uma ação de formação por ano.	6,10%	48,40%	69,10%	50,00%	10,00%	125,00%	100,00%	DSAL(RH)	Ver <i>infra</i>	69,10%	106,37%	Superou	19,10%
												Taxa de Realização do OO7	106,37%	
OO8: Melhorar o sistema de gestão documental												Peso:	40%	
Indicadores		Realizado 2022	Realizado 2023	Realizado 2024	Meta 2024	Tolerância	Valor Crítico	Peso	UO/Monit.	Fórmula de Cálculo	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	Desvio
Ind.13	Número de acessos aos documentos por necessidades de informação efetivamente satisfeitas (presencial/virtual).	95,00%	85,00%	92,10%	95,00%	10,00%	125,00%	20,00%	DIR/DSAL	Ver <i>infra</i>	92,10%	100,00%	Atingiu	-2,90%
Ind.14	Cumprimento em 90% os prazos de retenção previstos nas portarias de gestão de documentos em vigor.	90,00%	80,00%	95,00%	90,00%	10,00%	125,00%	70,00%	DIR/DSAL	Ver <i>infra</i>	95,00%	100,00%	Atingiu	5,00%
Ind.15	Percentagem de núcleos documentais identificados em conformidade com as normas internacionais de descrição arquivística.	434,51%	285,22%	94,00%	90,00%	10,00%	125,00%	10,00%	DIR/DSAL	Ver <i>infra</i>	94,00%	100,00%	Superou	4,00%
												Taxa de Realização do OO8	100,00%	

INDICADORES	CRITÉRIO DE MENSURAÇÃO	FONTE DE VERIFICAÇÃO	JUSTIFICAÇÃO DO VALOR CRÍTICO
Ind. 01	Taxa de execução das atividades no relatório de atividades da DROT respeitante ao ano correspondente	Média das taxas de realização dos OO	150.20.009 Planeamento de atividades; 150.20.300 Avaliação de atividades
			Aplicou-se ao valor crítico uma taxa de realização de cerca de 125%



INDICADORES		CRITÉRIO DE MENSURAÇÃO	FONTE DE VERIFICAÇÃO	JUSTIFICAÇÃO DO VALOR CRÍTICO
Ind. 02	Grau de cumprimento dos prazos legais de submissão/publicação dos documentos previsionais/prestação de contas	Média da ponderação atribuída à atividade por cada UO - 0 (não concretizado) a 100 (totalmente concretizado)	150.20.202: Preparação do orçamento; 150.20.404: Prestação de contas	Aplicou-se ao valor crítico uma taxa de realização de cerca de 125%
Ind. 03	Taxa de cumprimento do acompanhamento mensal da execução orçamental dos Serviços Simples do G.R. e dos SFA	Média da ponderação atribuída à atividade por cada UO - 0 (não concretizado) a 100 (totalmente concretizado)	150.20.400: Acompanhamento da execução orçamental	Aplicou-se ao valor crítico uma taxa de realização de cerca de 125%
Ind. 04	Atualização permanente das bases de dados e de ficheiros	Taxa de atualização de registos = (Registos arquivados / (Registos arquivados + Registos em execução)) × 100 (iDok)	300.30.008: Registo de documentos e informação	Aplicou-se ao valor crítico uma taxa de realização de cerca de 125%
Ind. 05	Atualização permanente do registo e controlo da assiduidade	Taxa de Variação de Faltas = ((Faltas no Ano n - Faltas no Ano n-1) / Faltas no Ano n-1) * 100	250.20.400: Controlo de assiduidade e pontualidade	Aplicou-se ao valor crítico uma taxa de realização de cerca de 125%
Ind. 06	Data de envio dos elementos relativos à informação exigida nos termos da legislação em vigor e nos prazos estabelecidos por estas entidades (ALM, DGO, DREM, SRMTC, IGCP, IGF, DGTF).	DUTMR (Dia útil de tempo médio de resposta) a entidades externas da DROTno ano n/ DUTMR (Dia útil de tempo médio de resposta) a entidades externas ao DROTno ano n-1	900.20.604: Tratamento de informações e processamento de pedidos de informação	Aplicou-se ao valor crítico uma taxa de realização de cerca de 125%
Ind. 07	Resposta em 5 dias úteis pedidos de informação especializada.	Tempo Médio de Resposta=(Tempo Médio de Tramitação + Tempo Médio de Resposta) *100	300.30.008: Registo de documentos e informação	Aplicou-se ao valor crítico uma taxa de realização de cerca de 125%
Ind. 08	Tempo médio (dias) de permanência de documentos em trâmite.	Tempo Médio de Resposta=média (Data_de_Conclusão - Data_de_Entrada)	300.30.008: Registo de documentos e informação	Aplicou-se ao valor crítico uma taxa de realização de cerca de 125%
Ind. 09	Taxa de satisfação de utilizadores internos em relação às condições organizacionais, materiais e infraestruturas oferecidas pela DROT.	Taxa de satisfação obtida pela média da pontuação atribuída pelos trabalhadores.	150.40.500.01: Recolha e tratamento de dados estatísticos de apoio à gestão; 150.20.501: Análise e melhoria de serviços	Aplicou-se ao valor crítico uma taxa de realização de cerca de 125%
Ind. 10	% de infraestruturas tecnológicas requalificadas.	Índice de requalificação de sistemas = (Número de Pedidos Satisfeitos no Ano n / Número Total de Pedidos Recebidos no Ano n)	300.40.509: Manutenção e reparação de bens duradouros	Aplicou-se ao valor crítico uma taxa de realização de cerca de 125%
Ind. 11	Indicadores infométricos (sessões com interação/utilizadores).	Taxa de Visitas/Sessões = (Utilizadores ativos / total de utilizadores)*100	150.40.500: Recolha e tratamento de dados estatísticos de apoio à gestão	Aplicou-se ao valor crítico uma taxa de realização de cerca de 125%
Ind. 12	Percentagem de trabalhadores que frequentam pelo menos uma ação de formação por ano.	Percentagem de trabalhadores que frequentaram formação.	150.20.403: Caracterização de recursos humanos	Aplicou-se ao valor crítico uma taxa de realização de cerca de 125%
Ind. 13	Número de acessos aos documentos por necessidades de informação efetivamente satisfeitas (presencial/virtual).	Número de Acessos com Necessidades Satisfeitas = Total de Acessos com Necessidades Satisfeitas (Presencial) + Total de Acessos com Necessidades Satisfeitas (Virtual)	300.50.400: Processamento de pedidos de consulta e reprodução de documentos e informação	Aplicou-se ao valor crítico uma taxa de realização de cerca de 125%



INDICADORES		CRITÉRIO DE MENSURAÇÃO	FONTE DE VERIFICAÇÃO	JUSTIFICAÇÃO DO VALOR CRÍTICO
Ind. 14	Cumprimento em 90% os prazos de retenção previstos nas portarias de gestão de documentos em vigor.	Índice cumprimento da Tabela de Avaliação = ((Número de Unidades de Instalação Conservadas Efetivamente / Número de Unidades de Instalação Conservadas Previstas) + (Número de Unidades de Instalação Eliminadas Efetivamente / Número de Unidades de Instalação Eliminadas Previstas)) / 2	300.10.302: Eliminação de documentos e informação; 300.10.701: Depósito de bens culturais	Aplicou-se ao valor crítico uma taxa de realização de cerca de 125%
Ind. 15	Percentagem de núcleos documentais identificados em conformidade com as normas internacionais de descrição arquivística.	Percentagem de Núcleos Documentais Identificados e Descritos = Número de intervenções (até duas correções/registo em qualquer nível) no ano n/ Número de intervenções (até duas correções/registo em qualquer nível) no ano -n	300.30.008: Registo de documentos e informação	Aplicou-se ao valor crítico uma taxa de realização de cerca de 125%

2.2.1. OO1: Manter os níveis elevados de execução das atividades previstas

Em 2024, o objetivo operacional OO1, que visa manter os níveis elevados de execução das atividades previstas, registou uma taxa de execução de 99,84%, superando a meta estabelecida de 98,00%. Com uma tolerância de 10,00% e um valor crítico de 125,00%, o desempenho alcançado foi classificado como "Superou", indicando que a organização não só cumpriu, mas ultrapassou as expectativas estabelecidas para o ano. Este resultado representa uma ligeira diminuição em relação a 2023, quando a taxa de execução foi de 102,54%, mas ainda assim um desempenho excelente e dentro dos parâmetros definidos. O desvio entre o valor realizado e a meta foi de 1,84%, o que demonstra uma execução eficaz e bem-sucedida das atividades previstas. A classificação positiva reforça o sucesso da gestão operacional em 2024, destacando a consistência e a eficácia do trabalho realizado.

2.2.2. OO2: Fazer cumprir os prazos no âmbito da elaboração do Orçamento Regional e da Prestação de Contas

O presente objetivo operacional faz realce para os principais *deliverables* desta Direção Regional: a produção do *Orçamento da Região Autónoma da Madeira (ORAM)*, do *Orçamento retificativo (ORAMr)*, da *Conta da Região Autónoma da Madeira (CRAM)* e da *Conta do Tesoureiro* e da *Conta do Subsetor do Governo Regional da Madeira*, para além de outros instrumentos de reporte mensal e trimestral (cf. Quadro 2). Como tal este objetivo operacional desdobra-se em dois indicadores (ind. 2 e ind. 3), com um peso distribuído entre 60,00% e 40,00%, respetivamente. Em 2024, o objetivo operacional OO2, que visa garantir o cumprimento dos prazos no âmbito da elaboração do Orçamento Regional e da Prestação de Contas, apresenta um desempenho global bastante positivo, refletindo a continuidade e a evolução das boas práticas observadas nos anos anteriores. Para o indicador Grau de cumprimento dos prazos legais de submissão/publicação dos documentos previsionais/prestação de contas, foi registada uma taxa de execução de 100,00%. Embora este valor esteja na meta estabelecida (100,00%), a classificação atribuída foi de "Atingiu", indicando que o desempenho ainda foi satisfatório e dentro dos limites aceitáveis de tolerância (10,00%).

Em relação ao indicador Taxa de cumprimento do acompanhamento mensal da execução orçamental dos Serviços Simples do G.R. e dos SFA, o desempenho foi de 94,44%, também abaixo da meta de 100,00%. Contudo, como o indicador ainda se manteve dentro da tolerância prevista, a classificação atribuída para este indicador também foi de "Atingiu". No geral, o OO2 alcançou uma taxa de realização de 100,00%, o que reflete a execução satisfatória do objetivo operacional como um todo. A menção de classificação foi igualmente "Atingiu", indicando que, apesar de algumas flutuações nos indicadores individuais, o objetivo foi cumprido de forma global e dentro dos parâmetros estabelecidos.

A análise para 2024 mostra que, embora o desempenho em alguns indicadores tenha ficado ligeiramente abaixo da meta, as flutuações observadas estão dentro das margens de tolerância e não comprometem o cumprimento do objetivo operacional no seu todo. A taxa de realização de 100,00% para o OO2 é um reflexo da eficácia da execução das atividades, mantendo-se alinhada com os resultados esperados.

2.2.3. OO3: Manter atualizado o sistema de informação interno

Em 2024, o objetivo operacional OO3, que visa manter atualizado o sistema de informação interno, apresenta um desempenho misto, com variações nos indicadores que compõem o objetivo. Para o indicador 4, que avalia a atualização permanente das bases de dados e de ficheiros, o resultado foi de 60,70%, significativamente abaixo da meta de 90,00%. A classificação atribuída a este indicador foi "Não atingiu", uma vez que o valor obtido está aquém da meta, e o desvio é de -24,12%, refletindo uma performance abaixo das expectativas. Este indicador é crucial para o bom funcionamento da Direção Regional, dado o grande volume de dados e documentos geridos, e a queda no desempenho de 2023 para 2024 (de 85,36% para 60,70%) é motivo de reflexão. Isto pode estar relacionado não só com a dificuldade de visualização de registos no sistema de informação, que aparenta não ser amigável no acompanhamento dos processos de modo integrado, mas também a DROT está dependente da capacidade de resposta de serviços da tutela (u. g., Gabinete do Secretário). No entanto, o indicador apresenta uma certa complexidade, devido à diversidade de sistemas e ferramentas utilizadas pela organização, o que pode justificar alguma flutuação no desempenho. Já o indicador 5, que se refere à atualização permanente do registo e controlo da assiduidade, apresentou uma taxa de execução de 87,74%, ligeiramente abaixo da meta de 90,00%, mas ainda classificado como "Atingiu", devido à sua proximidade com a meta e ao valor de tolerância. O desvio para a meta foi de -2,26%, o que é relativamente pequeno, indicando que a organização continua a manter um controle eficaz sobre os registos de assiduidade, apesar da pequena flutuação.

Em 2024, a taxa de realização do OO3 foi de 83,11%. Embora tenha ficado abaixo da meta, é importante destacar que a menção de classificação atribuída foi "Atingiu", uma vez que o desempenho global, apesar das variações, ainda ficou dentro de uma margem aceitável. O indicador relativo ao controlo de assiduidade apresentou um desempenho satisfatório, superando a meta estipulada, o que contrasta com o desempenho do indicador relacionado à atualização das bases de dados e ficheiros, que sofreu uma queda significativa. No entanto, o desempenho geral ainda foi considerado positivo. Para garantir a manutenção da eficácia e atualização do sistema de informação no futuro, será fundamental que a organização concentre esforços na melhoria deste último indicador.

2.2.4. OO4: Cumprir os prazos de resposta às solicitações de entidades internas e externas

Em 2024, a execução do OO4, que visa cumprir os prazos de resposta às solicitações de entidades internas e externas, obteve uma excelente taxa de realização de 109,37%, classificada como "Superou". Este resultado foi impulsionado pelos indicadores individuais que compõem o objetivo. No indicador 6, relacionado com o envio dos elementos de informação exigidos pelas entidades legais (ALM, DGO, DREM, SRMTC, IGCP, IGF, DGTF), a taxa de realização foi de 90,00%, que correspondeu à meta estabelecida. Embora a execução tenha ficado abaixo dos 100,00%, a classificação atribuída foi "Atingiu", já que o desempenho ainda cumpriu os prazos estipulados, ficando dentro dos parâmetros aceitáveis para o cumprimento das exigências. Por outro lado, o indicador 7, que trata da resposta em 5 dias úteis aos pedidos de informação especializada, teve um desempenho superior, atingindo 95,00%. Este resultado superou a meta de 97,10%, obtendo a classificação "Superou", com um desvio positivo de -2,10%. Este indicador demonstrou um alto nível de eficiência, refletindo um bom desempenho na capacidade de resposta rápida às solicitações. Assim, a taxa de realização global do OO4 em 2024 foi notavelmente positiva, com um desempenho global que superou as expectativas, refletindo uma execução eficaz das atividades e um bom nível de cumprimento das metas estabelecidas.

2.2.5. OO5: Promover a sustentabilidade e otimização dos recursos

Este objetivo operacional foi introduzido pela primeira vez na avaliação de desempenho da DROT, considerando que em anos anteriores não se dispunha de dados sobre satisfação de trabalhadores/dirigentes (ver *infra 3.2.1 Apreciação por parte dos utilizadores internos e externos*) em relação à DROT. O OO5, que visa promover a sustentabilidade e a otimização dos recursos, atingiu um desempenho global notável em 2024, com uma taxa de realização de 100,00%, classificada como "Superou". Este resultado foi impulsionado pelo indicador 9, que avalia a taxa de satisfação dos utilizadores internos em relação às condições organizacionais, materiais e infraestruturas oferecidas pela DROT. Em 2024, a taxa de satisfação foi de 76,50%, o que representou uma melhoria significativa em relação aos anos anteriores, onde se registaram 69,20% em 2022 e 76,50% em 2023. Esta performance não só superou a meta de 75,00%, mas também foi superior à tolerância de 10,00%, refletindo um avanço considerável na satisfação dos utilizadores internos. A classificação "Superou" para este indicador demonstra que as ações implementadas para melhorar as condições organizacionais e as infraestruturas tiveram um impacto positivo, contribuindo para o sucesso global do objetivo operacional.

2.2.6. OO6: Requalificar os sistemas TIC e reengenharia de processos administrativos

O OO6, que se foca na requalificação dos sistemas TIC, na reengenharia de processos administrativos e na transição digital, obteve uma taxa de realização global de 100,00% em 2024, sendo classificado como "Superou". Este desempenho reflete uma gestão eficiente e a implementação bem-sucedida de processos que promovem a modernização tecnológica da Direção Regional. O indicador 10, que mede a percentagem de infraestruturas tecnológicas requalificadas, atingiu 100,00% em 2024, o que representa uma manutenção da excelente execução observada nos anos anteriores. Com a meta fixada em 95% e uma tolerância de 10,00%, o indicador superou as expectativas, contribuindo para a classificação "Atingiu" e um desvio positivo de 5,00%. Por sua vez, o indicador 11, que avalia os indicadores infométricos relacionados ao número de sessões com interação dos utilizadores, também teve um desempenho excepcional, alcançando 99,78% em 2024. Este valor superou a meta de 95,00% e a tolerância de 10,00%, resultando numa classificação "Superou" com um desvio positivo de 4,78%. Este indicador reflete a interação eficaz entre as infraestruturas tecnológicas e os utilizadores, sinalizando o sucesso da transição digital na organização. Em suma, o OO6 teve um desempenho destacado em 2024, com todos os indicadores a superarem as metas estabelecidas, evidenciando um progresso contínuo na requalificação tecnológica e no aprimoramento dos processos administrativos.

2.2.7. OO7: Melhorar os níveis de qualificação e de eficiência dos trabalhadores

O OO7, que visa melhorar os níveis de qualificação e eficiência dos trabalhadores, obteve uma taxa de realização global de 106,37% em 2024, sendo classificado como "Superou". Este resultado reflete um compromisso significativo da organização na qualificação contínua dos seus recursos humanos. O indicador 12, que mede a percentagem de trabalhadores que frequentam pelo menos uma ação de formação por ano, teve um desempenho notável. Em 2024, o indicador alcançou 69,10%, superando a meta de 50,00% e a tolerância de 10,00%. Este resultado representa um desvio positivo de 19,10%, o que demonstra um esforço significativo para investir na formação dos colaboradores e no seu desenvolvimento profissional. A classificação atribuída a este indicador foi "Superou", refletindo a excelente execução das ações previstas. Em resumo, o OO7 registou um desempenho excepcional em 2024, com a percentagem de trabalhadores em formação a superar as expectativas, contribuindo para o fortalecimento das competências e a melhoria da eficiência no trabalho.

2.2.8. 008: Melhorar o sistema de gestão documental

O 008, que visa melhorar o sistema de gestão documental, obteve uma taxa de realização global de 100,00% em 2024, demonstrando um desempenho sólido e eficiente. A classificação atribuída a este objetivo foi "Atingiu", evidenciando que as metas propostas foram cumpridas dentro das expectativas. O indicador 13, que mede o número de acessos aos documentos por necessidades de informação efetivamente satisfeitas, obteve um resultado de 92,10%, ficando ligeiramente abaixo da meta de 95,00%. No entanto, a tolerância de 10,00% permitiu que o desempenho fosse classificado como "Atingiu", embora tenha ficado a 2,90% da meta. O indicador 14, que avalia o cumprimento dos prazos de retenção previstos nas portarias de gestão de documentos, teve um desempenho superior, com 95,00% de cumprimento em 2024. Este valor foi dentro da meta estipulada de 90,00%, e a classificação atribuída foi também "Atingiu", com um desvio positivo de 5,00%. O indicador 15, que mede a percentagem de núcleos documentais identificados em conformidade com as normas internacionais de descrição arquivística, obteve um desempenho notável, com 94,00% de conformidade, superando a meta de 90,00% e alcançando a classificação "Superou". O desvio positivo de 4,00% reflete uma gestão eficaz na implementação das normas internacionais.

Em resumo, o 008 foi executado com êxito, tendo atingido ou superado as expectativas em relação à maioria dos indicadores, o que se traduz numa gestão documental mais eficiente e alinhada com as melhores práticas internacionais.

2.2.9. Grau de concretização dos objetivos de eficiência, eficácia e qualidade

Com base na análise dos resultados obtidos no ciclo de gestão de 2024, foi possível aferir um desempenho global muito próximo do valor máximo possível, com uma pontuação final de 99,02 pontos percentuais. Este resultado resulta da ponderação das três dimensões de avaliação — eficácia, eficiência e qualidade — com os respetivos pesos definidos no modelo em vigor, permitindo uma leitura equilibrada e representativa da atividade desenvolvida por esta Direção Regional.

No que respeita à eficácia, que representa 50,00% da avaliação total, foram considerados três objetivos operacionais, cujas taxas de realização oscilaram entre os 83,11% e os 100,00%. A média obtida foi de 94,38%, o que se traduziu num contributo ponderado de 47,19 pontos percentuais. Este valor revela uma capacidade assinalável de concretização dos objetivos propostos, sobretudo se atendermos às dificuldades conjunturais que marcaram o ano em análise, designadamente a instabilidade governativa e os constrangimentos decorrentes da não aprovação atempada do Orçamento Regional.

Relativamente à eficiência, cujo peso na avaliação global é de 30,00%, foi registada uma média de realização de 104,69% para os dois objetivos operacionais a ela associados. Este desempenho gerou um contributo ponderado de 31,41 pontos percentuais, refletindo não só a capacidade de cumprir as metas

estabelecidas, mas também de as superar, o que evidencia uma boa gestão dos recursos disponíveis e um elevado grau de produtividade dos serviços envolvidos.

Por fim, no domínio da qualidade, que representa 20,00% do total, os indicadores revelaram igualmente uma performance muito sólida, com uma média de realização de 102,12%. Este resultado corresponde a um contributo de 20,42 pontos percentuais para o total, demonstrando um compromisso contínuo com padrões elevados de prestação de serviços e satisfação dos utilizadores. A consistência dos valores alcançados — com dois objetivos a atingir integralmente os 100,00% e um a ultrapassar essa fasquia — reforça a confiança nos procedimentos internos de monitorização e na orientação para a melhoria contínua.

No seu conjunto, os dados apresentados atestam a resiliência e a competência técnica da Direção Regional, que, mesmo num contexto adverso e em constante mutação, conseguiu manter níveis de desempenho muito elevados. A pontuação final de **99,02** pontos percentuais é, pois, expressão de uma gestão empenhada, orientada para resultados, e sustentada num conhecimento profundo da missão da organização e das necessidades dos cidadãos e entidades que serve.

2.3. Atividades não previstas e executadas e justificação da auto-avaliação

Em 2024, concretizaram-se algumas atividades não previstas, com respetiva justificação, remetida por questionário:

UNIDADE ORGANIZACIONAL (RESPONDENTES)	ATIVIDADES REALIZADAS E NÃO PREVISTAS E JUSTIFICAÇÃO DA AUTO-AVALIAÇÃO
DIR/SDIR	"Prestação de contas intercalar do subsetor do Governo Regional da Madeira - Indicador: Submissão ao Secretário Regional das Finanças; Elaboração de duas propostas de ORAM referentes ao ano económico de 2024 - Indicador: Apresentação do documento ao Secretário Regional das Finanças para efeitos de aprovação em Conselho do Governo Regional e envio à Assembleia Legislativa da Madeira".
DSAL	"A execução de trabalhos foi intensa no ano de 2024, desde logo o expediente normal registado no iDOK, e crescentemente, uma grande quantidade de diplomas legais para analisar e comparar, bem como a elaboração de informação específica e concreta sobre as Autarquias Locais designadamente sobre os Contratos Programa, apoios financeiros, todo o normal expediente dos recursos humanos da DROT e ponto de situação de algumas áreas, como do IRS variável, dados económico financeiros das AL, e outras informações incluindo também o apoio para complementar a discussão na Assembleia Legislativa da Madeira. Alguns trabalhos específicos para sua Ex.ª o Sr. Secretário Regional das Finanças, nomeadamente sobre retenções e outras receitas e valores dos contratos das Autarquias Locais."
DSCP	"n.a."

UNIDADE ORGANIZACIONAL (RESPONDENTES)	ATIVIDADES REALIZADAS E NÃO PREVISTAS E JUSTIFICAÇÃO DA AUTO-AVALIAÇÃO
DSGA	"Acompanhamento e controlo da informação inserida na Plataforma dos Donativos dos Incêndios ocorridos em agosto 2016 - execução efetuada na totalidade."
DSFA	<i>Informação não reportada.</i>
DST	"As atividades decorreram do expediente diário e foram levadas a cabo integralmente sem espaço para atividades não previstas."
DSIAC	"As atividades primordiais foram e estão previstas. No entanto foram mudados 2 parâmetros sistémicos que estavam errados. O não cruzamento de dados com o PFP continua obstaculizado pela falta de informação disponibilizável pela DRI. A transição errada do orçamento provisório para o definitivo, deveu-se essencialmente à falta espírito de equipe. O adiamento da apresentação da proposta inicial do ORAM 2024, podia ter sido evitada".
DSECO	"Não houve atividades incumpridas. Nas atividades não previstas, sobressai a preparação do orçamento transitório e novo orçamento aprovado a meados do ano".
DSNC/DECR	"1- Realização da primeira prestação de contas intercalar do subsetor do Governo Regional da Madeira; 2- Ministar formação do RGPC; 3- Acompanhamento da implementação do novo sistema na RAM; 4- Pedido de informações muito diversas da área da prestação de contas."
DCP	"Pedidos de informação de tempo de serviço. Neste particular, nem sempre tem sido possível responder em prazos razoáveis para a análise de tempos de serviço com 35/40 anos. A falta de condições do arquivo respetivo é o principal responsável. A transferência dos ficheiros para outro espaço será a solução para que o pedido de informação de tempo de serviço seja mais célere."
DNP	"Participação no desenvolvimento de relatórios através da aplicação Power BI; Participação no grupo de trabalho da implementação de um único RP na RAM."
DT	"não possui"
DGAR	"Não tem sido possível dar cumprimento à realização de Formação de uma forma abrangente (na área financeira, na área administrativa, na área de recursos humanos). O principal motivo é que não houve essa oferta por parte da Entidade Promotora de Formações na Administração Pública".
DCR	"N/A"
DCAF	"Não aplicável"
DAGP	"Ao longo do ano de 2024, foi necessário realizar pesquisas de contagem de tempo de serviço para efeitos de aposentação. Atendendo às inundações que afetaram os depósitos, que retardaram as pesquisas por falta de condições de higiene e segurança, procurou-se assegurar as transferências de documentos de conservação permanente junto da DRABL. Além das transferências para arquivo definitivo, foi necessário realizar nova recolha de dados do subfundo <i>Gabinete do Secretário das Finanças</i> (87 u.i., 427 registos). No âmbito do Regime Geral de Prevenção da Corrupção (RGPC), a DAGP coadjuva o Responsável pelo Cumprimento Normativo no reporte de informação ao MENAC na plataforma RGPC, tendo realizado 1 formação interna. Procurámos satisfazer necessidades de informação no âmbito da investigação científica e inquéritos oficiais (âmbito das TIC). Participámos em encontro dinamizado pela Direção Regional dos

UNIDADE ORGANIZACIONAL (RESPONDENTES)	ATIVIDADES REALIZADAS E NÃO PREVISTAS E JUSTIFICAÇÃO DA AUTO-AVALIAÇÃO
	<p>Arquivos, das Bibliotecas e do Livro, dando a conhecer o trabalho desenvolvido no âmbito do arquivo pela DAGP. Do ponto de vista do planeamento foi elaborado um Plano estratégico da DROT 23-26, que não foi aprovado por motivo de demissão do Governo Regional”.</p>



2.4. Recursos humanos

DESIGNAÇÃO	Pontuação (Conselho Coordenador da Avaliação de Serviços) ¹	Pontuação efetivos Planeados para 2024			Pontuação efetivos Executados em 2024			Desvio (em n.º)	Dias úteis 2024 251	Pontuação Executada / Pontuação Planeada	UERHE / UERHP
		N.º de efetivos planeados (Mapa de Pessoal)	UERHP	Pontuação Planeada	N.º de efetivos a 31.dez (Balanço Social)	UERHE	Pontuação Executada				
Dirigentes - Direção Superior	20	3	753	60	3	753	9	0	15%	100%	
Dirigentes - Direção Intermédia e Chefes de equipa	16	13	3263	208	14	3514	182	1	88%	108%	
Técnico Superior (Geral)/TSOF	12	11	2761	132	11	2761	121	0	92%	100%	
Coordenador Técnico	9	8	2008	72	8	2008	64	0	89%	100%	
Assistente Técnico	8	28	7028	224	30	7530	840	2	375%	107%	
Assistente Operacional	5	2	502	10	2	502	4	0	40%	100%	
		65	16 315	706	68	17 068	4420	3	626%	105%	

2.5. Recursos financeiros

DESIGNAÇÃO	Orçamento 2024 (dotação corrigida) (EUR)	Pagamentos 2024 (EUR)*
DESPESAS CORRENTES	2 492 389	2 377 487
Despesas com Pessoal	2 459 172	2 366 281
<i>Remunerações certas e permanentes</i>	1 940 076	1 904 989
<i>Abonos variáveis ou eventuais</i>	47 182	46 691
<i>Segurança social</i>	471 914	414 601
Aquisições de Bens e Serviços	18 161	1 567
<i>Aquisição de bens</i>	1 200	587
<i>Aquisição de serviços</i>	16 961	980
Transferências correntes	15 056	9 640
DESPESAS DE CAPITAL	5 257 981	2 176 137
Aquisição de bens de capital	2 000	1 887
Transferência de capital	5 255 981	2 174 251
Total	7 788 914,00	2 958 674,40

QUADRO 3. Conta de gerência da DROT de 2024.

Durante o exercício de 2024, o total das despesas correntes atingiu uma dotação corrigida de 2.492.389,00 euros, tendo sido executados 2.377.487,00 euros, o que corresponde a uma taxa de execução de aproximadamente 95,4%. Dentro desta rubrica, destaca-se a subcategoria *Despesas com o pessoal*, com uma dotação de 2.459.172,00 euros e uma execução de 2.366.281,00 euros, representando uma taxa de execução de 96,2%. Esta subcategoria integra diversas componentes, nomeadamente:

- *Remunerações certas e permanentes*, com uma execução de 1.904.989,00 euros face a uma dotação de 1.940.076,00 euros (98,2%);
- *Abonos variáveis ou eventuais*, com uma taxa de execução de 98,9%;
- *Encargos com a segurança social*, que atingiram 414.601,00 euros, numa dotação de 471.914,00 euros, o que representa 87,9% de execução.

A *Aquisição de bens e serviços* contou com uma dotação de 18.161,00 euros, tendo sido executados 1.567,00 euros, o que representa uma taxa de execução de apenas 8,6%. Este valor muito abaixo da dotação poderá justificar-se por adiamentos, renegociações contratuais ou redirecionamento de prioridades no decorrer do exercício. Dentro desta rubrica:

- A *aquisição de bens* teve uma execução de 587,00 euros, face a uma dotação de 1.200,00 euros;
- A *aquisição de serviços* executou 980,00 euros, de um total previsto de 16.961,00 euros.

No que diz respeito às *transferências correntes*, a execução atingiu 9.640,00 euros, a partir de uma dotação de 15.056,00 euros, o que corresponde a uma taxa de execução de 64,0%. Esta rubrica inclui apoios a famílias e outras entidades, representando um contributo direto para a coesão social.

No seu conjunto, as despesas correntes revelam uma execução orçamental elevada e equilibrada, especialmente no que se refere às despesas com pessoal, que absorvem a maior parte da dotação. A baixa execução em bens e serviços está relacionada com a conjuntura vivenciada em 2024. No geral, os dados demonstram um forte controlo orçamental e uma aplicação prudente e eficaz dos recursos disponíveis.

No que se refere às *despesas de capital*, o orçamento corrigido para 2024 foi de 5.257.981,00 euros, tendo-se verificado uma execução de 2.176.137,00 euros, o que representa uma taxa de execução global de 41,4%.

Dentro desta categoria, a *aquisição de bens de capital* registou uma dotação de 2.000,00 euros, com uma execução de 1.887,00 euros, correspondendo a uma taxa de execução de 94,4%. Este valor, embora modesto em termos absolutos, reflete um grau de concretização quase total relativamente ao montante previsto, indicando uma gestão eficaz dos investimentos materiais.

Já a rubrica de *transferências de capital* concentrou a quase totalidade das despesas de capital, com uma dotação de 5.255.981,00 euros e uma execução de 2.174.251,00 euros, o que corresponde a 41,4% de execução. Esta taxa, apesar de expressiva em valor absoluto, evidencia alguma margem de execução por concretizar.

Em termos globais, a execução das despesas de capital revela um cumprimento significativo das intenções de investimento, embora com espaço para reforço na concretização dos montantes previstos, especialmente no que respeita às transferências de capital. Ainda assim, a execução registada traduz uma orientação estratégica para o reforço estrutural e a sustentabilidade futura da entidade, com investimentos ponderados e ajustados às condições operacionais verificadas ao longo do exercício.

Em termos globais, a execução orçamental de 2024 revela um desempenho sólido nas despesas correntes, com especial enfoque na execução das despesas com pessoal, que constituem a principal componente do orçamento. A gestão rigorosa dos recursos e o alinhamento entre o planeado e o executado permitiram alcançar taxas de execução bastante satisfatórias. Quanto às despesas de capital, a taxa de execução, ainda que parcial, reflete o esforço de investimento e o compromisso com o reforço estrutural da instituição, com margem para evolução em exercícios futuros.

3. Avaliação do sistema de controlo interno

3.1. Estrutura organizacional

A Direção Regional de Orçamento e Tesouro (DROT) possui uma estrutura organizacional composta por diversas unidades, cada uma com funções específicas, que colaboram para a execução das suas competências.

UNIDADE ORGANIZACIONAL	Missão
DIR/SDIR	As atribuições da Diretora Regional do Orçamento e Tesouro (DIR) consubstanciam-se com exposto no 3.º do Decreto Regulamentar Regional n.º 18/2024/M, de 20 de setembro. A Diretora Regional é coadjuvada pelo Subdiretor Regional. Ambas as estruturas são apoiadas por secretariado de apoio. Dirigir e orientar a ação dos órgãos e serviços da DROT e exercer as competências que lhe são conferidas no Estatuto do Pessoal Dirigente e as conferidas por lei ou que nele forem delegadas
DSAL	A Direção de Serviços de Autarquias Locais e Coordenação (DSAL) é uma unidade nuclear da DROT que tem por missão, de acordo com o art.º 3.º da Portaria n.º 648/2020 de 8 de outubro, “restar apoio no âmbito das matérias relativas às autarquias locais da Região e a execução de medidas relativas às áreas transversais à DROT ou que envolvam mais do que uma unidade orgânica”. Nos termos do Despacho n.º 281/2022, de 29 de julho, integram as unidades flexíveis DGAP e DGAR.
DSCP	A Direção de Serviços de Crédito Público (DSCP) de acordo com o art.º 4.º da Portaria n.º 648/2020 de 8 de outubro, tem por missão “executar as operações relativas à emissão e gestão da dívida pública regional”.
DSECO	A Direção de Serviços de Estudos e Controlo Orçamental (DSECO) de acordo com o art.º 5.º da Portaria n.º 648/2020 de 8 de outubro, tem por missão “o estudo, coordenação e apoio à DROT nas áreas do Orçamento e Controlo Orçamental”. Integra na DSECO a unidade flexível Divisão da Conta e de Apoio Funcional aos Sistemas Orçamentais (DCAF), nos termos do Despacho n.º 281/2022, de 29 de julho.
DSGA	A Direção de Serviços de Garantias e Apoios Financeiros (DSGA) de acordo com o art.º 6.º da Portaria n.º 648/2020 de 8 de outubro, tem por missão “acompanhar as matérias respeitantes ao património financeiro da Região, instruir e acompanhar a concessão de avales, acompanhar as matérias respeitantes aos apoios e incentivos financeiros, a regularização de passivos e a recuperação de créditos”.
DSIAC	A Direção de Serviços de Informação e Análise Contabilística (DSIAC) de acordo com o art.º 7.º da Portaria n.º 648/2020 de 8 de outubro, tem por missão “o estudo, coordenação e apoio nas áreas da informação e análise contabilística”. Integra na DSIAC a unidade flexível Divisão de Controlo da Receita (DCR), nos termos do art.º 3.º do Despacho n.º 464/2020 de 26 de novembro, que passou para DSNC pelo Despacho n.º 281/2022, de 29 de julho. Não obstante, com este último despacho, foi criada a DCP.
DSFA	A Direção de Serviços dos Serviços e Fundos Autónomos (DSFA) de acordo com o art.º 8.º da Portaria n.º 648/2020 de 8 de outubro, tem por missão “o estudo, coordenação e apoio nas áreas da informação e análise contabilística”. Integra na DSFA a unidade flexível Divisão de Normalização de Processos e de Apoio Orçamental (DNP), nos termos do Despacho n.º 281/2022, de 29 de julho.
DSNC/DECR	Em contexto de XIV Governo Regional, a Direção de Serviços do SNC-AP de acordo com o art.º 9.º da Portaria n.º 648/2020 de 8 de outubro, tem por missão “coordenar a implementação do Sistema de Normalização Contabilístico na Administração Pública

UNIDADE ORGANIZACIONAL	Missão
	Regional e uniformizar as políticas contabilísticas ao nível do Governo Regional”. Nos termos do Despacho n.º 281/2022, de 29 de julho, integra a unidade flexível DCR. Em contexto de XV Governo Regional, o DECR tem como missão “coordenar a implementação e operacionalidade das funções que estão adstritas à Entidade Contabilística Região (ECR), coordenar a uniformização de aplicação do Sistema de Normalização Contabilístico na Administração Pública Regional, uniformizar as políticas contabilísticas ao nível do Governo Regional, elaborar estudos sobre modelos e procedimentos de controlo das contas públicas e contribuir para a deteção antecipada de riscos que possam impactar na prestação de contas da ECR”, de acordo com o art.º 7.º do Decreto Regulamentar Regional n.º 18/2024/M, de 20 de setembro.
DST	A Direção de Serviços do Tesouro (DST) de acordo com o art.º 10.º da Portaria n.º 648/2020 de 8 de outubro, tem por missão “controlar a movimentação e utilização dos fundos da Região”. Nos termos do Despacho n.º 281/2022, de 29 de julho, integra a unidade flexível DT.

3.2. Alíneas a) a f)⁵ do número 2 do artigo 14.º do Decreto Legislativo Regional n.º 27/2009/M de 21 de agosto, alterado pelo Decreto Legislativo Regional n.º 12/2015/M de 21 de dezembro.

3.2.1. Apreciação por parte dos utilizadores internos ou externos

Foi realizado um questionário dirigido a todos os trabalhadores e dirigentes da DROT para cumprimento da f) do número 2 do artigo 14.º do Decreto Legislativo Regional n.º 27/2009/M de 21 de agosto, alterado pelo Decreto Legislativo Regional n.º 12/2015/M de 21 de dezembro e pelo Decreto Legislativo Regional n.º 23/2024/M, de 30 de dezembro. O questionário foi lançado via plataforma *Teams* entre 2025-02-27 a 2025-03-13, que inclui pedidos de insistência, tendo respondido 55,07% (-33,34% em relação ao ano anterior) dos respondentes (de modo anonimizado) de um total de 68 trabalhadores/dirigentes. O questionário visa aferir sobre o grau de satisfação dos trabalhadores/dirigentes na sua relação não só com toda a organização, mas também em específico com a sua unidade organizacional. Cerca de 4,35% dos inquiridos optaram por não responder.

A estrutura do questionário reparte-se em duas secções: a primeira secção continha informação sobre grau de satisfação sobre a organização, gestão, condições de trabalho, perspetiva de carreira, motivação, ambiente laboral e, na segunda secção, a avaliação da sua satisfação na relação com a unidade organizacional a que está afeto/dirigir, a relação com a equipa e com outras unidades organizacionais,

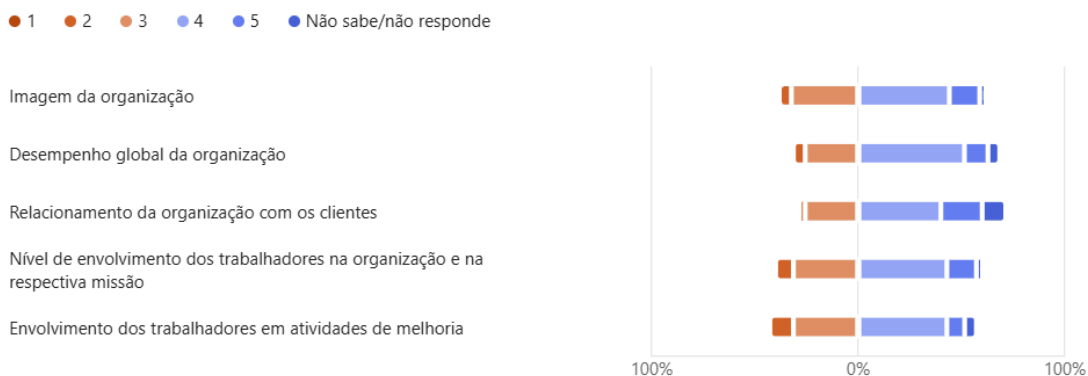
⁵ A alínea b), relativamente ao sistema de controlo interno, foi revogada pelo Decreto Legislativo Regional n.º 23/2024/M, de 30 de dezembro.

com propostas de sugestões de melhoria. Aos/às respondentes, solicitava-se, através de escolha múltipla, numa avaliação entre 1 (muito insatisfatório) a 5 (muito bom), incluindo “não sabe/não responde”.

Do ponto de vista da *Organização*, a análise das respostas obtidas no questionário dirigido aos trabalhadores/dirigentes da DROT revela perceções distintas sobre os vários aspetos da organização, com especial destaque para o relacionamento com os clientes. Este foi o domínio mais valorizado, registando a maior percentagem de avaliações com a nota máxima (22,58%), o que sugere uma apreciação bastante positiva da forma como a DROT se posiciona e comunica com os seus interlocutores. Em segundo lugar surge a imagem da organização (15,15%), seguida de perto pelo envolvimento dos trabalhadores na missão institucional (14,71%). Estes resultados demonstram um reconhecimento da identidade da DROT e da forma como os seus profissionais se alinham com os valores e objetivos da instituição.

O desempenho global da organização, embora bem avaliado, obteve uma percentagem ligeiramente inferior de classificações máximas (12,12%), o que pode indicar alguma margem de melhoria na perceção da eficácia e eficiência global dos serviços prestados. Por fim, o envolvimento dos trabalhadores em atividades de melhoria foi o aspeto com menor valorização (9,09%), sugerindo a necessidade de reforçar estratégias que incentivem a participação ativa dos colaboradores em iniciativas de inovação e aperfeiçoamento contínuo.

Gráfico 1. Grau de satisfação sobre “Organização”

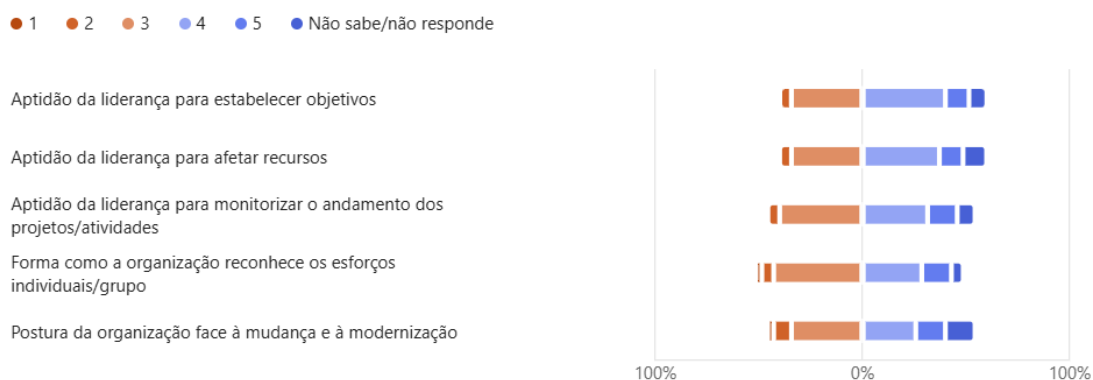


Fonte: DROT, 2025.

A avaliação dos aspetos associados à “Gestão” na DROT evidencia uma perceção globalmente positiva, embora com diferentes níveis de valorização entre os itens analisados. Destaca-se, de forma consistente, a aptidão da liderança para estabelecer objetivos, que recebeu um número significativo de pontuações elevadas (4 e 5), revelando confiança generalizada nesta competência fundamental para o alinhamento estratégico da organização. Seguem-se as dimensões da monitorização de projetos/atividades e da capacidade para afetar recursos, igualmente bem avaliadas, ainda que com ligeira oscilação nas classificações, demonstrando uma atuação considerada eficaz, embora com margem para reforço em

algumas unidades organizacionais. Já no que se refere à forma como a organização reconhece os esforços individuais e de grupo, bem como à postura face à mudança e à modernização, as avaliações mantêm-se maioritariamente positivas, mas apresentam maior dispersão nas respostas. Estes dois aspetos, ainda que reconhecidos como relevantes, parecem refletir uma perceção de menor uniformidade nas práticas ou na sua comunicação interna.

Gráfico 2. Grau de satisfação sobre “Gestão”



Fonte: DROT, 2025.

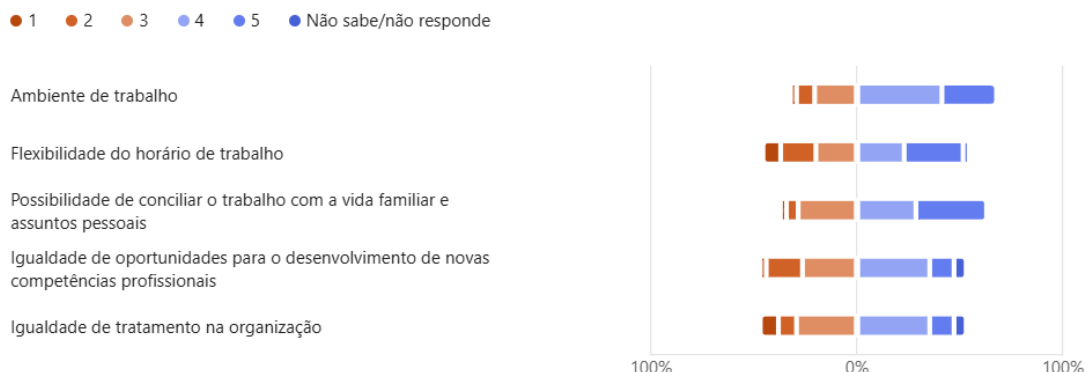
Com base na análise das respostas sobre as *condições de trabalho* na DROT em 2024, verifica-se uma tendência geralmente positiva, embora com maior dispersão nas avaliações quando comparada com outras dimensões organizacionais.

Destaca-se com maior consistência a flexibilidade do horário de trabalho e a possibilidade de conciliar a vida profissional com a vida familiar e pessoal, ambas com médias elevadas e um número expressivo de classificações de nível 5. Isto sugere que, apesar dos desafios, a organização tem procurado proporcionar um equilíbrio entre exigências laborais e bem-estar individual, valorizando práticas de conciliação.

O ambiente de trabalho também foi avaliado de forma positiva, com muitas respostas nos níveis 4 e 5, denotando uma perceção de convivência saudável e de condições físicas e humanas adequadas para o desempenho das funções. As dimensões relativas à igualdade de oportunidades no desenvolvimento de competências profissionais e à igualdade de tratamento na organização apresentaram maior variabilidade nas respostas.

Embora existam avaliações altas, também se registaram respostas nos níveis mais baixos, o que aponta para alguma perceção de assimetrias ou fragilidades nestes domínios, que poderão merecer atenção em futuras ações de gestão de recursos humanos. como se pode verificar no gráfico *infra*.

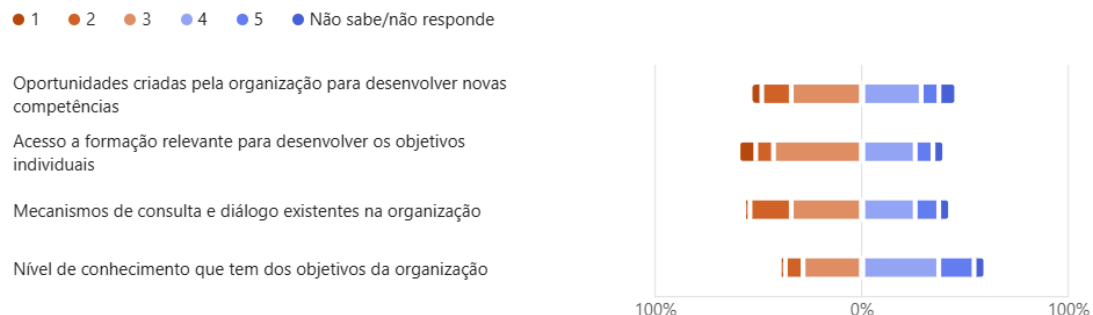
Gráfico 3. Grau de satisfação sobre “Condições de trabalho”



Fonte: DROT, 2025.

A análise das respostas relacionadas com a *Carreira* na DROT em 2024 indica uma apreciação variada quanto às oportunidades de desenvolvimento profissional oferecidas pela organização, com uma maior dispersão nas avaliações. As oportunidades criadas pela organização para o desenvolvimento de novas competências e o acesso a formação relevante foram avaliadas de forma mista, com uma predominância de pontuações médias (3) e alguns valores elevados (4 e 5). Isto sugere que, embora existam oportunidades, há uma necessidade de expandir e diversificar as ofertas formativas para melhor atender às necessidades individuais e aos objetivos de carreira dos colaboradores. No que concerne aos mecanismos de consulta e diálogo existentes, as respostas foram menos consistentes, com várias avaliações em níveis mais baixos, como 2 ou 3, refletindo uma perceção de que esses processos podem não ser totalmente eficazes ou bem estabelecidos em toda a organização. Este aspeto pode indicar a necessidade de aprimorar as práticas de comunicação e de consulta interna, criando espaços mais amplos para o feedback e a participação ativa dos trabalhadores.

Gráfico 4. Grau de satisfação sobre “Carreira”



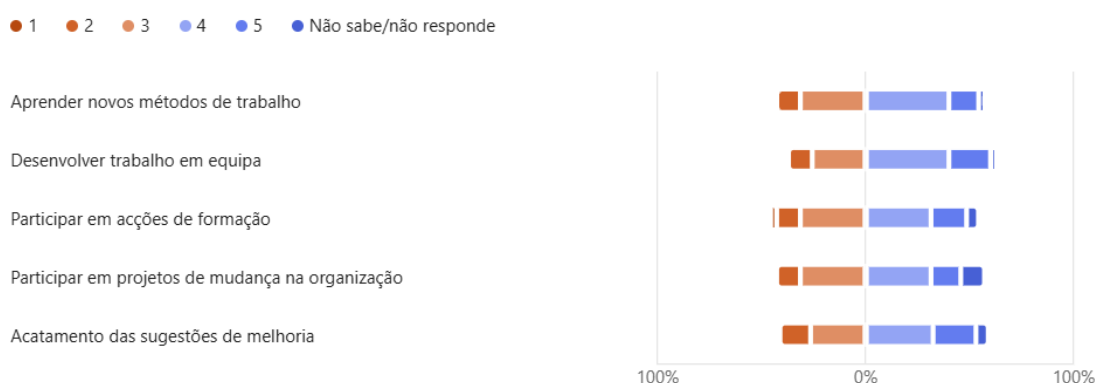
Fonte: DROT, 2025.

Quanto ao conhecimento dos objetivos da organização, observou-se uma avaliação globalmente positiva, com uma média mais elevada de respostas no nível 4 e 5, o que indica que a maioria dos colaboradores

tem uma boa percepção dos objetivos organizacionais, embora seja necessário assegurar que todos os trabalhadores, sem exceção, tenham clareza sobre as metas e estratégias da DROT.

A análise das respostas relativas à *Motivação* na DROT para 2024 apresenta tendências claras sobre o envolvimento e a participação dos colaboradores nas várias áreas de desenvolvimento e mudança dentro da organização. No que se refere a aprender novos métodos de trabalho, desenvolver trabalho em equipa e participar em ações de formação, a maioria das respostas foi bastante consistente, com valores predominantes de 3 e 4, o que indica que muitos colaboradores estão motivados para aprimorar suas competências e colaborar em equipa. No entanto, as pontuações de 5 (indicando pleno cumprimento) são menos frequentes, sugerindo que, embora haja uma boa disposição para aprender e colaborar, pode haver espaço para aumentar o envolvimento em formações ou no desenvolvimento de novos métodos de trabalho. As respostas relacionadas com participar em projetos de mudança na organização também seguiram uma tendência positiva, com muitas respostas a avaliar entre 3 e 4. Este dado sugere que, embora haja motivação para se envolver em projetos de mudança, alguns colaboradores podem precisar de mais estímulos ou incentivos para se engajar completamente nesse tipo de atividade. Por último, as avaliações sobre o acatamento das sugestões de melhoria apresentaram uma distribuição mista, com algumas respostas indicando níveis mais baixos de motivação (2 ou 3). Isso pode indicar que, embora existam sugestões de melhoria, nem sempre estas são implementadas ou consideradas pela organização, refletindo uma oportunidade de melhorar os processos de *feedback* e valorização das propostas dos colaboradores.

Gráfico 5. Grau de satisfação sobre “Motivação”

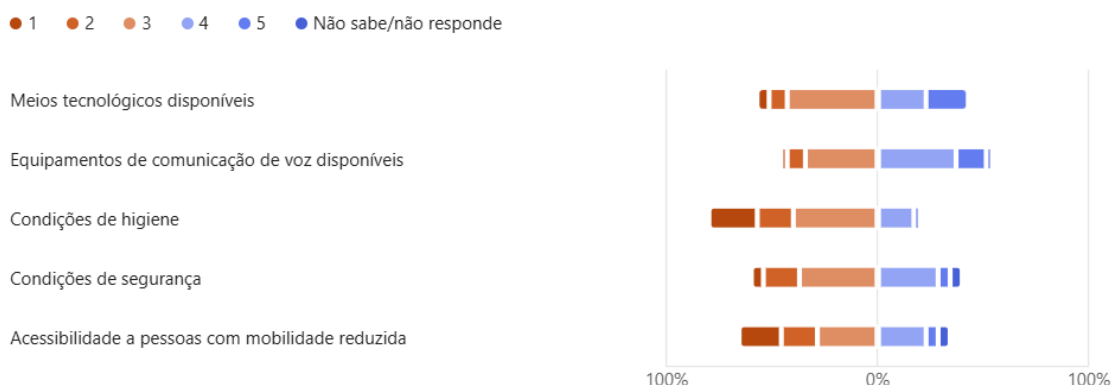


Fonte: DROT, 2025.

A análise dos dados relativos ao *Ambiente laboral* na DROT para 2024 mostra uma imagem variada das condições de trabalho, com pontos fortes, mas também áreas que necessitam de atenção e melhoria. Meios tecnológicos disponíveis e equipamentos de comunicação de voz receberam avaliações bastante consistentes, com a maioria das respostas entre 3 e 4, indicando que os colaboradores geralmente estão

satisfeitos com os recursos tecnológicos e os meios de comunicação disponíveis, embora ainda haja margem para melhorias. A pontuação de 5, que representa um nível ideal de satisfação, foi observada em algumas respostas, mas de forma esparsa, sugerindo que há potencial para um aprimoramento na infraestrutura tecnológica e de comunicação. As condições de higiene e segurança no ambiente de trabalho foram avaliadas com mais variação. A pontuação média de condições de higiene tende para valores mais baixos (principalmente entre 1 e 2), o que indica que esta é uma área que precisa de atenção. Melhorias nas condições de higiene poderiam aumentar significativamente o bem-estar geral dos colaboradores. Por outro lado, as condições de segurança foram mais bem avaliadas, com respostas predominantemente em torno de 3 e 4, refletindo um nível razoável de segurança no ambiente de trabalho, embora também haja espaço para aprimorar. A acessibilidade a pessoas com mobilidade reduzida foi outra área que recebeu avaliações mistas, com várias respostas a indicar limitações, já que muitas pontuações ficaram entre 1 e 2. Isso sugere que a acessibilidade ainda é um desafio e que a DROT deve considerar melhorias significativas nesse sentido para garantir um ambiente inclusivo para todos os colaboradores.

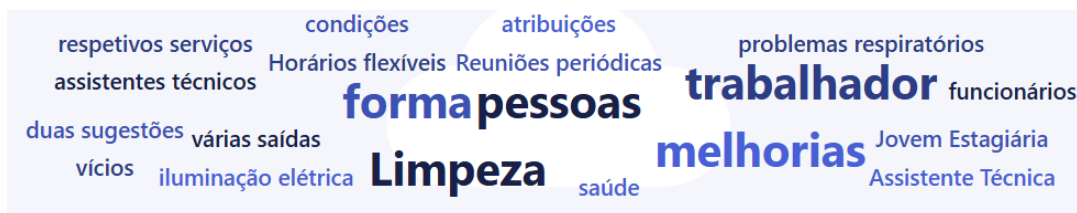
Gráfico 6. Grau de satisfação sobre “Ambiente laboral”



Fonte: DROT, 2025.

Nas sugestões de melhoria, a taxa de resposta foi 15,79%, como a nuvem de palavras abaixo exposta sugere:

Figura 3. Nuvem de palavras relativo a “sugestões de melhoria”.



Entre as principais propostas para toda a organização, atente-se às seguintes recomendações:

Respondente 1	“Reuniões periódicas com os dirigentes e colaboradores para efetuar pontos de situação, melhorias e sugestões profissionais para o eficaz cumprimento da missão e atribuições da DROT e respetivos serviços, valorizando os trabalhadores e dirigentes e respetivas categorias e carreiras profissionais.”
Respondente 2	“Devem ser realizadas limpezas às instalações. Contratação de Jovem Estagiária a Assistente Técnica, que substitua as várias saídas de assistentes técnicos. Aumento da abrangência e polivalência na execução das atividades de forma a aumentar a produtividade e garantir eficiência da despesa.”
Respondente 3	“Horários flexíveis. Mais comunicação entre colegas. Criação de manuais de procedimentos.”
Respondente 4	“Das minhas duas sugestões, uma delas impossível, seria começar por mudar feitios e comportamentos. Sendo a primeira difícil ao menos tentava perceber o descontentamento e desmotivação das pessoas. Segundo, sou apologista da rotação de funcionários pelos serviços, acabando com comodismos e vícios.”
Respondente 5	“Nada a apontar.”

No que concerne ao grau de satisfação dos trabalhadores na unidade organizacional onde se encontram afetos, Dentro das várias unidades organizacionais, algumas destacam-se pelo bom ambiente de trabalho e pelas relações de colaboração eficazes. A Direção de Serviços do Tesouro, por exemplo, é muito bem avaliada, com uma pontuação média de 80% (pontuação 4 em 5) no desempenho tanto interno quanto nas interações com outras áreas. A avaliação positiva reflete a harmonia no trabalho em equipa e o sucesso na colaboração com outras unidades, tornando-a uma referência. A Divisão de Arquivo Geral e de Planeamento também apresenta bons resultados, especialmente no que diz respeito ao trabalho em equipa, sendo classificada com a pontuação máxima de 100% em desempenho interno. No entanto, a interação com outras divisões, apesar de positiva, recebe uma avaliação um pouco mais baixa, com 80% de eficácia, o que indica que ainda há espaço para aprimorar a colaboração externa. Por outro lado, a Divisão de Normalização de Processos e de Apoio Orçamental apresenta uma avaliação misturada. Embora a relação interna seja sólida, com 70% de satisfação, a interação com outras unidades poderia ser mais fortalecida, com uma avaliação externa de apenas 60%. A Direção Regional/Sub-direção Regional apresenta uma pontuação consistente, com 80% em todas as áreas, refletindo uma equipa bem integrada e uma colaboração eficaz com outras unidades. Existem algumas unidades, como a Direção de Serviços de Crédito Público, que apresentam avaliações mais baixas em vários critérios. A relação interna fica em torno de 60%, e a colaboração externa também não ultrapassa os 65%, o que sugere a necessidade de trabalhar mais a coesão interna e melhorar a comunicação com as outras áreas. Essas unidades podem beneficiar de uma abordagem mais focada em melhorar a integração entre a equipa e com as demais

divisões da organização. Por fim, o Departamento de Coordenação da Implementação da Entidade Contabilística Região e Análise de Riscos destaca-se como um exemplo de excelência, com a avaliação máxima de 100% em todos os critérios. Essa unidade consegue combinar bem a eficiência interna com uma boa colaboração com outras áreas, servindo como exemplo para outras divisões. De modo geral, as unidades com melhor desempenho, como a Direção de Serviços do Tesouro e a Divisão de Arquivo Geral e de Planeamento, alcançam uma média de 80% a 90% nas avaliações, indicando uma forte capacidade de trabalhar bem juntas, tanto internamente como com as outras áreas. Já as unidades com avaliações mais baixas, como a Direção de Serviços de Crédito Público, ficam na faixa de 60% a 65%, sugerindo que ainda há desafios a serem superados para alcançar um desempenho mais eficaz.

3.2.2. Avaliação do sistema de controlo interno

Revogado pela alínea b), do número 2, do art.º 14.º do Decreto Legislativo Regional n.º 23/2024/M, de 30 de dezembro.

3.2.3. Causas de incumprimento de ações ou projetos não executados ou com resultados insuficientes

Ao longo do ano de 2024, podemos referir que os incumprimentos de ações ou projetos não executados tiveram uma expressão muito reduzida face ao leque de atividades realizadas. Por outro lado, os resultados insuficientes prendem-se substancialmente com a dependência da DROT em relação à decisão de outros serviços da SRF e do Governo Regional.

Uma das necessidades sentidas pela DROT consiste na agilização dos processos de planeamento e monitorização de atividades, atendendo às circunstâncias vivenciadas ao longo do ano de 2024. O grau de incerteza aumentou exponencialmente, fazendo com que determinadas medidas, como a contratação de mais recursos humanos para setores mais deficitários, supridos com estágios EPAP, tivessem de ser adiados. A morosidade dos pedidos de contagem de tempo de serviço para efeitos de aposentação incide particularmente em períodos da Junta Geral do Distrito Autónomo do Funchal até 1991, em contexto de Governo Regional, deve-se à inexistência de uma base de dados, pelo que as pesquisas ocorrem manualmente na Direção Regional dos Arquivos, das Bibliotecas e do Livro. Além disto, a DROT necessita de assegurar uma gestão dos seus ativos de informação, designadamente de um repositório digital que centralize a informação com vista à sua conservação, pelo facto de a maior parte dos seus recursos informacionais se encontrarem publicados em páginas institucionais, com fraca indexação, e que pode, no quadro do RGPC, funcionar como um *Portal da Transparência*. Também, a DROT pretenderá

disponibilizar, através da DRABM, os instrumentos de descrição sobre os fundos documentais em regime de acesso aberto, salvaguardando as classes documentais protegidas ao abrigo do RGPD.

3.2.4. Medidas que devem ser tomadas para um reforço positivo do desempenho do serviço

As alterações ao SIADAP trouxeram novos prazos para o cumprimento do reporte de atividades institucionais. A análise dos resultados alcançados no ano de 2024 revela uma execução orçamental, de forma geral, equilibrada, com destaque para a elevada taxa de concretização das despesas correntes, que alcançou 95,4%, e especialmente nas rubricas de despesas com o pessoal, que atingiram 96,2%. Esses resultados refletem um elevado nível de previsibilidade e controlo, evidenciando uma gestão financeira sólida. Contudo, também se revelaram áreas com espaço para melhorias, como a aquisição de bens e serviços, com uma taxa de execução de apenas 8,6%, e as transferências correntes, com uma taxa de 64,0%. Com base nesses resultados, a Direção Regional do Orçamento e Tesouro (DROT) identificou uma série de medidas estruturantes que visam reforçar positivamente o desempenho do serviço e promover a sua eficácia a longo prazo.

A primeira medida proposta é o reforço da capacidade de planeamento operacional e contratual, em resposta à baixa execução na aquisição de bens e serviços. É essencial promover uma articulação mais eficiente entre o planeamento orçamental e os processos de contratação pública, garantindo que os procedimentos sejam iniciados de forma atempada e adequadamente acompanhados pelas equipas competentes. Este processo não só otimiza os recursos, mas também garante maior previsibilidade na execução do orçamento. Em seguida, a monitorização contínua dos prazos e da execução física das transferências é uma medida crucial. A taxa de execução das transferências correntes pode ser substancialmente melhorada com a clarificação dos critérios de atribuição e o estabelecimento de uma calendarização rigorosa para os apoios. Isso contribuiria para garantir uma maior previsibilidade e eficiência na distribuição dos recursos, refletindo-se diretamente na concretização das metas estabelecidas. Adicionalmente, a modernização dos sistemas de informação internos é imprescindível. Apesar de o desempenho ter sido, em termos gerais, positivo, foi identificado um decréscimo na atualização de bases de dados e ficheiros. Para assegurar maior fluidez nas informações e otimizar a gestão documental, a atualização tecnológica e a melhoria da interoperabilidade dos sistemas são fundamentais. Este investimento permitirá uma gestão mais eficiente, reduzindo a possibilidade de erros e aumentando a eficácia na tomada de decisões.

Outro aspeto crucial para o reforço do desempenho da DROT é a promoção de formação técnica e capacitação contínua dos trabalhadores. O aumento da taxa de qualificação, observado em 2024, deve ser consolidado e ampliado, oferecendo formações contínuas e orientadas para as áreas mais críticas. Isso

permitirá não apenas a adaptação às novas demandas da administração pública, mas também a adoção de novas metodologias de gestão pública.

Além disso, a adoção de mecanismos de controlo interno mais ágeis e automatizados surge como uma medida essencial. A fiabilidade e a tempestividade da informação de gestão dependem cada vez mais da capacidade de monitorizar os processos em tempo real. A automatização de rotinas operacionais, aliada à adoção de painéis de controlo interativos, permitirá fortalecer significativamente o controle interno, proporcionando uma visão mais clara e atualizada da execução orçamental.

Essas medidas estruturantes, se devidamente implementadas e adaptadas ao novo ciclo político e orçamental da Região Autónoma da Madeira, serão determinantes para consolidar o desempenho da DROT. O objetivo é não apenas melhorar a execução orçamental, mas também promover uma atuação mais eficiente, transparente e orientada para resultados, refletindo um serviço público de excelência.

3.2.5. Comparação com o desempenho de serviços idênticos

Não foi possível obter dados sobre o desempenho de outros serviços dado que não são utilizadas as mesmas regras e convenções em termos de indicadores de *benchmarking* entre diversos organismos da Secretaria Regional das Finanças e com a instituição homóloga da administração regional autónoma da Região Autónoma dos Açores e da República, através da Direção-Geral do Orçamento e da Direção-Geral do Tesouro e Finanças do Ministério das Finanças, atendendo que as entidades prosseguem objetivos distintos.



3.3. Catálogo de atividades realizadas em 2024

Atividade	UO	A ⁶	OE	OO	Descrição
COORDENAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO FINANCEIRA	DSNC/DECR	7	1	2	Definição de um conjunto ordenado de elementos que se encontram interligados e que interagem entre si no desempenho de uma função ou atividade. Inicia com a identificação da necessidade e termina com a aprovação do plano ou norma técnica. Inclui identificação da missão do negócio, diagnóstico de situação, identificação da estratégia e dos objetivos do negócio, construção da arquitetura do sistema, identificação e planeamento de projetos e elaboração do orçamento de execução. Integra neste processo a normalização contabilística.
	DIR/SDIR	4	3	8	
ACOMPANHAMENTO EXECUÇÃO ORÇAMENTAL	DA/DIR/SDIR	1	1	2	Acompanhamento da execução orçamental do Setor Público Administrativo Regional.
	DSAL	5	1	2	Acompanhamento da execução orçamental da administração regional indireta.
	DSECO	2	1	3	Acompanhamento da execução orçamental do Setor Público Administrativo Regional.
	DSFA	2	3	5	Análise e acompanhamento dos documentos previsionais e de prestação de contas das autarquias locais.
	DSECO	2	3	5	Acompanhamento da execução orçamental do Setor Público Administrativo Regional.
ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS	DSFA/DNP	4	2	3	Definição de procedimentos e processos administrativos com vista à implementação de boas práticas e melhoria da qualidade dos serviços.
	DSGA	5	3	5	
	DECR/DSNC	6	3	6	
	DSIAC	4	3	6	Definição de procedimentos e processos administrativos com vista à implementação de boas práticas e melhoria da qualidade dos serviços no que à prestação de informação financeira diz respeito permitindo a futura consolidação de contas.
	DIR/SDIR	9	3	6	
	DSIAC	4	3	7	
	DSCP	4	3	8	
APURAMENTO DA TRANSFERÊNCIA DE VERBAS ENTRE ENTIDADES	DSAL	8	1	2	Verificação e apuramento da transferência de verbas entre entidades e correspondência com o Orçamento do Estado.
ASSEGURAR A TRANSIÇÃO E ADEQUADA ADAPTAÇÃO DOS SERVIÇOS DO GOVERNO REGIONAL AO SNC (AVALIAÇÃO DE SISTEMAS)	DECR	5	2	4	Apreciação, verificação e medição periódica do impacto dos objetivos alcançados pelo sistema na prossecução das metas organizacionais. Inicia com a definição de métodos e técnicas de avaliação e termina com a produção de recomendações ou do relatório. Inclui a recolha, o tratamento e a análise de dados e

⁶ Siglas utilizadas: A: número de atividade; UO: Unidade organizacional; OE: número de objetivo estratégico; OO: número de Objeto Operacional



Atividade	UO	A ⁶	OE	OO	Descrição
					identificação de problemas ou oportunidades ainda não detetadas.
ATRIBUIÇÃO E CONTROLO DE FINANCIAMENTOS E DE AJUDAS DIRETAS	DSAL	2	1	4	Acompanhamento de Contratos-programa, de Protocolos e Acordos de Colaboração, de Contratos de Financiamento e Concessão Excepcional de Auxílios Financeiros com as Autarquias Locais e Entidades do Setor Local.
AVALIAÇÃO DE ATIVIDADES	DSAL/DAGP	2	1	2	Análise e avaliação da execução global do plano de atividades. Inicia com pedido de relatório de atividades e termina com a aprovação pelo órgão competente. Inclui verificação, reporte dos níveis de concretização dos objetivos e produção de recomendações, relatórios sintéticos e relatório de execução do plano de prevenção e infrações conexas.
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (SIADAP2&3)	DSAL/DGAR	1	3	7	Definição de competências ou objetivos para trabalhadores, dirigentes superiores e intermédios ou equiparados, de acordo com o ciclo de gestão. Inicia com o acordo relativo aos objetivos, indicadores de medida, valores e respetiva ponderação e termina com a tomada de conhecimento da homologação da avaliação efetuada pela entidade competente. Inclui contratualização das competências e objetivos, compromisso de gestão em Carta de Missão, quando devido, assinatura de contrato por parte do avaliador e do avaliado, eventual revisão dos objetivos, preenchimento da ficha de Autoavaliação ou de Relatório, no caso da avaliação de dirigentes superiores, monitorização intercalar do desempenho pela verificação das respetivas evidências e avaliação prévia do trabalhador ou dirigente pelo superior hierárquico, resposta da Comissão Paritária a eventual pedido de apreciação da avaliação do desempenho do trabalhador e resultado da harmonização em Conselho Coordenador da Avaliação.
LANÇAMENTO DE RECEITAS E DE DESPESAS	DECR/DCR	1	1	3	Registo de todas as receitas orçamentais, através da classificação, registo, controlo de trâmite e verificação de guias de receitas.
COBRANÇA DE RECEITAS E PAGAMENTO DE DESPESAS E MOVIMENTAÇÃO DE VALORES ENTRE CONTAS	DST DST/DT	1 1	1 1	2 2	Recebimento e pagamento de quaisquer montantes financeiros. Inicia com a emissão de documento de receita ou receção de documento de despesa e termina com a arrecadação ou pagamento da verba. Inclui autorização de pagamento, emissão de meios de pagamento, transferência de verbas entre entidades e confirmação da receção de verba.
COMUNICAÇÃO DE INSTRUÇÕES PARA APLICAÇÃO DE DIPLOMAS JURÍDICO-NORMATIVOS	DSAL	4	2	4	Emissão de pareceres no âmbito da legislação aplicável às Autarquias Locais.
CONCEÇÃO, REVISÃO E ELABORAÇÃO DE PLANOS DE AÇÕES DE FORMAÇÃO	DECR	2	3	7	Formação no âmbito do SNC-AP.
CONCESSÃO E ACOMPANHAMENTO DE AVALES	DSGA	3	2	3	Concessão de avales pelo Estado (RAM) e seu acompanhamento. Inicia com a atribuição pelo



Atividade	UO	A ⁶	OE	OO	Descrição
					Estado do aval ou fiança e termina com a execução/regularização do crédito através do pagamento ou a confirmação da sua irrecuperabilidade. Inclui planos de pagamento, pedidos de alteração de planos de pagamentos, participações de incumprimento, verificação técnica dos motivos dos incumprimentos, estudo das possibilidades de regularização do crédito e de viabilidade das empresas devedoras, pedidos de execução das garantias prestadas pelo Estado, despachos de autorização de pagamento pelo Estado às entidades bancárias.
CONTRAÇÃO DE PRODUTOS FINANCEIROS E SERVIÇO DA DÍVIDA DIRETA	DSCP	1	2	4	Contração de empréstimos entre a Região e instituições de crédito e pagamento dos encargos decorrentes da dívida representada por empréstimos contratualizados.
CONTROLO E REPORTE SOBRE A GESTÃO DE RECEITA DA REGIÃO E RESPECTIVA COBRANÇA	DECR/DCR	4	2	4	Garantir o controlo e o correto reporte de toda a receita da Região e garantir o acompanhamento da respetiva cobrança, mantendo atualizada a informação sobre a emissão e entrada de Receitas. Inclui a supervisão do sistema de informação iGEST e respetiva transposição para Gerfip.
CONTROLO E VERIFICAÇÃO DA CONTRATAÇÃO DE EMPREITADAS DE OBRAS PÚBLICAS	DSIAC	3	2	3	Consiste no acompanhamento da execução financeira das empreitadas de obras públicas. Inclui a validação dos processos de despesa a nível legal e fiscal, verificação e liberação de cauções, garantia bancária e o respetivo acionamento, quando devido.
	DSIAC/DCP	3	3	6	
CONTROLO E VERIFICAÇÃO DA LEGALIDADE DAS DESPESAS PÚBLICAS	DSIAC	5	3	7	Compreende a análise dos requisitos para a autorização da despesa proveniente da aquisição de bens e serviços. Inicia com a cabimentação (despesa) e termina com a validação de conformidade legal dos documentos de despesa.
	DSIAC/DCP	5	3	8	
CONTROLO E VERIFICAÇÃO DAS OPERAÇÕES EXTRAORÇAMENTAIS	DECR/DCR	2	2	3	Este processo compreende o conjunto de atividades destinadas a assegurar o registo, o acompanhamento, a reconciliação e a validação das operações extraorçamentais realizadas pelos serviços e organismos da administração regional. Inclui a monitorização dos compromissos assumidos fora do orçamento aprovado, bem como a verificação da conformidade com as normas legais, regulamentares e contabilísticas aplicáveis ao controlo da execução financeira.
PROCESSAMENTO REMUNERAÇÕES	DEDSIAC	6	3	7	Validação das remunerações processadas pela Administração Direta, fundamentada com base na informação registada no Portal do Funcionário Público.
	DSIAC/DCP	6	3	6	
ELABORAÇÃO DA CONTA DA REGIÃO (PRESTAÇÃO DE CONTAS)	DECR	3	1	2	Demonstração da execução orçamental e patrimonial. Inicia com a recolha de dados contabilísticos e termina com envio às entidades para conhecimento. Inclui
	DIR/SDIR	6	1	2	
	DSFA	3	1	2	
	DSECO	4	1	2	



Atividade	UO	A ⁶	OE	OO	Descrição
	DSECO/DCAF	4	1	2	elaboração da proposta e submissão à aprovação pelo órgão competente.
ELIMINAÇÃO DE DOCUMENTOS E INFORMAÇÃO	DSAL/DAGP	4	3	8	Compreende as atividades que suportam os processos de aquisição, alienação e permuta de direitos de propriedade sobre ativos tangíveis ou intangíveis e/ou transferência de responsabilidades de gestão. Inclui a destruição controlada de documentação e informação administrativa, independentemente do suporte, decorridos os prazos legais. Inicia com a proposta e termina com a comunicação da eliminação à entidade competente. Inclui análise da documentação ou informação, verificação de prazos legais de conservação administrativa e de destino final, autorização de eliminação e elaboração de auto de eliminação. Inclui o registo dos bens a depositar, a sua receção e confirmação de depósito.
EMISSION DE PARECERES SOBRE APOIOS FINANCEIROS E SOBRE DIPLOMAS COM IMPLICAÇÕES FINANCEIRAS RELEVANTES PARA O ORAM	DSDGA	2	2	4	Emissão de pareceres técnicos para atribuição de apoios financeiros pelo GRM. Inicia com a comparação dos elementos informativos de anos anteriores e termina com da informação interna.
GESTÃO DAS QUALIFICAÇÕES DE PROFISSIONAIS	DSAL/DGAR	2	2	4	Este processo integra o conjunto de atividades desenvolvidas com vista à identificação, reconhecimento, desenvolvimento e atualização das qualificações e competências profissionais dos recursos humanos ao serviço da Administração Pública Regional. Contribui para a valorização técnica dos trabalhadores, alinhando os seus perfis profissionais com os objetivos estratégicos e operacionais da organização.
GESTÃO DE RELAÇÕES INDIVIDUAIS DE TRABALHO	DSAL/DGAR	5	3	6	Compreende as atividades de gestão da relação laboral estabelecida com cada trabalhador, funcionário público ou dirigente.
GESTÃO E MONITORIZAÇÃO DA DÍVIDA PÚBLICA REGIONAL	DSDCP	3	3	6	Acompanhamento, análise e definição da estratégia de gestão da dívida.
HIGIENIZAÇÃO DE INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS PÚBLICOS	DSAL/DGAR	4	3	7	Aplicação de cuidados de higiene a instalações e equipamentos que visam garantir a proteção dos bens e a sua usabilidade. Inicia com o cumprimento de procedimentos previamente definidos e termina com a intervenção. Inclui comprovativo de realização do serviço, frequência da manutenção, substituições periódicas de materiais e equipamentos de higiene e eventual descrição do desempenho operacional.
ORGANIZAÇÃO E PREPARAÇÃO DA INFORMAÇÃO SOBRE A EXECUÇÃO ORÇAMENTAL DA RECEITA	DDECR/DCR	3	1	2	Criação, manutenção e aperfeiçoamento de mecanismos que facilitem o acesso a informação orçamental da receita, em termos quantitativos e qualitativos.
ORGANIZAÇÃO, DOCUMENTAÇÃO E PRESTAÇÃO DE INFORMAÇÃO SOBRE A EXECUÇÃO ORÇAMENTAL DA APR	DSECO	3	2	4	Organização, documentação e prestação de informação sobre a execução orçamental da
	DSECO/DCAF	6	1	2	APR no âmbito da gestão corrente das
	DSECO/DCAF	3	2	4	operações orçamentais e reporte periódico às



Atividade	UO	A ⁶	OE	OO	Descrição
					entidades competentes das modificações orçamentais, relatórios de desempenho da execução orçamental.
PLANEAMENTO DE ATIVIDADES	DSAL/DAGP	1	1	2	Definição, organização e programação de atividades, decorrente dos objetivos fixados em planeamento estratégico e tendo em conta as competências de cada unidade orgânica e os recursos envolvidos e necessários para a sua realização. Inicia com a solicitação de propostas de atividades e termina com a aprovação do plano. Inclui definição da natureza, do âmbito, da extensão e do calendário da aplicação dos procedimentos necessários ao cumprimento dos objetivos, receção de contributos setoriais, redação de versões preliminares, revisão e redação de versão final.
PLANEAMENTO DE NECESSIDADES DE RECURSOS MATERIAIS	DSAL/DGAR	3	2	2	Elaboração de instrumento de gestão com a indicação previsional dos bens materiais que o órgão ou serviço carece para o desenvolvimento de atividades. Inicia com o levantamento de necessidades e termina com a aprovação do plano. Inclui a análise dos recursos em depósito e validação de propostas.
PLANEAMENTO DE SISTEMAS	DSAL	7	3	6	Acompanhamento e conformidade da implementação do POCAL e do Sistema Integrado de Informação das Autarquias Locais (SIIAL).
PREPARAÇÃO DA PRESTAÇÃO DA CONTA DO SUBSETOR DO GOVERNO REGIONAL DA MADEIRA / CONTA DO TESOUREIRO	DECR	1	1	2	Este processo compreende o conjunto de atividades técnicas e administrativas necessárias à elaboração da prestação de contas do subsetor do Governo Regional da Madeira, em especial da Conta do Tesoureiro, assegurando o cumprimento das normas legais e regulamentares em vigor, bem como dos princípios da transparência e da responsabilidade financeira.
	DST	3	1	2	
	DST/DT	3	2	3	
PREPARAÇÃO DE REGRAS ORIENTAÇÕES	EDSIAC	1	1	2	Fixação de regras e normalização de boas práticas de processamento de informação contabilística. Inicia com a identificação da fixação de regra ou norma e termina com a sua aprovação. Inclui recolha de contributos, consulta de especialistas e de entidades, redação de documento, revisão e elaboração da versão final. Inclui a atualização de dados.
	DSIAC/DCP	1	3	8	
PREPARAÇÃO DO ORÇAMENTO	DIR/SDIR	5	1	2	Definir as instruções para a elaboração do Orçamento da RAM e supervisionar a sua preparação. Elaboração da proposta anual do orçamento da Região e respetivos diplomas. Elaboração de instrumento anual de gestão financeira com a previsão das receitas e despesas, por rubrica orçamental ou unidade orgânica, para a prossecução de atividades. Inicia com o levantamento de necessidades e termina com a aprovação do orçamento pela tutela ou órgão competente. Inclui definição de



Atividade	UO	A ⁶	OE	OO	Descrição
					regras e de procedimentos, proposta de orçamento inicial e negociação.
	DSFA/DNP	1	1	2	Elaboração da proposta anual do orçamento da Região para 2023 e respetivos diplomas.
	DSAL	1	1	2	Elaboração da proposta anual do orçamento da Região no âmbito do perímetro da administração indireta (serviços, institutos e fundos autónomos e setor empresarial regional). Elaboração de instrumento anual de gestão financeira com a previsão das receitas e despesas, por rubrica orçamental ou unidade orgânica, para a prossecução de atividades. Inicia com o levantamento de necessidades e termina com a aprovação do orçamento pela tutela ou órgão competente. Inclui definição de regras e de procedimentos, proposta de orçamento inicial e negociação.
	DSECO	1	1	2	Analisar, propor, determinar e coordenar os valores das dotações orçamentais e regras legislativas a constar no orçamento da RAM para as autarquias locais e outras entidades autárquicas.
	DSECO/DCAF	1	3	8	
PREPARAÇÃO DO ORÇAMENTO RETIFICATIVO	DSECO	5	1	2	Elaboração da proposta anual do orçamento retificativo da Região (caso necessário) e respetivos diplomas.
	DSECO/DCAF	5	2	3	
PROCESSAMENTO DE PEDIDOS DE INFORMAÇÃO	DIR	7	3	5	Prestação de informação a entidades.
	DSAL	6	2	4	Reporte periódico às entidades competentes das modificações orçamentais, relatórios de desempenho da execução orçamental.
	DSCP	2	2	3	Reporte periódico às entidades competentes sobre o desempenho da execução orçamental das Autarquias Locais.
	DSGA	1	2	4	Reporte periódico às entidades competentes sobre a dívida pública regional para documentar instrumentos de informação previsional e prestação de contas.
PRODUÇÃO E COMUNICAÇÃO DE INSTRUMENTOS DE ACESSO À INFORMAÇÃO	DSAL/DGAR	6	3	8	Este processo compreende a elaboração, atualização e disponibilização de instrumentos descritivos que permitem o acesso à informação arquivística produzida ou recebida pelos serviços da Administração Pública Regional, assegurando a sua organização, recuperação e utilização eficiente, em conformidade com os princípios da gestão documental e da transparência administrativa.
PRODUÇÃO E CONTROLO DE INFORMAÇÕES E CONTEÚDOS INSTITUCIONAIS	DIR/SDIR	2	2	3	Este processo compreende a recolha, produção, validação, atualização e disponibilização de conteúdos institucionais em suporte digital, com especial enfoque na publicação em plataformas web institucionais, redes sociais, intranets ou outros canais digitais utilizados pela Administração Pública Regional para comunicar com cidadãos, empresas e demais partes interessadas.



Atividade	UO	A ⁶	OE	OO	Descrição
RECONCILIAÇÕES BANCÁRIAS	DST	2	1	2	Conferência entre os movimentos dos extratos bancários e os lançamentos efetuados pela entidade. Inicia com a receção de informação dos movimentos bancários, e termina com uma informação contendo os saldos dos registos bancários e da entidade e, quando for o caso, os valores não reconciliados. Inclui a análise comparativa dos registos bancários e dos registos da entidade.
	DST/DT	2	2	4	
REGISTO DE DOCUMENTOS INFORMAÇÃO	EDSAL/DAGP	3	2	3	Inserção de dados relativos a documentos e informação, independentemente da sua natureza ou suporte. Inicia com a recolha de dados e termina com o seu registo. Inclui atualização de dados, receção/reencaminhamento dos documentos, controlo de acessos. Gestão e controlo físico dos processos de despesa com entrada na DSC. Nesta atividade importa a correta classificação documental e atualização de registos Gerfip e garantia da sua localização. Gestão e controlo trâmite dos documentos de despesa e receita através da inserção de dados relativos a documentos e informação, independentemente da sua natureza ou suporte. Inicia com a recolha de dados e termina com o seu registo. Inclui atualização de dados, digitalização e constituição de base de dados fornecedores/extratos bancários.
	DGAR	6	3	8	
	DIR/SDIR	8	3	8	
	DSIAC	2	2	3	
	DSIAC/DCP	2	3	7	
	DST	4	3	8	
	DST/DT	4	3	8	
REGULARIZAÇÃO E RECUPERAÇÃO DE CRÉDITOS DE AVALES	DSGA	4	2	3	Recuperação de créditos resultantes da execução de garantias prestadas pelo Estado (RAM). Inicia com o pagamento pelo Estado (RAM) em execução de aval ou fiança e termina com a regularização do crédito através do pagamento ou a confirmação da sua irrecuperabilidade. Inclui planos de pagamento, pedidos de alteração de planos de pagamentos, participações de incumprimento, verificação técnica dos motivos dos incumprimentos, estudo das possibilidades de regularização do crédito e de viabilidade das empresas devedoras, pedidos de execução das garantias prestadas pelo Estado, despachos de autorização de pagamento pelo Estado às entidades bancárias.
REPRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL	DIR/SDRI	3	2	4	Este processo refere-se à representação oficial da entidade ou serviço da Administração Pública Regional em cerimónias, reuniões, comissões, eventos públicos, audiências e outros fóruns institucionais, nacionais ou internacionais, no cumprimento das suas atribuições e competências.
REUNIÃO DE ÓRGÃOS ESTRUTURAS DE ACONSELHAMENTO	EDSAL DE	9	3	6	Participação, acompanhamento e conformidade em reuniões e estruturas de acompanhamento.



Atividade	UO	A ⁶	OE	OO	Descrição
TRANSAÇÃO E TRANSMISSÃO DE BENS MÓVEIS CULTURAIS / DEPÓSITO DE BENS	DSAL/DAGP	5	3	8	Este processo diz respeito à gestão formal das operações de entrada, saída, transferência, cedência, doação, comodato ou depósito de bens culturais móveis com valor arquivístico, histórico ou documental, sob a guarda ou responsabilidade da entidade, assegurando a sua integridade, rastreabilidade e conformidade legal.
UNIFORMIZAÇÃO DAS POLÍTICAS CONTABILÍSTICAS DA ADMINISTRAÇÃO REGIONAL	DECR DA PÚBLICA	4	1	2	Fixação de regras e normalização de boas práticas de processamento de informação contabilística e garantir a qualidade da informação financeira pública.

4. Conclusão

O exercício de 2024 foi profundamente marcado por um contexto político e administrativo instável, tornando-o um ano atípico na história recente da Região Autónoma da Madeira. A sucessiva entrada em gestão dos XIV e XV Governos Regionais, conjugada com a aprovação tardia do *Orçamento da Região Autónoma da Madeira* (ORAM) e a não aprovação do ORAM para 2025, comprometeu a previsibilidade e a consistência do processo de planeamento. Esta realidade impôs à DROT um elevado grau de complexidade na condução das suas funções, exigindo ajustamentos sucessivos no ciclo de gestão e uma forte capacidade de adaptação.

Neste cenário de incerteza, a Direção manteve as metas do QUAR2023 para o ciclo de 2024, garantindo uma base comparativa sólida e permitindo uma avaliação objetiva dos desempenhos. Os resultados evidenciam um esforço coletivo notável: a taxa global de realização situou-se nos **99,86%**, com a maioria dos Objetivos Operacionais atingidos ou superados, destacando-se o cumprimento rigoroso de prazos, a promoção da sustentabilidade e otimização dos recursos, a modernização dos sistemas TIC e a qualificação dos seus recursos humanos.

A Conta de Gerência de 2024 refletiu igualmente uma gestão prudente e eficaz, com uma taxa de execução orçamental de 58,7%. Este valor, embora moderado, deve ser lido à luz das circunstâncias políticas que condicionaram a aplicação de verbas e a definição de prioridades estratégicas. A DROT revelou um equilíbrio entre contenção e execução responsável, reforçando a confiança na sua atuação técnica e na sua capacidade de assegurar a estabilidade financeira regional.

No plano externo, o impacto da DROT foi expressivo. A publicação sistemática de informação orçamental e financeira — incluindo os Boletins da Dívida e da Execução Orçamental — assegurou elevados padrões de transparência e *accountability*. A redução do rácio da dívida pública regional para 65,8% do PIB, bem como a diminuição do Prazo Médio de Pagamento para 35 dias, são sinais claros de responsabilidade orçamental e consolidação financeira. Paralelamente, o reconhecimento das agências internacionais de notação de risco, com classificações estáveis ou positivas, constitui um indicador do reforço da credibilidade da Região junto dos mercados e parceiros institucionais.

Prospetiva e propostas de atuação

Apesar dos resultados positivos, o futuro da DROT exigirá respostas firmes e uma visão estratégica apurada. A instabilidade política recente deve servir como catalisador para a redefinição de processos e para a institucionalização de mecanismos que mitiguem os impactos de futuras crises políticas no funcionamento da Administração Pública. Assim, propõem-se as seguintes orientações estratégicas para o futuro:

1. **Reforço da robustez do planeamento plurianual** – Investir na construção de cenários macroeconómicos alternativos e em metodologias de planeamento baseadas na incerteza, garantindo maior resiliência dos instrumentos de gestão mesmo perante variações políticas.
2. **Aprofundamento da digitalização e interoperabilidade** – Prosseguir com a reengenharia dos processos administrativos, com especial enfoque na consolidação de sistemas de informação interoperáveis, capazes de suportar a tomada de decisão em tempo real e facilitar a partilha de dados entre unidades orgânicas e com outras entidades públicas.
3. **Fortalecimento do sistema de gestão do conhecimento** – Criar mecanismos de retenção e valorização do conhecimento organizacional, nomeadamente através da sistematização de boas práticas, formação contínua e criação de núcleos de competência internos.
4. **Maior automatização e simplificação de reporting** – Desenvolver dashboards interativos e automatizados para os principais indicadores de desempenho, promovendo uma maior literacia financeira entre os decisores e a sociedade civil.
5. **Promoção da literacia orçamental e financeira da sociedade civil** – Estimular iniciativas de comunicação externa que contribuam para a compreensão do papel da DROT, reforçando a confiança dos cidadãos na governação económica regional.
6. **Estabilização da função pública regional** – Sensibilizar os decisores para a necessidade de garantir a estabilidade dos quadros técnicos e dirigentes, independentemente de ciclos políticos, assegurando a continuidade institucional.
7. **Monitorização contínua do impacto externo** – Aperfeiçoar os mecanismos de medição do impacto da DROT no contexto regional, nomeadamente através de indicadores que avaliem os benefícios económicos e sociais da sua atuação, para além dos parâmetros puramente financeiros.

Considerações finais

A experiência de 2024 demonstrou que a DROT é uma estrutura madura, resiliente e orientada para resultados, com um corpo técnico qualificado e motivado. Os desafios vividos exigiram criatividade, compromisso e espírito de missão. O futuro deverá assentar nessa mesma base, reforçando a preparação estratégica para enfrentar novas exigências e consolidar a DROT como entidade de referência na gestão das finanças públicas regionais. A excelência demonstrada deve, pois, ser valorizada, projetada e continuamente aperfeiçoada, numa lógica de serviço público inovador, eficaz e transparente.

Face à apreciação do desempenho global da DROT que se situou nos **99,86%**, estão reunidas as condições para se propor a correspondente menção de **Bom** (alínea a), n.º 1 do artigo 18.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro), submetendo-se à consideração superior a proposta de reconhecimento de desempenho **Excelente**, no termos do número 5 do art.º 17.º da Decreto Legislativo Regional n.º 23/2024/M, de 30 de dezembro (Região Autónoma da Madeira - Assembleia Legislativa, 2024b).

Referências bibliográficas

- Assembleia da República. (2007). Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro. Em *Diário da República n.º 250/2007, 1º Suplemento, Série I de 2007-12-28* (pp. 2–21). <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/66-b-2007-227271>
- Assembleia Legislativa da Região Autónoma da Madeira. (2009). Decreto Legislativo Regional n.º 27/2009/M, de 21 de agosto. Em *Diário da República n.º 162/2009, Série I de 2009-08-21* (pp. 5538–5556). Imprensa Nacional - Casa da Moeda. <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-legislativo-regional/27-2009-488302>
- Direção Regional do Orçamento e Tesouro. (2024a). *Boletim da Dívida da Região Autónoma da Madeira, no. 1/2024*. [https://www.madeira.gov.pt/Portals/11/Documentos/BoletimDivida/BDRAM_01_2024%20\(1\).pdf](https://www.madeira.gov.pt/Portals/11/Documentos/BoletimDivida/BDRAM_01_2024%20(1).pdf)
- Direção Regional do Orçamento e Tesouro. (2024b). *Boletim da Dívida da Região Autónoma da Madeira, no. 2/2024*. <https://www.madeira.gov.pt/drot/Estrutura/Drot/ctl/Read/mid/14790/InformacaoId/221483/UnidadeOrganicald/12>
- Direção Regional do Orçamento e Tesouro. (2024c). *Boletim da Dívida da Região Autónoma da Madeira, no. 3/2024*. <https://www.madeira.gov.pt/drot/Estrutura/Drot/ctl/Read/mid/14790/InformacaoId/222837/UnidadeOrganicald/12>
- Direção Regional do Orçamento e Tesouro. (2024d). *Boletim da Dívida da Região Autónoma da Madeira, no. 4/2024*. <https://www.madeira.gov.pt/drot/Estrutura/Drot/ctl/Read/mid/14790/InformacaoId/222837/UnidadeOrganicald/12>
- Direção Regional do Orçamento e Tesouro. (2024e). *Boletim de Execução Orçamental do Governo Regional da Madeira, no. 1/2024*. https://www.madeira.gov.pt/Portals/11/Documentos/BoletimExecucaoOrcamental/BEORAM_01_2024.pdf
- Direção Regional do Orçamento e Tesouro. (2024f). *Boletim de Execução Orçamental do Governo Regional da Madeira, no. 2/2024*. <https://www.madeira.gov.pt/drot/Estrutura/Boletim-ExecucaoOrcamental/ctl/Read/mid/1994/InformacaoId/219142/UnidadeOrganicald/12/CatalogoId/0>
- Direção Regional do Orçamento e Tesouro. (2024g). *Boletim de Execução Orçamental do Governo Regional da Madeira, no. 3/2024*. <https://www.madeira.gov.pt/drot/Estrutura/Boletim-ExecucaoOrcamental/ctl/Read/mid/1994/InformacaoId/219142/UnidadeOrganicald/12/CatalogoId/0>

- Direção Regional do Orçamento e Tesouro. (2024h). *Boletim de Execução Orçamental do Governo Regional da Madeira*, no. 4/2024. <https://www.madeira.gov.pt/drot/Estrutura/Boletim-Execu%c3%a7%c3%a3o-Or%c3%a7amental/ctl/Read/mid/1994/Informacaold/219142/UnidadeOrganicald/12/Catalogold/0>
- Direção Regional do Orçamento e Tesouro. (2024i). *Boletim de Execução Orçamental do Governo Regional da Madeira*, no. 5/2024. <https://www.madeira.gov.pt/drot/Estrutura/Boletim-Execu%c3%a7%c3%a3o-Or%c3%a7amental/ctl/Read/mid/1994/Informacaold/219142/UnidadeOrganicald/12/Catalogold/0>
- Direção Regional do Orçamento e Tesouro. (2024j). *Boletim de Execução Orçamental do Governo Regional da Madeira*, no. 6/2024. <https://www.madeira.gov.pt/drot/Estrutura/Boletim-Execu%c3%a7%c3%a3o-Or%c3%a7amental/ctl/Read/mid/1994/Informacaold/219142/UnidadeOrganicald/12/Catalogold/0>
- Direção Regional do Orçamento e Tesouro. (2024k). *Boletim de Execução Orçamental do Governo Regional da Madeira*, no. 7/2024. <https://www.madeira.gov.pt/drot/Estrutura/Boletim-Execu%c3%a7%c3%a3o-Or%c3%a7amental/ctl/Read/mid/1994/Informacaold/219142/UnidadeOrganicald/12/Catalogold/0>
- Direção Regional do Orçamento e Tesouro. (2024l). *Boletim de Execução Orçamental do Governo Regional da Madeira*, no. 8/2024. <https://www.madeira.gov.pt/drot/Estrutura/Boletim-Execu%c3%a7%c3%a3o-Or%c3%a7amental/ctl/Read/mid/1994/Informacaold/219142/UnidadeOrganicald/12/Catalogold/0>
- Direção Regional do Orçamento e Tesouro. (2024m). *Boletim de Execução Orçamental do Governo Regional da Madeira*, no. 9/2024. <https://www.madeira.gov.pt/drot/Estrutura/Boletim-Execu%c3%a7%c3%a3o-Or%c3%a7amental/ctl/Read/mid/1994/Informacaold/219142/UnidadeOrganicald/12/Catalogold/0>
- Direção Regional do Orçamento e Tesouro. (2024n). *Boletim de Execução Orçamental do Governo Regional da Madeira*, no. 10/2024. <https://www.madeira.gov.pt/drot/Estrutura/Boletim-Execu%c3%a7%c3%a3o-Or%c3%a7amental/ctl/Read/mid/1994/Informacaold/219142/UnidadeOrganicald/12/Catalogold/0>
- Direção Regional do Orçamento e Tesouro. (2024o). *Boletim de Execução Orçamental do Governo Regional da Madeira*, no. 11/2024. <https://www.madeira.gov.pt/drot/Estrutura/Boletim-Execu%c3%a7%c3%a3o-Or%c3%a7amental/ctl/Read/mid/1994/Informacaold/219142/UnidadeOrganicald/12/Catalogold/0>
- Direção Regional do Orçamento e Tesouro. (2024p). *Conta da Região 2023*. Página institucional. <https://www.madeira.gov.pt/drot/Estrutura/Drot/ctl/Read/mid/14790/Informacaold/222102/UnidadeOrganicald/12>
- Direção Regional do Orçamento e Tesouro. (2025). *Boletim de Execução Orçamental do Governo Regional da Madeira*, no. 12/2024. <https://www.madeira.gov.pt/drot/Estrutura/Boletim-Execu%c3%a7%c3%a3o-Or%c3%a7amental/ctl/Read/mid/1994/Informacaold/219142/UnidadeOrganicald/12/Catalogold/0>

Direção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas. (2021). *CLAV*. Direção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas. <https://clav.dglab.gov.pt/>

Gabinete do Representante da República para a Região Autónoma da Madeira. (2024a). Decreto do Representante da República para a Região Autónoma da Madeira n.º 1-A/2024, de 5 de fevereiro. Em *Diário da República n.º 25/2024, 1º Suplemento, Série I de 2024-02-05* (p. 2). Imprensa Nacional - Casa da Moeda. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-representante-republica-para-regiao-autonoma-madeira/1-a-2024-840405885>

Gabinete do Representante da República para a Região Autónoma da Madeira. (2024b). Decreto do Representante da República para a Região Autónoma da Madeira n.º 3/2024, de 6 de junho. Em *Diário da República n.º 109/2024, Série I de 2024-06-06*. Imprensa Nacional - Casa da Moeda. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-representante-republica-para-regiao-autonoma-madeira/3-2024-868097440>

Governo Regional da Madeira. (2023). *Programa do XIV Governo da Região Autónoma da Madeira*. https://www.madeira.gov.pt/Portals/0/Documentos/Oficiais/_Programa_do_XIV_Governo_Regional_Madeira_vf23.pdf

Governo Regional da Madeira. (2024a). *Orçamento da Região Autónoma da Madeira para 2024* [15020202A001]. Direção Regional do Orçamento e Tesouro. [https://www.madeira.gov.pt/Portals/11/Documentos/OrçamentoRAM/PROPOSTA%20ORAM%202024%20\(1\).pdf](https://www.madeira.gov.pt/Portals/11/Documentos/OrçamentoRAM/PROPOSTA%20ORAM%202024%20(1).pdf)

Governo Regional da Madeira. (2024b). *Programa do XV Governo da Região Autónoma da Madeira*. https://www.madeira.gov.pt/Portals/0/Documentos/Oficiais/XV_Programa_Governo_2024_AF.pdf

Presidência do Conselho de Ministros. (1996). Decreto-Lei n.º 183/96, de 27 de setembro. Em *Diário da República n.º 225/1996, Série I-A de 1996-09-27* (pp. 3398–3399). Imprensa Nacional - Casa da Moeda. <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/183-1996-213805>

Presidência do Conselho de Ministros. (2024). Decreto-Lei n.º 12/2024, de 10 de janeiro. Em *Diário da República n.º 7/2024, Série I de 2024-01-10* (pp. 52–74). Imprensa Nacional - Casa da Moeda. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/12-2024-836437684>

Presidência do Governo Regional, & Secretaria Regional das Finanças. (2023). *Despacho Conjunto n.º 115/2023, 2023-11-30* [Base de dados]. JORAM. <https://joram.madeira.gov.pt/joram/2serie/Ano%20de%202023/IISerie-224-2023-11-30Supl2.pdf>

Região Autónoma da Madeira - Assembleia Legislativa. (2015). Decreto Legislativo Regional n.º 12/2015/M, de 21 de dezembro. Em *Diário da República n.º 248/2015, Série I de 2015-12-21* (pp. 9789–9815). Imprensa Nacional - Casa da Moeda. <https://dre.pt/>

Região Autónoma da Madeira - Assembleia Legislativa. (2024a). Decreto Legislativo Regional n.º 6/2024/M, de 29 de julho. Em *Diário da República n.º 145/2024, Série I de 2024-07-29*. Imprensa Nacional - Casa da Moeda. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-legislativo-regional/6-2024-873755644>

Região Autónoma da Madeira - Assembleia Legislativa. (2024b). Decreto Legislativo Regional n.º 23/2024/M, de 30 de dezembro. Em *Diário da República n.º 252/2024, Série I de 2024-12-30*. Imprensa Nacional - Casa da Moeda. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-legislativo-regional/23-2024-901536099>

Região Autónoma da Madeira - Assembleia Legislativa. (2024c). Moção de Censura n.º 1-A/2024/M, de 18 de dezembro. Em *Diário da República n.º 245/2024, Suplemento, Série I de 2024-12-18*. Imprensa Nacional - Casa da Moeda. <https://diariodarepublica.pt/dr/home>

Região Autónoma da Madeira - Assembleia Legislativa. (2024d). Moção de Confiança n.º 1/2024/M, de 10 de julho. Em *Diário da República n.º 132/2024, Série I de 2024-07-10*. Imprensa Nacional - Casa da Moeda. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/mocao-confianca/1-2024-871466270>

Região Autónoma da Madeira - Presidência do Governo. (2020). Decreto Regulamentar Regional n.º 6/2020/M, de 17 de janeiro. Em *Diário da República n.º 12/2020, Série I de 2020-01-17* (pp. 4–16). Imprensa Nacional - Casa da Moeda. <https://data.dre.pt/eli/decregulreg/6/2020/01/17/m/dre/pt/html>

Região Autónoma da Madeira - Presidência do Governo. (2021). Decreto Regulamentar Regional n.º 13/2021/M, de 16 de novembro. Em *Diário da República n.º 222/2021, Série I de 2021-11-16* (pp. 28–41). Imprensa Nacional - Casa da Moeda. <https://data.dre.pt/eli/decregulreg/13/2021/11/16/m/dre/pt/html>

Região Autónoma da Madeira - Presidência do Governo. (2024a). Decreto Regulamentar Regional n.º 2/2024/M, de 15 de janeiro. Em *Diário da República n.º 10/2024, Série I de 2024-01-15* (pp. 36–49). Imprensa Nacional - Casa da Moeda. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-regulamentar-regional/2-2024-836604897>

Região Autónoma da Madeira - Presidência do Governo. (2024b). Decreto Regulamentar Regional n.º 13/2024/M, de 12 de julho. Em *Diário da República n.º 134/2024, Série I de 2024-07-12*. Imprensa Nacional - Casa da Moeda. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-regulamentar-regional/13-2024-871763927>

- Região Autónoma da Madeira - Presidência do Governo. (2024c). Decreto Regulamentar Regional n.º 14/2024/M, de 7 de agosto. Em *Diário da República n.º 152/2024, Série I de 2024-08-07*. Imprensa Nacional - Casa da Moeda. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-regulamentar-regional/14-2024-875716583>
- Região Autónoma da Madeira - Presidência do Governo. (2024d). Decreto Regulamentar Regional n.º 15/2023/M, de 10 de novembro. Em *Diário da República n.º 218/2023, Série I de 2023-11-10* (pp. 119–128). Imprensa Nacional - Casa da Moeda. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-regulamentar-regional/15-2023-224081980>
- Região Autónoma da Madeira - Presidência do Governo. (2024e). Decreto Regulamentar Regional n.º 18/2024/M, de 20 de setembro. Em *Diário da República n.º 183/2024, Série I de 2024-09-20*. Imprensa Nacional - Casa da Moeda. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-regulamentar-regional/18-2024-888344734>
- Região Autónoma da Madeira - Secretaria Regional das Finanças. (2022). Despacho n.º 281/2022, de 29 de julho. Em *Jornal Oficial da Região Autónoma da Madeira n.º 142, Série II, de 29 de julho de 2022* (pp. 2–5). Jornal Oficial da Região Autónoma da Madeira. <https://joram.madeira.gov.pt/joram/2serie/Ano%20de%202022/IIISerie-142-2022-07-29.pdf>
- Região Autónoma da Madeira - Vice-Presidência do Governo Regional e dos Assuntos Parlamentares. (2020a). Despacho n.º 464/2020, de 26 de novembro. Em *Jornal Oficial da Região Autónoma da Madeira n.º 223, Série II, supl., de 26 de novembro de 2022* (pp. 2–3). Jornal Oficial da Região Autónoma da Madeira. <https://joram.madeira.gov.pt/joram/2serie/Ano%20de%202020/IIISerie-223-2020-11-26Supl.pdf>
- Região Autónoma da Madeira - Vice-Presidência do Governo Regional e dos Assuntos Parlamentares. (2020b). Portaria n.º 648/2020, de 8 de outubro. Em *Jornal Oficial da Região Autónoma da Madeira n.º 190, Série I, 2.º supl. De 8 de outubro de 2020* (pp. 2–6). Jornal Oficial da Região Autónoma da Madeira. <https://joram.madeira.gov.pt/joram/1serie/Ano%20de%202020/ISerie-190-2020-10-08sup2.pdf>
- Secretaria Regional das Finanças. (2021). *Despachos Nº 346/2021, 2021-09-22* [Base de dados]. JORAM. <https://joram.madeira.gov.pt/joram/2serie/Ano%20de%202021/IIISerie-171-2021-09-22Supl.pdf>
- Secretaria Regional das Finanças. (2022). *Despachos Nº 334/2022, 2022-09-21* [Base de dados]. JORAM. <https://joram.madeira.gov.pt/joram/2serie/Ano%20de%202022/IIISerie-178-2022-09-21.pdf>
- Secretaria Regional das Finanças. (2023a). *Despachos Nº 283 e 284/2023, 2023-09-11* [Base de dados]. JORAM. <https://joram.madeira.gov.pt/joram/2serie/Ano%20de%202023/IIISerie-169-2023-09-11.pdf>
- Secretaria Regional das Finanças. (2023b). *Despachos Nº 300/2023, 2023-10-04* [Base de dados]. JORAM. <https://joram.madeira.gov.pt/joram/2serie/Ano%20de%202023/IIISerie-186-2023-10-04Supl4.pdf>



**Região Autónoma
da Madeira**
Governo Regional

SECRETARIA REGIONAL DAS FINANÇAS

DIREÇÃO REGIONAL DO
ORÇAMENTO E TESOURO

Secretaria Regional das Finanças. (2023c). *Despachos N° 303/2023, 2023-10-12* [Base de dados]. JORAM.

<https://joram.madeira.gov.pt/joram/2serie/Ano%20de%202023/IIserie-191-2023-10-12.pdf>

Vice-Presidência do Governo Regional e dos Assuntos Parlamentares. (2021). *Despachos N° 201/2021, 2021-06-01*

[Base de dados]. JORAM. <https://joram.madeira.gov.pt/joram/2serie/Ano%20de%202021/IIserie-171-2021-09-22Supl.pdf>



Controlo de versões

Versão	Data	Ações	Decisão
0.1	2025-04-10	Apresentação de <i>draft</i> de DROT-RA2024 (<i>email</i>)	Submetido pela DAGP, 2025-04-11.
0.2	2025-04-10	Apresentação de <i>draft</i> de DROT-RA2024 (<i>correções</i>)	Submetido pela DAGP, 2025-04-11.
1.0	2025-05-12	Versão corrigida (final), p. 52 (<i>email</i>)	Submetido pela DAGP, 2025-05-12.