



RELATÓRIO DE ATIVIDADES DE 2025



Região Autónoma
da Madeira
Governo Regional

Secretaria Regional
das Finanças
Entidade Orçamental, do Tesouro e Finanças da
Região Autónoma da Madeira

FICHA TÉCNICA

Título:	<i>Relatório de atividades: ano económico de 2025 (Direção Regional do Orçamento e Tesouro)</i>
Tipo ID:	RA_DROT2025
Produtor:	Governo Regional da Madeira. Secretaria Regional das Finanças. Entidade Orçamental, do Tesouro e Finanças da Região Autónoma da Madeira
Autor (coordenador):	Dra. Tânia Fernandes, Diretora Regional da Entidade Orçamental, do Tesouro e Finanças da Região Autónoma da Madeira
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 > 2025
Local:	FUNCHAL (PT-RAM)
Data:	2025-03-31
Formato e origem de dados:	Texto (processado originalmente em MS Word, Office2013)
Acessibilidade:	Acesso público interno
Imagem da capa/contracapa	Edifício do Palácio do Governo Regional.
Versão:	Versão 0.2
Licença (Creative Commons):	



EOTF, 2026

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. Caraterização e Perspetivas das unidades organizacionais	10
1.1.2. Visão	20
1.1.3. Missão	21
1.1.4. Valores e cultura organizacional	21
1.1.5. Princípios de gestão	22
1.1.6. Caraterização sucinta dos ativos da organização	23
1.2. Ambiente externo e impacto da DROT	24
1.3. Tipificação de serviços e principais clientes	25
1.3.1. Principais clientes	25
1.3.2. Tipificação de serviços e de produtos	27
2. AUTOAVALIAÇÃO	28
2.1. Pressupostos metodológicos	28
2.1. Sinopse de SIADAP-RAM1 (2019-2025)	29
2.2. Resultados alcançados	31
2.2.1. OO1: Manter os níveis elevados de execução das atividades previstas	40
2.2.2. OO2: Fazer cumprir os prazos no âmbito da elaboração do Orçamento Regional e da Prestação de Contas	40
2.2.3. OO3: Manter atualizado o sistema de informação interno	41
2.2.4. OO4: Cumprir os prazos de resposta às solicitações de entidades internas e externas	42
2.2.5. OO5: Promover a sustentabilidade e otimização dos recursos	42
2.2.6. OO6: Requalificar os sistemas TIC e reengenharia de processos administrativos	43
2.2.7. OO7: Melhorar os níveis de qualificação e de eficiência dos trabalhadores	43
2.2.8. OO8: Melhorar o sistema de gestão documental	44
2.2.9. Grau de concretização dos objetivos de eficiência, eficácia e qualidade	45
2.3. Atividades não previstas e executadas e justificação da auto-avaliação	46
2.4. Recursos humanos	49
2.5. Recursos financeiros	50
3. AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO	52
4. AVALIAÇÃO DOS TRABALHADORES E DIRIGENTES	52
4.1.1. Apreciação por parte dos utilizadores internos ou externos	52

4.1.2.	Avaliação do sistema de controlo interno	61
4.1.3.	Causas de incumprimento de ações ou projetos não executados ou com resultados insuficientes	61
4.1.4.	Medidas que devem ser tomadas para um reforço positivo do desempenho do serviço	63
4.1.5.	Comparação com o desempenho de serviços idênticos	65
4.2.	Catálogo de atividades realizadas em 2025	66
5.	CONCLUSÃO	73
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	75

Índice de Figuras, Gráficos, Quadros e Tabelas

FIGURA 1 – ORGANIGRAMA DA DROT.	9
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. <i>INFRA</i> 3.3 CATÁLOGO DE ATIVIDADES REALIZADAS EM 2025).	31
FIGURA 3. NUVEM DE PALAVRAS RELATIVO A “SUGESTÕES DE MELHORIA”	59
QUADRO 1. ESTRUTURA ORGÂNICA DA DROT.	9
QUADRO 2. TRANSPARÊNCIA ATIVA DA DROT.	27
QUADRO 3. CONTA DE GERÊNCIA DA DROT DE 2025.	50
GRÁFICO 1. GRAU DE SATISFAÇÃO SOBRE “ORGANIZAÇÃO”	54
GRÁFICO 2. GRAU DE SATISFAÇÃO SOBRE “GESTÃO”	55
GRÁFICO 3. GRAU DE SATISFAÇÃO SOBRE “CONDIÇÕES DE TRABALHO”	56
GRÁFICO 4. GRAU DE SATISFAÇÃO SOBRE “CARREIRA”	57
GRÁFICO 5. GRAU DE SATISFAÇÃO SOBRE “MOTIVAÇÃO”	58
GRÁFICO 6. GRAU DE SATISFAÇÃO SOBRE “AMBIENTE LABORAL”	59
TABELA 1. EVOLUÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (2023-2025).....	32
TABELA 2. SÍNTESE DOS RESULTADOS ALCANÇADOS – QUAR 2024	32
TABELA 3. EVOLUÇÃO DO QUAR (2023-2025).....	34
TABELA 4. AVALIAÇÃO DO QUAR 2025	35

In memoriam



Dra. Dulce Feliciano Alves Veloza (1967-2025)
Diretora Regional do Orçamento e Tesouro

Nota introdutória

O presente relatório de atividades apresenta a avaliação dos resultados da gestão desta Direção Regional relativos ao ano de 2025.

O período em análise ficou marcado por um enquadramento político-administrativo particularmente exigente, na sequência das vicissitudes verificadas no ano anterior. Com efeito, a não aprovação do Orçamento da Região Autónoma da Madeira para 2025 e a consequente demissão do executivo, ocorrida ainda em dezembro de 2024 (Região Autónoma da Madeira - Assembleia Legislativa, 2024b), projetaram os seus efeitos no decurso de 2025, condicionando o normal desenvolvimento do processo de planeamento e execução, especialmente na transição do XV para o XVI Governo Regional (Governo Regional da Madeira, 2024, 2025). Optou-se, por razões de prudência e continuidade administrativa, por manter as metas constantes do QUAR 2024 para o ciclo de gestão em apreço. Esta decisão visou assegurar a estabilidade da ação administrativa num cenário de incerteza, evitando ruturas nos objetivos previamente definidos.

Importa ainda salientar que a elaboração do DROT-RA2025, correspondente ao ciclo de gestão de 2025, observou o enquadramento normativo estabelecido pelo 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, 2024a). Neste contexto, as modificações decorrentes do 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 a respetiva adaptação à RAM, continuaram a produzir efeitos em 2025; contudo, os novos prazos de reporte e de revisão do SIADAP não acompanharam plenamente a consolidação das orgânicas entretanto definidas, o que implicou a necessidade de ajustamentos internos adicionais.

Perante este enquadramento, os serviços demonstraram capacidade de adaptação, sustentada no conhecimento técnico dos dirigentes e colaboradores, assegurando a continuidade das funções essenciais e o cumprimento dos compromissos. A elaboração do DROT-RA2025 resultou de um processo colaborativo, envolvendo todas as unidades orgânicas, com base em exercícios de autoanálise realizados através de plataformas digitais. O relatório sintetiza os principais resultados de 2025, 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), enquanto serviço da administração regional direta sob tutela da Secretaria Regional das Finanças, manteve, em 2025, uma estrutura orgânica globalmente estável, apesar das alterações ocorridas nos ciclos governativos do ano anterior.

No âmbito do XVI Governo Regional da Madeira, foi aprovada a sua estrutura através do Decreto Regulamentar Regional n.º 5/2025/M, de 5 de maio (Região Autónoma da Madeira - Presidência do Governo, 2025a), alterado pelo Decreto Regulamentar Regional n.º 15/2025/M, de 1 de outubro (Região Autónoma da Madeira - Presidência do Governo, 2025c).

Estabelecida a orgânica da Secretaria Regional das Finanças (Região Autónoma da Madeira - Presidência do Governo, 2025b), a orgânica da DROT (Região Autónoma da Madeira - Presidência do Governo, 2024) contemplou a necessidade de criação de mais uma unidade flexível, a Divisão de Análise e Informação Financeira (Governo Regional da Madeira - Secretaria Regional das Finanças, 2025b, 2025a)¹. Com base nestas alterações, a DROT é composta pelas seguintes unidades organizacionais, a saber:

UO	SIGLA	TIPO DE UNIDADE	FONTE
Diretora Regional	DIR	Direção superior 1	Decreto Regulamentar Regional n.º 18/2024/M, de 20 de setembro (Região Autónoma da Madeira - Presidência do Governo, 2024e)
Subdiretor Regional	SDIR	Direção superior 1	
Departamento de Coordenação da Implementação da Entidade Contabilística Região e Análise de Riscos	DECR	Direção superior 2	
Direção de Serviços de Autarquias Locais e Coordenação	DSAL	Nuclear	(Governo Regional da Madeira - Secretaria Regional das Finanças, 2025b)
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	(Governo Regional da Madeira - Secretaria Regional das Finanças, 2025a)
Divisão de Normalização de Processos e de Apoio Orçamental	DNP	Flexível	

¹ Com subsequente nomeação por Despacho n.º 760/2025, de 31 de outubro.

UO	SIGLA	TIPO DE UNIDADE	FONTE
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 de Planeamento	DGAP	Flexível	
Divisão de Controlo de Processos	DCP	Flexível	
Divisão do Tesouro	DT	Flexível	
Divisão de Análise e Informação Financeira	DAIF	Flexível	

QUADRO 1. Estrutura orgânica da DROT.

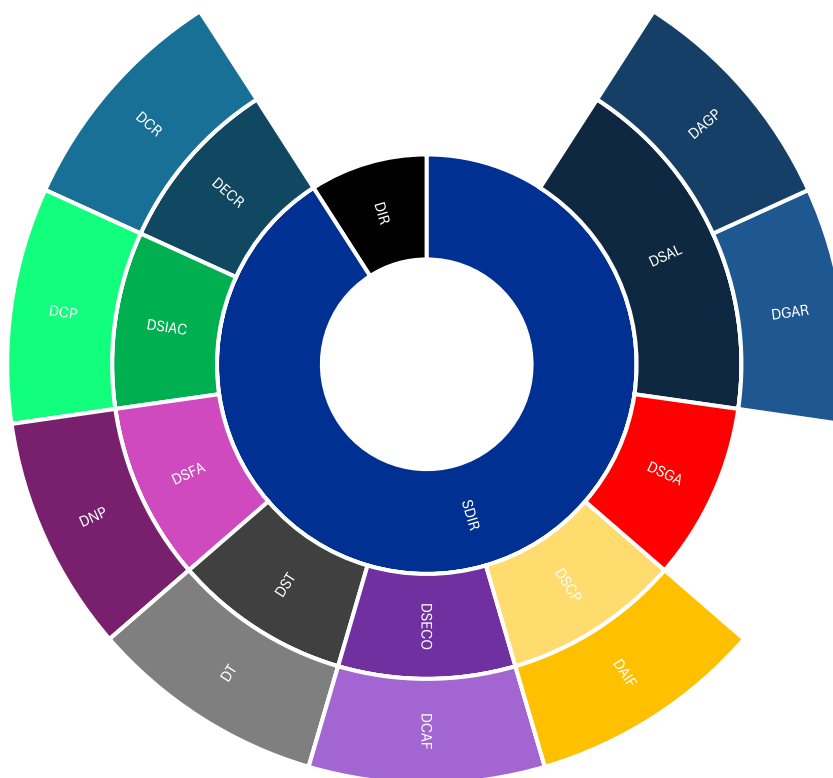


FIGURA 1 – Organigrama da DROT.
 Nota: Cf. siglas no Quadro 1

1.1.1. Caracterização e Perspetivas das unidades organizacionais

ATRIBUIÇÕES GERAIS

A DROT tem por 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 12.º do Decreto Regulamentar Regional n.º 12/2025/M, de 1 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, 2024), 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;
- 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.*

DIRETORA REGIONAL, SUBDIRETOR REGIONAL E GABINETE DE APOIO

Em 2025, a Direção Regional do Orçamento e Tesouro (DROT) continuou a afirmar-se como o núcleo técnico central da governação financeira da Região Autónoma da Madeira, assegurando a coerência, o rigor e a sustentabilidade das finanças públicas regionais. A sua atuação manteve natureza transversal, abrangendo a definição, execução, monitorização e controlo da política orçamental e financeira, bem como a gestão dos ativos e passivos da Região, a coordenação da dívida pública e o acompanhamento da situação económico-financeira das entidades integradas no universo regional.

No domínio da política orçamental, a DROT prosseguiu o apoio técnico à definição e ao controlo da estratégia financeira regional, propondo medidas orientadas para a sua execução e prestando apoio ao Secretário Regional das Finanças na preparação dos instrumentos orçamentais. Manteve igualmente a coordenação do quadro plurianual de programação orçamental e a participação na preparação de diplomas, instruções e orientações indispensáveis à execução do orçamento, assegurando a observância dos princípios da sustentabilidade, da disciplina financeira e do enquadramento legal vigente. Neste âmbito, continuou a promover metodologias destinadas ao tratamento coerente e integrado da informação orçamental, à uniformização de procedimentos e à normalização contabilística, em alinhamento com os referenciais conceptuais aplicáveis.

A Direção Regional prosseguiu ainda a coordenação da elaboração da Conta da Região, assegurando a contabilização das receitas, das despesas e das operações extraorçamentais, de modo a garantir uma visão global, con-

solidada e rigorosa da execução financeira. Em articulação com as unidades orgânicas e com os serviços competentes, acompanhou e analisou a execução orçamental, monitorizando o cumprimento das metas e objetivos definidos e apoiando a tomada de decisão com base em informação atualizada e fiável.

No plano das receitas públicas, a DROT continuou a propor medidas destinadas ao aperfeiçoamento dos sistemas de liquidação, cobrança e arrecadação, assegurando o controlo da movimentação e da utilização dos fundos da Região. Procedeu igualmente ao acompanhamento dos apoios financeiros e dos empréstimos contratados e promoveu mecanismos de controlo interno e de responsabilização, designadamente através da proposta de auditorias orçamentais e financeiras.

No domínio da política financeira, manteve a coordenação das operações relativas à emissão e gestão da dívida pública regional direta, a análise de modalidades alternativas de financiamento e o apoio às entidades participadas da Região na emissão e gestão da respetiva dívida. Acompanhou ainda a situação das autonomias administrativas e financeiras, instruindo processos de concessão de avales e fiscalizando o cumprimento das condições legais aplicáveis. Em simultâneo, assegurou o acompanhamento das participações sociais da Região e da assunção de passivos e responsabilidades financeiras, promovendo igualmente a recuperação de créditos resultantes de operações de intervenção pública.

A DROT continuou também a desempenhar um papel relevante no relacionamento institucional com o setor autárquico, participando na definição de políticas com impacto na administração local, propondo medidas de apoio financeiro e acompanhando a situação económico-financeira e contabilística das autarquias. Esta intervenção permitiu assegurar que as especificidades da Região fossem devidamente refletidas no quadro legislativo aplicável, contribuindo para uma cooperação institucional equilibrada entre o poder regional e o poder local.

Em toda a sua atuação, a Direção Regional manteve a produção e divulgação de informação essencial ao acompanhamento das finanças públicas regionais, designadamente em matéria de execução orçamental, dívida pública e demais matérias de natureza económica e financeira. Garantiu, assim, a adoção de metodologias coerentes e integradas no domínio do orçamento, da contabilidade pública e da prestação de contas, reforçando a transparência, o rigor e o acesso à informação por parte dos decisores, das entidades de controlo e dos cidadãos.

Em 2025, a DROT prosseguiu ainda as funções associadas à implementação e representação contabilística das operações relevantes para a Entidade Contabilística Região (ECR), articulando-se com as entidades públicas envolvidas, com vista à consolidação e harmonização das demonstrações financeiras da administração regional.

DEPARTAMENTO DE COORDENAÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO DA ENTIDADE CONTABILÍSTICA REGIÃO E ANÁLISE DE RISCOS (DECR)

Em 2025, o Departamento de Coordenação da Implementação da Entidade Contabilística Região e Análise de Riscos (DECR) consolidou o seu papel estruturante no sistema de governação financeira da Região Autónoma da Madeira. A sua missão continuou centrada na coordenação da Entidade Contabilística Região (ECR), assegurando

a implementação operacional das funções que lhe estão cometidas, promovendo a uniformização das políticas contabilísticas e garantindo a aplicação coerente do Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas (SNC-AP) no universo da administração regional.

Enquanto unidade técnica especializada, o DECR prosseguiu a coordenação da representação contabilística das operações relevantes para a ECR e a articulação com as entidades públicas que realizam operações em nome da Região, de forma a garantir a coerência da informação financeira. Ao longo do ano, assegurou a preparação da Conta do subsetor do Governo Regional e das demonstrações financeiras consolidadas, em articulação com as restantes unidades orgânicas da DROT e com entidades externas. Manteve igualmente a supervisão metodológica do processo de consolidação das contas das entidades incluídas no perímetro de consolidação da administração regional, prestando consultoria técnica em matéria de SNC-AP e promovendo a uniformização das políticas contabilísticas através da elaboração de circulares, manuais e orientações técnicas.

O Departamento continuou a promover a disseminação do conhecimento contabilístico e normativo através de ações de formação internas e dirigidas aos serviços da administração pública regional. Paralelamente, assegurou metodologias uniformes aplicáveis aos lançamentos contabilísticos, propôs medidas de aperfeiçoamento do ciclo da informação financeira e procedeu ao esclarecimento de recomendações e pareceres do Tribunal de Contas no domínio da prestação de contas. Acompanhou ainda os sistemas de liquidação e cobrança das receitas públicas da Região e monitorizou a execução das receitas orçamentais, mantendo estimativas atualizadas em articulação com outras unidades da DROT. Acrescem a estas funções a realização de estudos técnicos, análises de risco e consultoria especializada, que reforçam a dimensão transversal e preventiva da sua intervenção.

A atividade do DECR continuou a ser apoiada pela Divisão de Controlo da Receita (DCR), unidade responsável pelo acompanhamento integral da receita pública da Região. Em 2025, a DCR assegurou o controlo e a monitorização da execução orçamental da receita, propôs medidas destinadas a reforçar a sua qualidade e controlo, manteve atualizado o registo geral dos assuntos relativos à receita e participou na preparação dos instrumentos orçamentais anuais. A Divisão acompanhou ainda a atualização do sistema de classificação das receitas públicas, difundiu os critérios aplicáveis, elaborou mapas e relatórios de apoio à decisão e procedeu à verificação e conferência das guias de receita.

Entre as suas atribuições continuaram a destacar-se o controlo e apuramento dos saldos de operações extra-orçamentais e das despesas com compensação em receita, bem como a monitorização dos recebimentos em atraso. A DCR participou ativamente na elaboração da Conta do subsetor do Governo Regional e da Conta da Região, assegurando que a dimensão das receitas públicas fosse refletida de forma rigorosa, coerente e tempestiva. Em complemento, apoiou as restantes tarefas decorrentes do normal funcionamento do DECR e as que lhe foram superiormente determinadas.

DIREÇÃO DE SERVIÇOS DE APOIO ÀS AUTARQUIAS LOCAIS (DSAL)

Em 2025, a Direção de Serviços de Apoio às Autarquias Locais (DSAL) manteve-se como a unidade orgânica da DROT vocacionada para assegurar o relacionamento técnico-institucional entre a administração pública regional

e as autarquias locais da Região Autónoma da Madeira, desempenhando funções essenciais de articulação, acompanhamento e qualificação da governação local. A sua atuação continuou a desenvolver-se em duas vertentes complementares: por um lado, no apoio, orientação e monitorização das entidades autárquicas; por outro, na gestão interna da própria DROT, designadamente ao nível da produção de informação institucional, do apoio administrativo e da gestão de recursos humanos.

No exercício das suas competências, a DSAL prosseguiu a prestação de apoio técnico especializado e a emissão de pareceres em matérias económico-financeiras e contabilísticas dirigidas às autarquias locais, assegurando que estas dispusessem de esclarecimentos fundamentados para o exercício das suas atribuições. Acompanhou igualmente o cumprimento dos deveres de prestação de informação por parte dos municípios e juntas de freguesia, contribuindo para a consistência e fiabilidade dos dados remetidos.

A DSAL continuou ainda a intervir na definição e proposta de critérios para a atribuição de apoios financeiros às autarquias locais, acompanhando os respetivos processos e assegurando a sua conformidade legal e procedimental. Paralelamente, observou e analisou a situação económico-financeira das autarquias locais da Região, elaborando relatórios, identificando vulnerabilidades e propondo medidas corretivas sempre que necessário. Manteve também a emissão e acompanhamento de pareceres no âmbito da delegação de competências, contribuindo para uma cooperação institucional ajustada às necessidades das entidades locais.

Ao nível da gestão interna da DROT, a DSAL prosseguiu a coordenação da elaboração do orçamento de funcionamento e de investimento da Direção Regional, assegurando o acompanhamento da respetiva execução e o reporte aos serviços competentes. Manteve igualmente responsabilidades na produção e acompanhamento dos indicadores de gestão e do balanço social da DROT, na organização e conservação do arquivo e no cumprimento das obrigações de reporte institucional.

A Direção continuou a ser apoiada pela Divisão de Gestão Administrativa e de Recursos Humanos (DGAR), que assegurou o funcionamento administrativo da DROT, a conformidade dos procedimentos com os normativos aplicáveis, a produção e distribuição de correspondência, as aquisições de bens e serviços e a atualização do cadastro interno. Na área dos recursos humanos, a DGAR deu continuidade à elaboração de normas e orientações, à preparação de mapas de pessoal, ao acompanhamento de procedimentos concursais, à atualização dos processos individuais, à gestão de plataformas informáticas de recursos humanos, ao acompanhamento da formação profissional e à monitorização do sistema de avaliação do desempenho.

A Divisão de Arquivo Geral e de Planeamento (DAGP), integrada na DSAL, prosseguiu igualmente, em 2025, o apoio ao Diretor Regional e à própria Direção de Serviços. No domínio do Arquivo Geral, assegurou a aplicação do regime jurídico da administração regional, promovendo a governação da informação, a normalização de procedimentos, a transição digital e a definição de instrumentos de metainformação. Continuou a gerir os ativos informacionais da DROT numa perspetiva integrada, independentemente do respetivo suporte, garantindo qualidade, segurança, interoperabilidade e preservação futura.

No domínio do planeamento, a DAGP manteve as responsabilidades de produção, atualização e reporte de informação institucional, designadamente através da elaboração do Plano e do Relatório de Atividades, do acompanhamento do QUAR e da preparação de instrumentos legais de controlo e prevenção, como o Plano de Gestão de Riscos e o relatório sobre corrupção e infrações conexas. Acompanhou ainda outros instrumentos de planeamento e reporte exigidos por entidades de auditoria, controlo e governação.

No seu conjunto, a DSAL, apoiada pela DGAR e pela DAGP, continuou a afirmar-se como uma unidade orgânica de competências técnicas amplas, articulando a gestão interna da DROT com o acompanhamento técnico-institucional das autarquias locais e contribuindo para a transparência financeira, a boa administração pública e o alinhamento estratégico entre o Governo Regional e o poder local.

DIREÇÃO DE SERVIÇOS DE GARANTIAS E APOIOS FINANCEIROS (DSGA)

Em 2025, a Direção de Serviços de Garantias e Apoios Financeiros (DSGA) prosseguiu a sua atividade no domínio da análise, acompanhamento e monitorização dos apoios financeiros a conceder pela Região Autónoma da Madeira, bem como na gestão dos instrumentos financeiros de responsabilidade regional, com especial incidência nos avales concedidos pela Região. A unidade continuou, assim, a desempenhar um papel relevante no apoio à decisão política e no controlo da responsabilidade financeira indireta, assegurando a conformidade legal, a prudência financeira e o rigor técnico exigidos.

No plano dos recursos humanos, a Direção manteve uma composição assente em pessoal técnico qualificado, integrando um dirigente e técnicos superiores com experiência nas áreas orçamental, financeira e jurídica. Esta estrutura permitiu sustentar o acompanhamento técnico dos processos da sua competência, sem prejuízo da perspetiva de reforço da capacidade instalada em exercícios futuros.

As atividades da DSGA continuaram centradas na emissão de pareceres prévios sobre apoios financeiros e sobre diplomas com impacto orçamental relevante, assegurando que cada decisão fosse devidamente fundamentada e compatível com o Orçamento da Região. Entre as suas atribuições mantiveram-se a instrução, análise e acompanhamento de processos de concessão de avales da Região, a cobrança da taxa de aval às entidades beneficiárias e a verificação do cumprimento dos requisitos legais associados a estes instrumentos. A unidade acompanhou igualmente a carteira de avales abrangidos por acordos de regularização de dívida, quer celebrados com instituições de crédito, quer com os próprios beneficiários, assegurando o controlo de situações de incumprimento ou de risco de incumprimento.

Paralelamente, a DSGA prosseguiu a participação em processos de regularização e recuperação de créditos decorrentes de operações de intervenção financeira, contribuindo para a salvaguarda do interesse financeiro público. Manteve ainda a publicação periódica, no portal institucional, da informação reportada pelas entidades promotoras relativa à utilização dos montantes arrecadados no contexto da catástrofe dos incêndios de agosto de 2016, promovendo transparência e escrutínio público.

Os principais produtos da unidade continuaram a traduzir-se em informações internas de natureza técnica e financeira, de suporte aos processos de decisão e aos mecanismos de controlo a nível governamental. No plano dos instrumentos de trabalho, a Direção manteve como referenciais os manuais de procedimentos aplicáveis aos apoios financeiros e aos avales da Região, que continuam a constituir instrumentos relevantes de orientação e uniformização processual.

DIREÇÃO DE SERVIÇOS DO TESOIRO (DST)

Em 2025, a Direção de Serviços do Tesouro (DST) continuou a constituir uma unidade nuclear da administração financeira da Região Autónoma da Madeira, assegurando funções essenciais à execução dos fluxos financeiros públicos e à estabilidade da Tesouraria Regional. A sua atividade manteve-se enquadrada pelos diplomas orgânicos e regulamentares aplicáveis, que definem a sua natureza, estrutura e atribuições no âmbito da Direção Regional responsável pelas operações de tesouraria.

A DST desenvolveu a sua missão com base numa estrutura de recursos humanos orientada para funções de direção, especialização técnica e execução administrativa, adequada às exigências de rigor, celeridade e fiabilidade inerentes à tesouraria pública. Esta composição permitiu assegurar a execução regular das operações da Tesouraria Regional e a resposta às exigências operacionais do serviço.

No exercício das suas atribuições, a Direção continuou a gerir o sistema de meios de pagamento do Tesouro Regional, garantindo que os pagamentos solicitados à Tesouraria fossem executados com rigor e tempestividade. Assegurou igualmente o equilíbrio permanente da Tesouraria, intervindo na correção de insuficiências momentâneas de fundos e na aplicação eficiente de excedentes, contribuindo para uma gestão financeira diária estável e previsível. Acompanhou ainda as condições de prestação de serviços por entidades externas relacionadas com a atividade de tesouraria e propôs medidas de otimização orientadas para a redução de custos e o aumento da eficiência operacional.

No domínio contabilístico e operacional, a DST manteve a gestão das operações extraorçamentais, o acompanhamento dos reembolsos e restituições de receitas, o serviço de caixa do Tesouro Regional e a centralização da informação relativa aos registos contabilísticos, promovendo as correções necessárias à sua fiabilidade. Prosseguiu também a articulação contabilística com outras unidades orgânicas da DROT, assegurando a coerência e a consistência dos dados financeiros. Continuou, de igual modo, a executar as reconciliações bancárias das contas da Tesouraria, a arrecadar e cobrar receitas da Região e de outras entidades públicas e a assegurar as atividades inerentes ao normal funcionamento do serviço.

A Divisão do Tesouro (DT), integrada na DST, reforçou a capacidade operacional da unidade, assegurando o apuramento e disponibilização da lista de pagamentos, a receção e distribuição dos processos de despesa, a gestão dos meios de pagamento da Tesouraria, o acompanhamento de anulações de receita e despesa e a realização das regularizações necessárias. Manteve também funções de desenvolvimento e validação de informação contabilística, de articulação com entidades internas e externas, de apuramento mensal dos balancetes financeiros e de apoio à gestão do risco de conformidade.

A atividade da DST continuou a assentar numa operacionalidade permanente e especializada, materializada na execução diária de pagamentos, na emissão de guias de receita e na realização de reconciliações bancárias, produtos indispensáveis à integridade e ao rigor da gestão financeira pública.

DIREÇÃO DE SERVIÇOS DE ESTUDOS E CONTROLO ORÇAMENTAL (DSECO)

Em 2025, a Direção de Serviços de Estudos e Controlo Orçamental (DSECO) continuou a afirmar-se como o núcleo técnico da administração financeira regional dedicado ao estudo, à coordenação e ao acompanhamento das matérias relacionadas com o Orçamento e com o Controlo Orçamental. No âmbito da DROT, manteve um papel transversal, combinando análise especializada, reporte sistemático, apoio à decisão e coordenação das várias fases do ciclo orçamental da Região Autónoma da Madeira.

A sua missão prosseguiu através do acompanhamento permanente da execução orçamental do Governo Regional, assegurando o tratamento rigoroso da informação registada nos sistemas aplicativos e a elaboração de mapas, relatórios e instrumentos de controlo de apoio à gestão corrente e à decisão estratégica. Este acompanhamento estendeu-se ao conjunto da administração pública regional, incluindo a produção e divulgação da síntese mensal da execução orçamental, do boletim da dívida e das respostas formais a pedidos de informação apresentados por organismos internos e externos.

A DSECO continuou igualmente responsável pela coordenação do reporte global da informação orçamental dos serviços incluídos no subsetor do Governo Regional, em articulação com as Unidades de Gestão, permitindo a consolidação de dados essenciais à monitorização da despesa, da receita e dos compromissos plurianuais. No processo orçamental anual, manteve a preparação técnica do Orçamento da Região, propondo orientações, consolidando contributos e assegurando a conformidade da proposta final com os critérios legais, metodológicos e financeiros aplicáveis.

A Direção prosseguiu ainda a sua participação na elaboração das contas provisórias e da Conta da Região, em articulação com outras unidades orgânicas da DROT e com entidades externas. Acompanhou o quadro plurianual de programação orçamental, monitorizou a execução dos fundos comunitários e desenvolveu estudos técnicos na sua área de especialidade, contribuindo para o aperfeiçoamento das políticas orçamentais e das práticas de controlo interno. Sempre que necessário, assegurou também a coordenação da resposta às solicitações do Tribunal de Contas, garantindo rigor e completude da informação prestada.

A Divisão da Conta e de Apoio Funcional aos Sistemas Orçamentais (DCAF), enquanto unidade flexível de apoio, continuou a reforçar a capacidade técnica e operacional da Direção, assegurando a verificação e validação dos registos contabilísticos em GeRFIP, o apoio técnico à preparação da Conta do subsetor do Governo Regional e da Conta da Região, bem como o apoio especializado às várias unidades utilizadoras do sistema. Manteve igualmente funções no domínio da formação, dos fechos periódicos de contas, da preparação das propostas orçamentais, dos procedimentos de alterações orçamentais e descongelamentos e do arquivo da documentação associada à Conta da Região.

Atendendo à crescente complexidade das exigências regulamentares e ao aumento das responsabilidades de reporte e controlo, a DSECO continuou a identificar como relevante o reforço da capacidade técnica especializada, em particular no domínio do pessoal técnico superior de orçamento e finanças, por forma a assegurar a continuidade, a qualidade e a tempestividade das funções atribuídas.

DIREÇÃO DE SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO E ANÁLISE CONTABILÍSTICA (DSIAC)

Em 2025, a Direção de Serviços de Informação e Análise Contabilística (DSIAC) manteve-se como uma unidade central no sistema de gestão financeira da Região Autónoma da Madeira, com responsabilidades diretas na verificação, análise e controlo da informação contabilística, na supervisão dos fluxos de despesa e vencimentos e na articulação necessária à produção de informação orçamental, financeira e patrimonial.

No plano técnico, a DSIAC continuou responsável pela conferência e verificação do processamento das despesas públicas nos sistemas contabilísticos em vigor, assegurando a regularidade dos registos e a conformidade das operações financeiras. Prosseguiu igualmente o controlo dos vencimentos dos serviços simples do Governo Regional, incluindo as dimensões declarativa e contributiva dos abonos e descontos, bem como a definição dos parâmetros aplicacionais associados ao processamento remuneratório. Manteve ainda a verificação do registo das autorizações de pagamento, a análise da validade das certidões fiscais e contributivas e o apoio à implementação e evolução dos sistemas de contabilidade orçamental e patrimonial.

A Direção continuou a prestar apoio técnico aos serviços processadores de despesa, a propor ações de fiscalização sempre que se verificassem situações justificativas e a apresentar medidas de aperfeiçoamento dos sistemas de liquidação e cobrança de receitas tributárias pertencentes à Região. Paralelamente, assegurou a coordenação e o acompanhamento da execução orçamental no domínio da receita, mantendo estimativas atualizadas em articulação com outras unidades da DROT e com entidades externas. Participou ainda na elaboração da Conta da Região e promoveu, com os órgãos competentes, a informatização dos procedimentos das áreas da sua responsabilidade.

A Divisão de Controlo de Processos (DCP), enquanto unidade flexível integrada na DSIAC, continuou a desempenhar funções de apoio especializado no domínio do processamento de vencimentos, do controlo declarativo e contributivo e da supervisão dos parâmetros aplicacionais associados aos abonos remuneratórios. Em 2025, assegurou a coordenação dos processos relativos às despesas com vencimentos e outros abonos variáveis dos serviços simples do Governo Regional, a prestação de informação específica nesta matéria, o apoio técnico aos serviços processadores de despesa e a organização da informação a reportar externamente. Manteve ainda a colaboração na informatização de procedimentos, no desenvolvimento de instrumentos de gestão do risco de conformidade, no acompanhamento dos prazos médios de pagamento e no apoio à implementação de sistemas contabilísticos e de medidas de modernização administrativa.

A composição dos recursos humanos da DSIAC continuou a refletir a natureza multidisciplinar da sua missão, assegurando a robustez necessária ao exercício de funções de análise, controlo, verificação e apoio técnico em áreas especialmente sensíveis da administração financeira regional. No plano operacional, a Direção prosseguiu

a receção, conferência e controlo dos processos de despesa e PAP, bem como a produção de informação orçamental, financeira e contabilística, mapas e relatórios de apoio à decisão, ao controlo externo e à prestação de contas.

DIREÇÃO DE SERVIÇOS DE CRÉDITO PÚBLICO (DSCP)

Em 2025, a Direção de Serviços de Crédito Público (DSCP) continuou a constituir a estrutura especializada da DROT responsável pelo acompanhamento estratégico da dívida pública regional, pela análise das necessidades de financiamento da Região Autónoma da Madeira e pela monitorização permanente dos mercados financeiros. A sua atuação manteve-se orientada para garantir uma gestão da dívida regional assente em rigor técnico, previsibilidade e sustentabilidade financeira, bem como para assegurar o cumprimento dos limites legais e o reforço da credibilidade institucional da Região.

Enquanto órgão técnico central nesta área, a DSCP prosseguiu a sua participação na definição da estratégia de financiamento e na gestão da carteira de dívida direta e indireta da Região. Coordenou as operações relativas à emissão e gestão da dívida pública regional, acompanhando a evolução dos mercados financeiros e avaliando as condições mais adequadas à cobertura das necessidades de financiamento. Manteve igualmente o estudo de modalidades diversificadas de dívida e de estruturas de refinanciamento, propondo soluções orientadas para a otimização dos custos, a mitigação dos riscos e o reforço da capacidade de atuação em mercado.

A Direção continuou a produzir informação financeira sobre o endividamento público e a prestar apoio técnico à emissão e gestão da dívida de entidades participadas, promovendo o alinhamento com as orientações definidas pelo Governo Regional. Acompanhou também as operações de financiamento dos serviços dotados de autonomia administrativa e financeira e apreciou tecnicamente, sempre que solicitado, as condições quantitativas e qualitativas das propostas de financiamento apresentadas.

A atividade da Direção continuou a ser apoiada pela Divisão de Análise e Informação Financeira (DAF), que manteve o apoio técnico especializado na monitorização da dívida pública regional e na produção de informação financeira estratégica. A DAF contribuiu para a definição da estratégia de financiamento e para o planeamento da sustentabilidade da dívida, acompanhou a dívida financeira das empresas públicas e assegurou o fornecimento da informação necessária às agências de rating. Manteve ainda a elaboração do Boletim da Dívida da Região Autónoma da Madeira e a resposta a solicitações de informação orçamental e financeira provenientes da administração regional, da administração central e de entidades externas.

Em conjunto, a DSCP e a DAF continuaram a constituir um núcleo técnico especializado de apoio à formulação da política financeira regional, à gestão rigorosa da dívida pública e à disponibilização de informação essencial ao processo de decisão.

DIREÇÃO DE SERVIÇOS DOS SERVIÇOS E FUNDOS AUTÓNOMOS

Em 2025, a Direção de Serviços dos Serviços e Fundos Autónomos (DSFA) manteve um papel central no acompanhamento, coordenação e supervisão técnico-orçamental das entidades dotadas de autonomia administrativa,

financeira e patrimonial da Região Autónoma da Madeira. Enquanto estrutura especializada da DROT, assegurou a articulação entre o Governo Regional e este subsetor, promovendo a produção de informação rigorosa, coerente e alinhada com as regras orçamentais vigentes, bem como o reforço da disciplina orçamental e da boa governação financeira.

A sua atuação incidiu no acompanhamento integral do ciclo orçamental destas entidades, desde a preparação dos orçamentos privativos até à sua execução, monitorização e reporte. A DSFA continuou a prestar apoio técnico na elaboração dos instrumentos previsionais, assegurando a sua correta integração no Orçamento da Região e a conformidade com as orientações superiores, as normas contabilísticas e os princípios da sustentabilidade financeira. Paralelamente, elaborou orientações e normas técnicas destinadas a apoiar os serviços, promovendo práticas uniformes e esclarecendo questões relativas à classificação económica das receitas e despesas.

Ao longo do ano, a Direção manteve atualizado o ficheiro orgânico das entidades do subsetor e acompanhou de forma sistemática a execução orçamental, assegurando a integração da informação na Conta da Região. Prosseguiu igualmente o reporte global da informação orçamental, com base nos dados remetidos pelas Unidades de Gestão, e colaborou na elaboração do quadro plurianual de programação orçamental. Sempre que necessário, identificou situações suscetíveis de correção e propôs medidas de ajustamento, contribuindo para a prevenção de desvios e para a salvaguarda da disciplina orçamental.

A DSFA continuou a ser apoiada pela Divisão de Normalização de Processos e de Apoio Orçamental (DNP), que assegurou a uniformização e simplificação dos procedimentos orçamentais no subsetor. A DNP coordenou a elaboração e atualização de manuais de procedimentos, identificou necessidades de normalização e propôs medidas de simplificação, promovendo maior eficiência nos processos. Acompanhou ainda a execução orçamental, elaborou mapas e relatórios de controlo, produziu o reporte global do subsetor e colaborou com a DSECO na elaboração da síntese de execução orçamental.

Adicionalmente, a Divisão participou na preparação dos orçamentos privativos e na sua integração no orçamento regional, bem como na elaboração da Conta da Região, no que respeita a este subsetor. Assegurou igualmente o acompanhamento do registo da informação orçamental e contabilística nas plataformas aplicacionais e desenvolveu estudos técnicos de apoio à melhoria da gestão financeira pública.

No seu conjunto, a DSFA e a DNP mantiveram-se como uma estrutura técnica essencial para a normalização, acompanhamento e consolidação da informação orçamental e financeira dos serviços e fundos autónomos, contribuindo para o rigor, a transparência e a sustentabilidade do sistema financeiro regional.

Atualmente, a Direção de Serviços mantém-se vaga, por motivo de aposentação.

1.1.2. 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.

1.1.3. 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, 2024)

1.1.4. 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.

1.1.5. 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.

1.1.6. Caracterização sucinta dos ativos da organização



66

✓ número total de trabalhadores em funções na DROT até 2025-12-31 (Fonte: *Balanço Social 2025*).



66,7%

✓ dos trabalhadores são do sexo feminino, 6 das quais são dirigentes, 5 técnicos superiores, 31 assistentes e coordenadores técnicos e 2 assistentes operacionais (Fonte: *Balanço Social 2025*).



49,5

✓ média de idade do conjunto de trabalhadores e dirigentes em funções na DROT (Fonte: *Balanço Social 2025*).



1927,4
EUR

✓ média de salário anualizado auferido pelos trabalhadores da DROT em 2025, em relação aos 1857,6 de 2024 (Fonte: *Balanço Social 2025*).



40,9%

✓ verifica-se um incremento positivo de trabalhadores e dirigentes detentores de formação superior, na ordem dos 41,2% (licenciatura: 23; mestrado: 3, e doutoramento: 1, em valores absolutos) (Fonte: *Balanço Social 2025*).



27

✓ trabalhadores pertencem à carreira especial de técnico superior do orçamento e finanças, um aumento de 8% (Fonte: *Balanço Social 2025*).



5 557

✓ sessões efetuadas pelos utilizadores na página institucional.



41 323

✓ registos de documentos processados na DROT no ano de 2025 (iDok e PAPs).



4

✓ número de estagiários acompanhados em 2025 no âmbito do programa EPAP (2M, 2F) (Fonte: *Relatórios EPAP 2025*).



24

✓ conjunto de publicações feitas *online* em 2025, entre boletins, prestação de contas, documentos previsionais e de transparência ativa.



87,2%

✓ Taxa de execução do orçamento em 2025 (dotação orçamental corrigida em 2025: 9 936 599,00).



100,2%

✓ taxa de execução das atividades executadas (-5,06% em relação a 2025).

1.2. *Ambiente externo e impacto da DROT*

No fecho do ciclo de XV Governo Regional da Madeira, o impacto externo da DROT tem sido demonstrado progressivamente ao longo de 2025, através das suas publicações periódicas, designadamente do *Boletim da Dívida*, do *Boletim de Execução Orçamental*, para além dos instrumentos da política orçamental estipulada no *Orçamento da Região para 2025*, da Conta do Subsetor do Governo Regional da Madeira da *Conta da Região Autónoma da Madeira* de 2024.

Atendendo ao âmbito de atuação da DROT e à sua relação direta com a tutela, importa reconhecer que o seu desempenho se encontra condicionado por um conjunto de fatores externos e por diversos stakeholders, cuja influência se manifesta a diferentes escalas. Nesse sentido, procede-se à sua sistematização segundo o modelo PEST, articulando os contextos internacional, nacional e regional.

Político-legal

O enquadramento internacional é marcado por um clima de instabilidade decorrente de alterações governativas e de tensões geopolíticas, com potenciais repercussões na confiança dos mercados e nas dinâmicas do comércio global. A nível nacional, persistiu alguma incerteza em torno da definição e aprovação do *Orçamento do Estado para 2025*, o que pode refletir-se na estabilidade governativa e na previsibilidade das políticas públicas. No contexto regional, o ano de 2024 ficou assinalado por significativa instabilidade política, desde a demissão do Governo Regional e a sua subsequente gestão corrente, até à constituição de um novo executivo e à posterior aprovação do respetivo programa de governo para 2024–2028. Acresce ainda a não aprovação do ORAM 2025 e a aprovação de uma moção de censura, circunstâncias que introduzem constrangimentos adicionais à continuidade das políticas públicas e à estabilidade institucional.

Económico-financeira

A economia global apresenta perspetivas de crescimento moderado, com desafios acrescidos nas economias avançadas, o que poderá influenciar negativamente o investimento e setores estratégicos como o turismo. Em Portugal, o crescimento mantém-se igualmente moderado, embora sustentado pelo contributo dos fundos europeus e pela recuperação do investimento privado. No plano regional, a Madeira prossegue um percurso de recuperação económica, apoiado no investimento em infraestruturas e na captação de financiamento europeu, com destaque para o Plano de Recuperação e Resiliência. Paralelamente, mantém-se uma atenção constante à evolução da dívida pública e à necessidade de assegurar a sustentabilidade das finanças regionais, o que exige uma gestão orçamental rigorosa e disciplinada.

Sócio-cultural

As transformações globais associadas à digitalização e às mudanças nos padrões de mobilidade e consumo, intensificadas no período pós-pandémico, continuam a moldar as dinâmicas sociais e económicas. Em Portugal, desafios estruturais como o envelhecimento populacional coexistem com oportunidades decorrentes da melhoria das qualificações e da transição digital. Na Região Autónoma da Madeira, a valorização do capital humano e informacional assume particular relevância, sendo condição essencial para a prestação de serviços públicos de qualidade. O turismo mantém-se como um setor estruturante da economia regional, embora se reconheça a necessidade de diversificação económica como forma de mitigar vulnerabilidades externas.

Tecnológico

A inovação e a digitalização configuram-se como vetores centrais de transformação. A nível internacional e nacional, o investimento em tecnologias digitais, em especial da inteligência artificial, e em inovação — nomeadamente nas áreas da energia, das infraestruturas e dos serviços — é determinante para a competitividade económica. No contexto regional, tem-se verificado a implementação de mudanças significativas nos circuitos documentais e nos sistemas de informação, visando ultrapassar limitações de interoperabilidade técnica e semântica. Este esforço insere-se num processo mais amplo de reforma administrativa na Administração Pública Regional, orientado para a simplificação de procedimentos e para a integração transversal dos recursos informacionais. O enquadramento proporcionado pelo *Plano de Recuperação e Resiliência* tem contribuído decisivamente para acelerar a transição digital, com particular incidência nos sistemas de gestão financeira pública.

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 	<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

- Inspeção Regional de Finanças
 - 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

A tipificação dos principais clientes da Direção Regional do Orçamento e Tesouro (DROT) deve ser entendida à luz da sua missão institucional enquanto entidade responsável pela coordenação, execução e controlo da política orçamental e financeira da Região Autónoma da Madeira. Neste contexto, os seus “clientes” correspondem, em sentido amplo, aos utilizadores diretos e indiretos dos seus serviços, produtos informacionais e instrumentos de gestão. A análise da tipologia de clientes da Direção Regional do Orçamento e Tesouro (DROT) foi realizada com base no registo de interações constante da base de dados disponibilizada (*iDok*), correspondente aos fluxos documentais de entrada e saída. Para o efeito, procedeu-se à normalização e classificação das entidades segundo a sua natureza jurídico-institucional e o seu enquadramento funcional no âmbito da Administração Pública e dos restantes setores de atividade. A categorização adotada assenta numa leitura funcional das relações institucionais da DROT, considerando a frequência efetiva de interação (número de ocorrências por entidade), posteriormente agregada em grandes áreas de negócio. Sempre que necessário, foram reclassificadas entidades inicialmente não tipificadas (“Outros”), com base na sua natureza (por exemplo, distinção entre setor privado, associações ou entidades públicas não explicitamente identificadas). As percentagens apresentadas correspondem à distribuição relativa do total de interações registadas. Podem, assim, identificar-se, de forma exaustiva e sistematizada, os seguintes grupos:

Área de Negócio / Setor	Exemplos de Entidades	Frequência Relativa (%)
Administração Regional Direta	Secretarias Regionais, Direções Regionais (incl. DROT, Património, Estatística)	46,3%
Empresas Públicas e Setor Empresarial Regional	Sociedades anónimas públicas e participadas (PATRIRAM, ARM, TecnoPolo, etc.)	11,2%
Administração Indireta (Institutos Públicos)	AIM, ARDITI, outros IP-RAM	4,9%
Setor Financeiro	Bancos (Santander, Millennium BCP, etc.)	0,4%
Setor Privado e Outros Stakeholders	Travel Quality, SIAG, associações, entidades diversas	37,2%

Em termos globais, a estrutura de clientes da DROT revela uma forte concentração no setor público regional, complementada por uma rede diversificada de interlocutores externos, refletindo a natureza transversal e sistémica das suas competências.

1.3.2. Tipificação de serviços e de produtos

Os serviços da DROT estruturam-se em conformidade com o quadro das suas competências legalmente definidas, tal como estabelecido no respetivo diploma orgânico (cf. supra), com particular incidência nas funções de gestão, monitorização e controlo das finanças públicas. Neste âmbito, a DROT assume uma política de transparência ativa, assegurando a divulgação regular de informação orçamental e financeira, não apenas através dos documentos técnicos disponibilizados no seu portal institucional, mas também por via dos principais meios de comunicação social com expressão na Região Autónoma da Madeira e no plano nacional. Apresentam-se, de seguida, os principais documentos produzidos por este serviço:

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 como dados abertos da administração. 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

Tendo em consideração a atipicidade do contexto vivido em 2025, optou-se por manter as metas definidas no QUAR 2024 para o horizonte de 2025, com o objetivo de garantir a comparabilidade dos resultados, independentemente das vicissitudes que marcaram esse ciclo de gestão.

No âmbito do QUAR 2025, a autoavaliação das atividades da Direção Regional do Orçamento e Tesouro (DROT) assentou num modelo metodológico de natureza mista, combinando dimensões quantitativas e qualitativas. A recolha de informação foi realizada através de um questionário em linha, disponibilizado na plataforma Teams e dirigido aos dirigentes das unidades orgânicas. Este instrumento previa, em termos conceptuais, a avaliação do desempenho das atividades e dos objetivos operacionais com recurso a escalas de classificação, bem como a recolha de elementos descritivos relativos à execução, constrangimentos e propostas de melhoria. Não obstante a estrutura inicialmente definida, verificou-se que o preenchimento privilegiou, de forma predominante, a componente qualitativa, em detrimento da quantificação sistemática dos níveis de execução. Assim, a análise do desempenho das unidades orgânicas baseou-se essencialmente em informação descritiva, incluindo a caracterização das atividades desenvolvidas, a identificação de resultados alcançados, a apreciação crítica do desempenho, bem como a explicitação dos principais fatores facilitadores e constrangimentos. Neste contexto, a avaliação global foi construída a partir de uma leitura interpretativa e comparativa dos contributos das diferentes unidades orgânicas, tendo em consideração a coerência interna das respostas, a convergência dos diagnósticos apresentados e o alinhamento com os objetivos estratégicos e operacionais da DROT.

Importa ainda referir que se verificaram algumas assimetrias no preenchimento dos campos de avaliação quantitativa, o que limitou parcialmente a utilização de métricas agregadas. Não obstante, a informação recolhida permitiu sustentar uma análise global consistente e alinhada com os objetivos do ciclo de avaliação. Ainda assim, a metodologia adotada permitiu obter uma visão integrada e fundamentada do funcionamento das unidades orgânicas, evidenciando padrões comuns ao nível dos resultados alcançados, dos constrangimentos estruturais — em particular no domínio dos recursos humanos e tecnológicos — e das áreas prioritárias de intervenção futura.



2.1. Sinopse de SIADAP-RAM1 (2019-2025)

REALIZAÇÃO DOS OBJETIVOS OPERACIONAIS	KPI	XVI/XV GRM				XVI GRM		
		2023		2024		2025		
		Planeado	Executado	Planeado	Executado	Planeado	Executado	
EFICÁCIA	OP1: Manter os níveis elevados de execução das atividades previstas	Ind. 1	99,00%	102,54%	98,00%	99,84%	98,00%	100,37%
	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%	92,94%	96,47%	100,00%
	OP3: Manter atualizado o sistema de informação interno	Ind. 3	100,00%	100,00%	100,00%	94,44%	90,00%	100,00%
		Ind. 4	90,00%	85,36%	90,00%	60,70%	90,00%	65,20%
		Ind. 5	90,00%	111,39%	90,00%	87,74%	95,00%	91,40%
EFICIÊNCIA	OP4: Cumprir os prazos de resposta às solicitações de entidades internas e externas	Ind. 6	100,00%	100,00%	100,00%	90,00%	95,00%	100,00%
		Ind. 7	100,00%	94,20%	97,10%	95,00%	94,60%	90,00%
		Ind. 8	15,0	33,0	51,0	35,00	51,0	50,0
	OP5: Promover a sustentabilidade e otimização dos recursos	Ind. 9 ²	—	—	—	—	75,00	79,20%
			75,00%	69,20%	75,00%	76,50%	—	—
QUALIDADE	OP6: Requalificar os sistemas TIC, reengenharia de processos administrativos e transição digital (art.º 59.º ORAM 2023)	Ind. 10	95,00%	100,00%	95,00%	100,00%	95,00%	—
		Ind. 11	95,00%	85,00%	95,00%	99,78%	95,00%	95,51%
	OP7: Melhorar os níveis de qualificação e de eficiência dos trabalhadores	Ind. 12	50,00%	87,00%	50,00%	69,10%	50,00%	95,05%
		Ind. 13	95,00%	85,00%	95,00%	92,10%	95,00%	94,00%

² 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	XVI/XV GRM				XVI GRM	
		2023		2024		2025	
		Planeado	Executado	Planeado	Executado	Planeado	Executado
OP8: Melhorar o sistema de gestão documental	Ind. 14	95,00%	80,00%	90,00%	95,00%	90,00%	94,00%
	Ind. 15	95,00%	285,22%	90,00%	94,00%	90,00%	99,00%



2.2. Resultados alcançados

Nesta secção, apresentam-se os resultados alcançados em 2025 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.

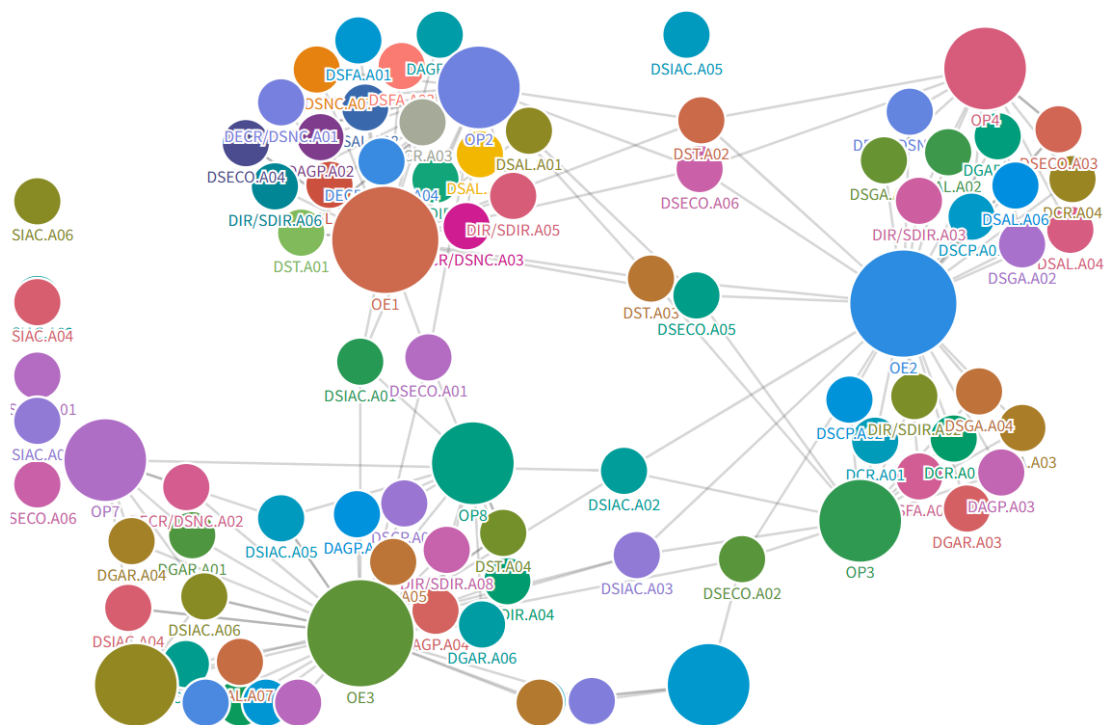


Figura 2. Visualização de grafos entre atividades (A) por unidade orgânica e objetivos operacionais (OP). Para uma visualização interativa, consulte-se esta ligação: <https://public.flourish.studio/visualisation/7209678/>. (siglas, cf. *infra* 4.2 Catálogo de atividades realizadas em 2025).

Em termos globais, os resultados apontam para uma taxa de realização em 2025 na ordem dos 100,32%, 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 2023 a 2025, os Objetivos Operacionais evidenciaram um desempenho globalmente positivo, ainda que com algumas oscilações pontuais. No domínio da eficácia, verificou-se uma ligeira quebra em 2025 no OP1, contrastando com a recuperação do OP2 e a manutenção de níveis elevados no OP3, apesar de alguma variabilidade nos indicadores associados. Em termos de eficiência, o OP4 apresentou uma trajetória de descida em 2024, seguida de recuperação em 2025, enquanto o OP5 revelou resultados favoráveis no ano mais recente. No domínio da qualidade, os objetivos mantiveram um desempenho consistente, com destaque para a melhoria significativa do OP7 em 2025 e para a consolidação do OP8, cujos indicadores se aproximaram ou superaram as metas definidas. Em síntese, apesar de algumas

flutuações, o triénio caracteriza-se por um desempenho robusto, com reforço dos resultados em 2025 e evidência de capacidade de ajustamento e consolidação das medidas implementadas.

Tabela 1. Evolução dos objetivos estratégicos (2023-2025)

Resultados	2023	2024	2025
OE1	102,29%	100,00%	100,00%
OE2	103,78%	97,49%	95,86%
OE3	108,28%	101,27%	93,00%

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 2025	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%	Superou
OP3: Manter atualizado o sistema de informação interno (R)	87,05%	Atingiu
OP4: Cumprir os prazos de resposta às solicitações de entidades internas e externas (R)	100,53%	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	115,00%	Superou
OP8: Melhorar o sistema de gestão documental (art.º 97.º ORAM 2024) (R)	100,00%	Superou
QUAR – Execução global	μ 100,32%	BOM

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

A análise da execução dos Objetivos Operacionais (OO) para 2025 revela um desempenho globalmente muito positivo, com a maioria dos objetivos a ser atingida ou superada, evidenciando consistência na atuação e capacidade de resposta da Direção Regional do Orçamento e Tesouro. Os resultados alcançados demonstram uma evolução sustentada face a anos anteriores, ainda que com algumas áreas a requerer maior atenção, refletindo um percurso sólido orientado para a melhoria contínua e para a excelência operacional.

O primeiro objetivo, OO1, relativo à manutenção de elevados níveis de execução das atividades previstas, registou uma taxa de realização de 100%, sendo classificado como “Superou”. O resultado de 100,37%



face à meta fixada confirma a estabilidade e o rigor na concretização das atividades planeadas, sem desvios relevantes, consolidando uma prática já verificada em anos anteriores.

No que respeita ao OO2, centrado no cumprimento dos prazos no âmbito da elaboração do Orçamento Regional e da Prestação de Contas, a taxa de realização foi igualmente de 100%, com classificação de “Superou”. Este desempenho traduz o cumprimento integral e rigoroso dos prazos legais e operacionais, reforçando a fiabilidade institucional e a conformidade com as exigências de transparência e boa governação.

Relativamente ao OO3, que visava manter atualizado o sistema de informação interno, a taxa de realização situou-se em 87,05%, sendo classificado como “Não atingiu”. Este resultado decorre, sobretudo, do desempenho do indicador associado à atualização de bases de dados, que ficou aquém da meta definida. Ainda assim, importa notar que o indicador relativo ao controlo da assiduidade superou o objetivo, o que atenua parcialmente o resultado global. Este objetivo evidencia a necessidade de reforço de mecanismos e recursos dedicados à atualização sistemática da informação interna.

O OO4, relativo ao cumprimento dos prazos de resposta a solicitações internas e externas, apresentou uma taxa de realização de 100,53%, sendo classificado como “Superou”. Este resultado evidencia elevada eficiência administrativa, destacando-se a capacidade de resposta atempada e, em alguns casos, acima do esperado, nomeadamente no que se refere à redução dos tempos médios de tramitação.

No que concerne ao OO5, orientado para a promoção da sustentabilidade e otimização dos recursos, foi alcançada uma taxa de realização de 100%, com classificação de “Superou”. O nível de satisfação dos utilizadores internos ultrapassou a meta estabelecida, o que demonstra melhorias nas condições organizacionais, materiais e infraestruturais disponibilizadas.

O OO6, que tinha como objetivo a requalificação dos sistemas TIC e a reengenharia de processos administrativos, registou uma taxa de realização de 100%, sendo classificado como “Superou”. Apesar da ausência de dados num dos indicadores, o desempenho do indicador infométrico permitiu assegurar o cumprimento do objetivo, refletindo a continuidade da modernização tecnológica e da otimização de processos.


No caso do OO7, relativo à melhoria dos níveis de qualificação e eficiência dos trabalhadores, a taxa de realização atingiu 115%, sendo classificado como “Superou”. Este resultado revela um investimento significativo na formação dos recursos humanos, com uma participação muito acima da meta definida, contribuindo para o reforço das competências e da capacidade organizacional.

Por fim, o OO8, centrado na melhoria do sistema de gestão da informação e da documentação, alcançou uma taxa de realização de 100%, sendo classificado como “Atingiu”. Os resultados demonstram que os objetivos foram cumpridos, com destaque para o desempenho positivo nos indicadores relacionados com

a gestão documental e a conformidade com normas arquivísticas, ainda que com ligeiras margens de melhoria em alguns domínios.

De forma global, a execução do QUAR para 2025 evidencia um desempenho muito positivo, com forte incidência de objetivos superados e apenas um objetivo não atingido. A organização demonstra capacidade de adaptação, rigor na execução e orientação para resultados, consolidando um percurso de desempenho consistente. O resultado global poderá ser qualificado como “BOM”, refletindo um equilíbrio entre eficácia, eficiência e qualidade, com identificação clara de áreas a melhorar para ciclos futuros..

Tabela 3. Evolução do QUAR (2023-2025)

2023	2024	2025	Trajectoria
105%	100%	100%	

A análise global dos resultados do QUAR (Quadro de Avaliação de Resultados) para o período de 2023 a 2025 evidencia uma trajetória globalmente estável e positiva, ainda que com uma ligeira inflexão após um ano de desempenho particularmente elevado. Em 2023, o QUAR registou uma execução de 105%, valor que não só superou as metas estabelecidas, como também refletiu a consolidação de um ciclo de melhoria contínua, marcado pela eficácia das estratégias implementadas e pelo amadurecimento dos processos organizacionais.

Em 2024, observa-se uma ligeira redução para 100%, correspondendo, ainda assim, ao cumprimento integral das metas definidas. Esta variação não traduz um retrocesso estrutural, mas antes uma estabilização após um pico de desempenho, mantendo-se níveis elevados de qualidade e rigor na execução. Importa considerar que este resultado continua a evidenciar a capacidade da organização em assegurar padrões consistentes de desempenho, mesmo em contextos potencialmente mais exigentes.

No ano de 2025, o resultado mantém-se nos 100%, reforçando a ideia de estabilidade e consolidação. A repetição deste valor indica que a organização conseguiu sustentar o nível de execução alcançado no ano anterior, demonstrando consistência operacional e capacidade de manutenção dos resultados, sem oscilações significativas.

De forma global, a trajetória do QUAR entre 2023 e 2025 caracteriza-se por um desempenho elevado e estabilizado, com um ponto máximo em 2023 seguido de uma manutenção consistente nos anos subsequentes. Esta evolução evidencia uma organização que, após um período de crescimento e superação, entrou numa fase de consolidação dos resultados, garantindo a continuidade de níveis de desempenho classificados como “Bom” e sustentando práticas eficazes e alinhadas com os objetivos estratégicos definidos.

Tabela 4. Avaliação do QUAR 2025

Data: 2025-03

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 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	Grau de concretização		
OE1:	Reforçar a qualidade informativa e a sustentabilidade das contas públicas										94,34%	100,00%		
OE2:	Melhorar os procedimentos de controlo orçamentais, contabilísticos, administrativos e financeiros										92,40%	95,86%		
OE3:	Modernizar as estruturas administrativas e tecnológicas e a valorização dos recursos humanos										74,13%	103,00%		
Objetivos Operacionais (OO)														
EFICÁCIA												PESO: 50%		
OE1, OE3 OO1: Manter os níveis elevados de execução das atividades previstas												Peso: 30%		
	Indicadores	Realizado 2023	Realizado 2024	Realizado 2025	Meta 2025	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	102,54%	99,84%	100,37%	98,00%	10,00%	125,00%	100,00%	DIR/Todas as UO	Média das taxas de realização dos OP	100,37%	100,00%	Superou	2,37%
												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 2023	Realizado 2024	Realizado 2025	Meta 2025	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%	92,94%	100,00%	96,47%	10,00%	125,00%	60,00%	DIR/Todas as UO	Ver infra.	100,00%	100,00%	Superou	0,00%
Ind.3	Taxa de cumprimento do acompanhamento mensal da execução orçamental dos Serviços Simples do G.R. e dos SFA	100,00%	94,44%	100,00%	97,22%	10,00%	125,00%	40,00%	DIR/Todas as UO	Ver infra.	100,00%	100,00%	Superou	0,00%

OO2: Fazer cumprir os prazos no âmbito da elaboração do Orçamento Regional e da Prestação de Contas													Peso: 40%	
Indicadores	Realizado 2023	Realizado 2024	Realizado 2025	Meta 2025	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 2023	Realizado 2024	Realizado 2025	Meta 2025	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	85,36%	60,70%	65,20%	90,00%	10,00%	125,00%	70,00%	Todas as UO	Ver infra.	65,20%	81,50%	Não atingiu	-18,50%
Ind.5	Atualização permanente do registo e controlo da assiduidade	111,39%	87,74%	91,40%	90,00%	10,00%	125,00%	30,00%	DIR/DSAL(RH)	Ver infra.	91,40%	100,00%	Superou	1,40%
													Taxa de Realização do OO3	87,05%

EFICIÊNCIA

OO4: Cumprir os prazos de resposta às solicitações de entidades internas e externas													PESO: 30%	
Indicadores	Realizado 2023	Realizado 2024	Realizado 2025	Meta 2025	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%	90,00%	100,00%	95,00%	10,00%	125,00%	50,00%	DIR	Ver infra.	100,00%	100,00%	Superou	0,00%
Ind.7	Resposta em 5 dias úteis pedidos de informação especializada.	94,20%	95,00%	90,00%	94,60%	10,00%	125,00%	20,00%	Todas as UO	Ver infra.	90,00%	100,00%	Atingiu	-4,60%
Ind.8	Tempo médio (dias) de permanência de documentos em trâmite.	33,00	35,00	50,00	51,00	10,00%	125,00%	30,00%	Todas as UO	Ver infra.	50,00	101,77%	Superou	49,00%
													Taxa de Realização do OO4	100,53%

OO5: Promover a sustentabilidade e otimização dos recursos													Peso: 50%	
Indicadores	Realizado 2023	Realizado 2024	Realizado 2025	Meta 2025	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.	69,20%	76,50%	79,20%	75,00%	10,00%	125,00%	100,00%	Todas as UO	Ver infra.	79,20%	100,00%	Superou	4,20%
													Taxa de Realização do OO5	100%

QUALIDADE

OO6: Requalificar os sistemas TIC, reengenharia de processos administrativos e transição digital													Peso: 20%	
Indicadores	Realizado 2023	Realizado 2024	Realizado 2025	Meta 2025	Tolerância	Valor Crítico	Peso	UO/Monit.	Fórmula de Cálculo	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	Desvio	
Ind.10	% de infraestruturas tecnológicas requalificadas.	100,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	DROT	Ver infra.	0,00%	0,00%	Sem dados	0,00%



Ind.11	Indicadores infométricos (sessões com interação/utilizadores).	85,00%	99,78%	95,51%	95,00%	10,00%	125,00%	100,00%	DROT	Ver infra.	95,51%	100,00%	Superou	0,51%
												Taxa de Realização do OO6		100%
OO7: Melhorar os níveis de qualificação e de eficiência dos trabalhadores												Peso:		30%
Indicadores	Realizado 2023	Realizado 2024	Realizado 2025	Meta 2025	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.	87,00%	69,10%	95,00%	50,00%	10,00%	125,00%	100,00%	DSAL(RH)	Ver infra.	95,00%	115,00%	Superou	45,00%
												Taxa de Realização do OO7		115,00%

OO8: Melhorar o sistema de gestão documental												Peso:		40%
Indicadores	Realizado 2023	Realizado 2024	Realizado 2025	Meta 2025	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).	85,00%	92,10%	94,00%	95,00%	10,00%	125,00%	20,00%	DIR/DSAL	Ver infra.	94,00%	100,00%	Atingiu	-1,00%
Ind.14	Cumprimento em 90% os prazos de retenção previstos nas portarias de gestão de documentos em vigor.	80,00%	95,00%	94,00%	90,00%	10,00%	125,00%	70,00%	DIR/DSAL	Ver infra.	94,00%	100,00%	Superou	4,00%
Ind.15	Percentagem de núcleos documentais identificados em conformidade com as normas internacionais de descrição arquivística.	285,22%	94,00%	99,00%	90,00%	10,00%	125,00%	10,00%	DIR/DSAL	Ver infra.	99,00%	100,00%	Superou	9,00%
												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	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%
Ind. 02	Grau de cumprimento dos prazos legais de submissão/publicação dos documentos previsionais/prestação de contas	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	150.20.400: Acompanhamento da execução orçamental	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. 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 das presenças (%): variação percentual do número de dias de presença entre o ano n e o ano n-1.	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 DROT no ano n / DUTMR (Dia útil de tempo médio de resposta) a entidades externas ao DROT no 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%
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)	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%



INDICADORES		CRITÉRIO DE MENSURAÇÃO	FONTE DE VERIFICAÇÃO	JUSTIFICAÇÃO DO VALOR CRÍTICO
		+ (Número de Unidades de Instalação Eliminadas Efetivamente / Número de Unidades de Instalação Eliminadas Previstas)) / 2		
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 2025, o objetivo operacional OO1, que visa manter os níveis elevados de execução das atividades previstas, registou uma taxa de execução de 100,37%, 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”, evidenciando que a organização não só cumpriu, como ultrapassou as expectativas definidas para o período em análise. Este resultado representa uma melhoria face a 2024, ano em que a taxa de execução se situou nos 99,84%, e mantém-se em linha com o desempenho elevado já observado em 2023 (102,54%), confirmando a consistência e robustez da execução operacional ao longo do tempo. O desvio positivo de 2,37% relativamente à meta demonstra uma concretização eficaz das atividades previstas, com níveis de desempenho superiores ao exigido. A classificação obtida reforça a capacidade da organização em assegurar elevados padrões de execução, evidenciando rigor, continuidade e eficiência na implementação das atividades planeadas, consolidando assim um percurso sustentado de bom desempenho no domínio da eficácia..

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

O presente objetivo operacional destaca os principais deliverables desta Direção Regional, designadamente a produção do *Orçamento da Região Autónoma da Madeira* (ORAM), da *Conta da Região Autónoma da Madeira* (GRAM), bem como da *Conta do Tesoureiro* e da *Conta do Subsetor do Governo Regional da Madeira*, para além de outros instrumentos de reporte periódico (mensal e trimestral). Este objetivo operacional desdobra-se em dois indicadores (ind. 2 e ind. 3), com uma ponderação de 60,00% e 40,00%, respetivamente. Em 2025, o objetivo operacional OO2, que visa assegurar o cumprimento dos prazos no âmbito da elaboração do Orçamento Regional e da Prestação de Contas, apresenta um desempenho global plenamente positivo, evidenciando uma consolidação das boas práticas e uma melhoria face ao ano anterior. No que se refere ao 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%, superando a meta definida de 96,47%. A classificação atribuída foi de “Superou”, refletindo o cumprimento integral dos prazos legais e a eficácia dos procedimentos implementados. Relativamente ao indicador Taxa de cumprimento do acompanhamento mensal da execução orçamental dos Serviços Simples do Governo Regional e dos Serviços e Fundos Autónomos, o desempenho atingiu igualmente os 100,00%, superando a meta estabelecida de 97,22%. Também neste caso, a classificação foi de “Superou”, evidenciando um acompanhamento sistemático, rigoroso e tempestivo da execução orçamental ao longo do ano. Globalmente, o OO2 alcançou uma taxa de realização de 100,00%, com classificação de “Superou”, o que demonstra não apenas o cumprimento integral dos objetivos definidos, mas também a superação das

metas estabelecidas. Este resultado traduz uma elevada capacidade de planeamento, coordenação e execução, assegurando o cumprimento rigoroso dos prazos e contribuindo para a transparência, fiabilidade e qualidade da informação financeira produzida. A análise de 2025 evidencia, assim, um reforço da eficácia operacional neste domínio, com ambos os indicadores a registarem desempenhos máximos, eliminando as flutuações verificadas em 2024 e consolidando um padrão de excelência no cumprimento das obrigações legais e institucionais..

2.2.3. OO3: Manter atualizado o sistema de informação interno

Em 2025, o objetivo operacional OO3, que visa manter atualizado o sistema de informação interno, apresenta um desempenho diferenciado entre os indicadores que o compõem, evidenciando progressos parciais, mas ainda com limitações relevantes num dos domínios críticos.

Relativamente ao indicador 4, que avalia a atualização permanente das bases de dados e de ficheiros, foi registado um resultado de 65,20%, abaixo da meta estabelecida de 90,00%. A classificação atribuída foi “Não atingiu”, com um desvio de -18,50%, o que confirma a persistência de constrangimentos já observados no ano anterior, apesar de uma ligeira melhoria face a 2024 (60,70%). Este indicador continua a revelar fragilidades estruturais na atualização sistemática da informação, podendo estar associado à complexidade dos sistemas utilizados, à dispersão de ferramentas e à dependência de fluxos externos de informação, o que condiciona uma atualização mais eficiente e integrada da DROT. Por outro lado, o indicador 5, relativo à atualização permanente do registo e controlo da assiduidade, apresentou um desempenho positivo, com uma taxa de execução de 91,40%, superando a meta de 90,00%. A classificação atribuída foi “Superou”, com um desvio de 1,40%, evidenciando um controlo eficaz e consistente deste domínio específico. Este resultado representa uma recuperação face a 2024 (87,74%) e aproxima-se dos níveis mais elevados observados em 2023, demonstrando a capacidade da organização em assegurar melhorias neste processo. Globalmente, o OO3 registou uma taxa de realização de 87,05%, sendo classificado como “Não atingiu”. Apesar do desempenho positivo num dos indicadores, o peso significativo do indicador relativo à atualização das bases de dados (70,00%) condicionou o resultado global do objetivo. Ainda assim, a evolução registada em 2025, ainda que moderada, aponta para um esforço de melhoria face ao ano anterior. A análise de 2025 confirma, assim, a necessidade de reforçar intervenções ao nível da gestão e atualização das bases de dados e ficheiros, de forma a assegurar maior coerência, fiabilidade e atualidade da informação. A consolidação deste objetivo dependerá da implementação de soluções mais integradas, da simplificação de procedimentos e do reforço da articulação entre unidades orgânicas, garantindo uma evolução sustentada deste domínio nos próximos ciclos de avaliação..

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

Em 2025, a execução do OO4, que visa cumprir os prazos de resposta às solicitações de entidades internas e externas, registou uma taxa de realização de 100,53%, sendo classificada como “Superou”. Este resultado evidencia um desempenho global muito positivo, sustentado pelo contributo dos três indicadores que compõem o objetivo. No que respeita ao indicador 6, relativo à data de envio dos elementos de informação exigidos pelas entidades externas (ALM, DGO, DREM, SRMTC, IGCP, IGF, DGTF), foi registada uma taxa de execução de 100,00%, superando a meta estabelecida de 95,00%. A classificação atribuída foi “Superou”, refletindo o cumprimento integral e atempado das obrigações legais e institucionais, bem como uma melhoria face ao desempenho observado em 2024 (90,00%). Relativamente ao indicador 7, que avalia a resposta em 5 dias úteis a pedidos de informação especializada, o resultado foi de 90,00%, abaixo da meta definida de 94,60%. Ainda assim, a classificação atribuída foi “Atingiu”, uma vez que o desempenho se manteve dentro da margem de tolerância estabelecida. O desvio de -4,60% evidencia uma ligeira diminuição face ao ano anterior, sugerindo a necessidade de reforçar a capacidade de resposta neste domínio específico. Por sua vez, o indicador 8, relativo ao tempo médio de permanência de documentos em trâmite, apresentou um resultado de 50 dias, melhorando face à meta estabelecida de 51 dias. Este desempenho traduziu-se numa taxa de realização de 101,77%, sendo classificado como “Superou”. O desvio positivo de 49,00% reflete uma maior eficiência na tramitação documental, contribuindo significativamente para o desempenho global do objetivo. Globalmente, o OO4 apresenta um desempenho robusto em 2025, com dois indicadores a superarem as metas definidas e um a cumprir dentro dos limites aceitáveis. A taxa de realização de 100,53% confirma a eficácia da organização na gestão dos prazos de resposta, evidenciando melhorias face ao ano anterior e consolidando um padrão elevado de eficiência administrativa..

2.2.5. OO5: Promover a sustentabilidade e otimização dos recursos

O objetivo operacional OO5, que visa promover a sustentabilidade e a otimização dos recursos, apresenta em 2025 um desempenho global muito positivo, mantendo a trajetória de melhoria observada nos anos anteriores. Com uma taxa de realização de 100,00%, foi classificado como “Superou”, evidenciando a eficácia das medidas implementadas neste domínio. Este resultado foi sustentado pelo indicador 9, que avalia a taxa de satisfação dos utilizadores internos relativamente às condições organizacionais, materiais e infraestruturas disponibilizadas pela DROT. Em 2025, a taxa de satisfação atingiu 79,20%, superando a meta estabelecida de 75,00% e registando um desvio positivo de 4,20%. Este valor representa uma evolução face a 2024 (76,50%) e a 2023 (69,20%), confirmando uma tendência consistente de melhoria ao longo do tempo.

A classificação “Superou” atribuída a este indicador reflete o impacto positivo das ações desenvolvidas no reforço das condições de trabalho e na otimização dos recursos disponíveis, contribuindo para um maior nível de satisfação interna. Este progresso evidencia não apenas a consolidação das melhorias introduzidas, mas também a capacidade da organização em responder de forma eficaz às necessidades dos seus trabalhadores. De forma global, o desempenho do OO5 em 2025 confirma a continuidade de uma estratégia bem-sucedida na promoção da sustentabilidade organizacional, traduzida num aumento sustentado da satisfação dos utilizadores internos e na consolidação de práticas eficientes de gestão de recursos.

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

O OO6, centrado na requalificação dos sistemas TIC e na reengenharia de processos administrativos, apresenta em 2025 uma taxa de realização global de 100,00%, sendo classificado como “Superou”. Este resultado reflete a continuidade dos esforços de modernização tecnológica e otimização dos processos, ainda que com especificidades na análise dos indicadores que compõem o objetivo. No que se refere ao indicador 10, relativo à percentagem de infraestruturas tecnológicas requalificadas, não foram apurados dados em 2025, registando-se um valor de 0,00% e a classificação “Sem dados”. Importa salientar que este indicador dependia de informação da responsabilidade da DRI, tendo o respetivo controlo sido descontinuado, o que justifica a ausência de resultados neste ciclo de avaliação. Assim, a sua não consideração não compromete a avaliação global do objetivo. Por sua vez, o indicador 11, que avalia os indicadores infométricos associados às sessões com interação dos utilizadores, apresentou um desempenho positivo, com um resultado de 95,51%, superando a meta definida de 95,00%. A classificação atribuída foi “Superou”, com um desvio de 0,51%, refletindo a manutenção de níveis elevados de utilização e interação com os sistemas disponíveis, ainda que com uma ligeira redução face ao valor registado em 2024 (99,78%). Globalmente, o OO6 mantém um desempenho sólido em 2025, sustentado pelo bom resultado do indicador disponível, evidenciando a continuidade da eficácia das soluções tecnológicas implementadas e da interação dos utilizadores com os sistemas. A descontinuação do indicador 10 reforça, contudo, a necessidade de reavaliar os mecanismos de monitorização neste domínio, assegurando a existência de métricas ajustadas à realidade operacional e às responsabilidades institucionais..

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, apresenta em 2025 um desempenho excecional, com uma taxa de realização global de 115,00%, sendo classificado como “Superou”. Este resultado evidencia um forte compromisso da organização com a valorização dos seus recursos humanos e com o investimento contínuo na formação profissional.

O indicador 12, que mede a percentagem de trabalhadores que frequentam pelo menos uma ação de formação por ano, registou um valor de 95,00%, superando significativamente a meta estabelecida de 50,00%. Este desempenho traduz-se num desvio positivo de 45,00% e numa taxa de realização de 115,00%, confirmando uma execução muito acima do esperado. Comparativamente a 2024 (69,10%), observa-se uma evolução muito expressiva, superando igualmente o valor registado em 2023 (87,00%). A classificação “Superou” atribuída a este indicador reflete o sucesso das políticas de formação implementadas, evidenciando uma adesão muito elevada por parte dos trabalhadores às ações de capacitação. Este resultado contribui de forma decisiva para o reforço das competências técnicas e organizacionais, com impacto direto na eficiência e qualidade do desempenho global da organização. Em síntese, o OO7 demonstra, em 2025, um desempenho de excelência, consolidando uma estratégia eficaz de desenvolvimento de recursos humanos e reforçando a importância da formação contínua como fator estruturante da melhoria organizacional.

2.2.8. OO8: Melhorar o sistema de gestão documental

O OO8, que visa melhorar o sistema de gestão da informação e da documentação, apresenta em 2025 uma taxa de realização global de 100,00%, sendo classificado como “Atingiu”. Este resultado demonstra um desempenho global sólido, com cumprimento das metas estabelecidas e evidência de melhorias sustentadas nos diferentes domínios da gestão documental. O indicador 13, que mede o número de acessos aos documentos por necessidades de informação efetivamente satisfeitas, registou um resultado de 94,00%, ligeiramente abaixo da meta definida de 95,00%. Ainda assim, a classificação atribuída foi “Atingiu”, uma vez que o desempenho se manteve dentro da margem de tolerância estabelecida. O desvio de -1,00% revela uma proximidade elevada face ao objetivo, bem como uma evolução positiva em relação a 2024 (92,10%). Relativamente ao indicador 14, que avalia o cumprimento dos prazos de retenção previstos nas portarias de gestão de documentos em vigor, o resultado foi de 94,00%, superando a meta de 90,00%. A classificação atribuída foi “Superou”, com um desvio positivo de 4,00%, evidenciando uma gestão eficaz dos prazos de conservação e transferência documental de mais de 3000 unidades de instalação para arquivo definitivo, alinhada com os normativos em vigor. Por sua vez, o indicador 15, referente à percentagem de núcleos documentais identificados em conformidade com as normas internacionais de descrição arquivística (ADERAM), apresentou um resultado de 99,00%, superando a meta estabelecida de 90,00%. Com um desvio positivo de 9,00% e classificação “Superou”, este indicador evidencia um elevado nível de maturidade na aplicação de normas de descrição arquivística, bem como um progresso consistente face a 2024 (94,00%). Em termos globais, o OO8 demonstra, em 2025, um desempenho equilibrado e positivo, com dois indicadores a superarem as metas definidas e um a cumprir dentro dos parâmetros

estabelecidos. Estes resultados refletem uma evolução sustentada na gestão da informação e da documentação, contribuindo para a melhoria da qualidade, acessibilidade e conformidade dos processos documentais da organização..

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 2025, verifica-se um desempenho global muito positivo, com uma pontuação final de 100,32 pontos percentuais. Este resultado decorre da ponderação das três dimensões de avaliação — eficácia, eficiência e qualidade — de acordo com os respetivos pesos definidos no modelo em vigor, proporcionando uma visão integrada e equilibrada da atividade desenvolvida pela Direção Regional do Orçamento e Tesouro.

No domínio da eficácia, que representa 50,00% da avaliação global, foram considerados três objetivos operacionais (OO1, OO2 e OO3), cujas taxas de realização variaram entre 87,05% e 100,00%. A média obtida situa-se em aproximadamente 95,68%, traduzindo-se num contributo ponderado de cerca de 47,84 pontos percentuais. Este resultado evidencia uma forte capacidade de concretização dos objetivos, ainda que condicionado pelo desempenho do OO3, que não atingiu a meta estabelecida. Apesar disso, os restantes objetivos apresentaram níveis de execução máximos, compensando parcialmente essa limitação.

Relativamente à eficiência, com um peso de 30,00%, os dois objetivos operacionais associados (OO4 e OO5) registaram desempenhos elevados, com taxas de realização de 100,53% e 100,00%, respetivamente. A média global desta dimensão situa-se em 100,27%, gerando um contributo ponderado de cerca de 30,08 pontos percentuais. Estes resultados demonstram uma gestão eficaz dos recursos e uma elevada capacidade de resposta da organização, traduzida no cumprimento e, em alguns casos, superação das metas estabelecidas.

No que respeita à qualidade, que representa 20,00% da avaliação total, os três objetivos operacionais (OO6, OO7 e OO8) evidenciaram igualmente um desempenho global muito positivo. Com taxas de realização de 100,00%, 115,00% e 100,00%, respetivamente, a média desta dimensão ascende a cerca de 105,00%, correspondendo a um contributo ponderado de aproximadamente 21,00 pontos percentuais. Este desempenho reflete um compromisso contínuo com a melhoria dos processos, a qualificação dos recursos humanos e a qualidade dos sistemas de informação e gestão documental.

Em termos globais, os resultados alcançados em 2025 demonstram a consistência, a capacidade técnica e a orientação para resultados da Direção Regional, que conseguiu não só cumprir, mas em vários casos superar os objetivos definidos. A pontuação final de **100,32 pontos percentuais** confirma um desempenho global de elevado nível, sustentando a classificação qualitativa de “Bom” e evidenciando uma organização resiliente, eficiente e comprometida com a melhoria contínua.

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

Em 2025, 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	<p>“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 2025 - 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”.</p>
DSAL	<p>“Diversas informações e pareceres no âmbito de auditorias, designadamente a auditoria à "Expo Porto Santo 2024.”</p> <p>“Algum atraso na compilação dos elementos dos Documentos Previsionais e de Prestação de Contas das Autarquias Locais, devido ao excesso de trabalho e recursos humanos limitados.”</p> <p>“Em 2025, as três unidades enfrentaram dificuldades significativas, especialmente relacionadas com:</p> <ul style="list-style-type: none"> .recursos humanos insuficientes ou sobrecarregados; .constrangimentos materiais e logísticos (incluindo a falta de uma impressora na DAGP); .volume elevado e crescente de trabalho; .dependência de sistemas e equipamentos nem sempre adequados; <p>complexidade técnica das matérias tratadas, particularmente nos processos autárquicos e documentais.</p> <p>Apesar destes constrangimentos, as unidades mantiveram níveis de qualidade apreciáveis e asseguraram a continuidade do serviço de forma responsável e eficaz.”</p>
DSCP	<p>“Produção de informação para apoio a reuniões da Diretora Regional e do Secretário Regional das Finanças com entidades externas; Participação em reuniões com entidades externas (e.g., instituições financeiras).”</p> <p>“Todas as atividades previstas pela DSCP/DAF foram realizadas, com sucesso, no decurso do ano de 2025.”</p> <p>“Prazos de resposta exigentes; Pressão associada a solicitações; Dificuldades na recolha e compilação de informação proveniente de diversas fontes.”</p>
DSGA	<p>“Acompanhamento e controlo da informação inserida na Plataforma dos Donativos dos incêndios ocorridos em agosto de 2026 - execução efetuada trimestralmente na totalidade”.</p> <p>“O volume e a exigência das atividades de acompanhamento e controlo atribuídas à DSGA justificam a necessidade de reforço dos recursos humanos, através da afetação de mais um colaborador.”</p> <p>“Elevado volume de informação a prestar a terceiros, bem como a necessidade de um rigoroso controlo dos documentos legalmente obrigatórios e financeiros, face aos recursos humanos disponíveis.”</p>
DSFA	<p><i>Informação não reportada.</i></p>
DST	<p>“Revisão do Manual de Procedimentos limitada por força das alterações da orgânica da estrutura nuclear.”</p>

UNIDADE ORGANIZACIONAL (RESPONDENTES)	ATIVIDADES REALIZADAS E NÃO PREVISTAS E JUSTIFICAÇÃO DA AUTO-AVALIAÇÃO
	<p>“a aposentação de 1 elemento criou uma lacuna que foi colmatada pelo esforço da equipa” “falta de recursos humanos”</p>
DSIAC	<p>“Reconversão de dois orçamentos provisórios ou em duodécimos para orçamentos definitivos.” “Controlo mais detalhado das despesas com o pessoal, principalmente por falta de disponibilização de informação base pelo PFP e secundariamente por carência de RH.” “saíram 6 Pessoas por aposentação. Entraram 3. Uma substitui a Secretária da Direção nas suas ausências, tendo que conciliar-se nas férias. Três pessoas ausentes por baixa. Apenas 3 licenciados a lidar com as Unidades de Gestão e Direções de Serviços de Contabilidade e Orçamento de todas as SR.”</p>
DSECO	<p>“O plano de atividades tem abrangência para abarcar em pleno as atividades da DSECO” “Preparação do orçamento retificativo não ocorreu dado que a execução orçamental decorreu em linha com as expetativas traçadas, tendo os ajustamentos orçamentais ocorrido dentro dos limites legais estabelecidos no ORAM e no DRR n.º 1/2007/M de 23 de fevereiro”</p>
DSNC/DECR	<p>“1- Realização da primeira prestação de contas intercalar do subsector do Governo Regional da Madeira; 2- Ministrando formação do RGPC; 3- Acompanhamento da implementação do novo sistema na RAM; 4- Pedido de informações muito diversas da área da prestação de contas.”</p>
DCP	<p>“Maior polivalência dos colaboradores no desempenho de funções e maior interação em funções desempenhadas” “1- Maior grau de excelência nas respostas/devoluções de processos, talvez devido à “baixa escolaridade” de muitos funcionários da DSIAC; 2- Redução significativa de número de processos com fatura data de emissão acima dos 60 dias, talvez devido à falta de sensibilidade para despachar processos com maior rapidez (por parte dos serviços das Secretarias Regionais); “Ainda fraca literacia e escolaridade para o desempenho das funções de análise e informação contabilística.”</p>
DNP	<p><i>Informação não reportada.</i></p>
DT	<p><i>Informação não reportada.</i></p>
DGAR	<p>“Na gestão documental, através do IDOk, foram implementados novos circuitos de controlo. Por exemplo, todo o trabalho desenvolvido na vertente administrativa da DGAR passou a ser devidamente registado no sistema, incluindo o registo escrito, a hora de elaboração dos ofícios e a identificação do destinatário para validação. Sempre que é solicitada uma nova versão de um documento, essa informação é igualmente registada no IDOk, com indicação de quem efetuou o pedido. Na área de Recursos Humanos, passou a existir um controlo diário dos registos de assiduidade no sistema Kélio, permitindo uma atuação rápida e eficaz, de modo a prevenir situações de incumprimento.” “ Ainda faltam muitos recursos tecnológicos por forma a controlar e medir todo os processos de trabalho da DGAR.” “Mais autonomia da EOTF para poder adquirir formação em várias áreas.”</p>
DCR	<p>“Em 2025 assumiram particular relevância, entre outras, as seguintes atividades não previstas de forma expressa no início do ano:</p>

UNIDADE ORGANIZACIONAL (RESPONDENTES)	ATIVIDADES REALIZADAS E NÃO PREVISTAS E JUSTIFICAÇÃO DA AUTO-AVALIAÇÃO
	<p>Reanálise e saneamento da informação contabilística relativa a montantes a receber de terceiros, com reconciliação de saldos e correção de registos, para reforçar a fiabilidade dos mapas de recebimentos em atraso através da conta intercalar do Governo Regional da Madeira de 2025.</p> <p>Projeto específico de revisão e harmonização das tabelas de artigos de venda de bens e serviços em vários serviços da administração regional, incluindo recodificação e introdução sistemática da classificação económica completa na parametrização do iGEST.</p> <p>Conceção e implementação de um novo sistema de validação dos meios de pagamento associados aos descontos dos trabalhadores, em articulação com o Portal do Funcionário Público, para mitigar erros e reforçar o controlo interno sobre os descontos de natureza judicial.</p> <p>Resposta a solicitações excecionais de reporte e análise detalhada da execução da receita e dos recebimentos em atraso, no âmbito da execução do ORAM 2025 e do cumprimento reforçado das regras de controlo orçamental definidas para o ano de 2025.</p> <p>Reforço dos procedimentos de reconciliação automática entre o Portal de Serviços SIMplifica e o sistema de controlo de pagamentos PayPay, garantindo que todas as operações pagas no front-office (ATM, MB Way, cartão, etc.) se encontram integralmente refletidas na contabilidade e nos mapas de receita.</p> <p>Desenvolvimento de relatórios de exceções específicos para pagamentos processados via SIMplifica/PayPay, permitindo sinalizar incongruências aos serviços de origem e acompanhar a sua correção até à integração final em SNC-AP.”</p> <p>“Automatização completa dos cruzamentos SIMplifica–PayPay–iGEST–contabilidade</p> <p>Apesar de terem sido dados passos importantes no reforço dos controlos e reconciliações, a automatização total dos fluxos de informação entre o portal de serviços, o sistema de pagamentos PayPay e a contabilidade pública ficou aquém do inicialmente previsto, em virtude de limitações técnicas na extração da informação e da dependência de desenvolvimentos externos pelo fornecedor do sistema de faturação o que refletiu-se no registo e na gestão da receita do Governo Regional.”</p>
DCAF	<p>“Conversão do Orçamento transitório para o orçamento definitivo; Apoio especializado na implementação do novo sistema contabilístico na AP” “Mais profissionais e mais recurso á informatização dos processos”</p>
DAGP	<p>“Ao longo do ano de 2025, 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 tranferências para arquivo definitivo, foi necessário realizar nova recolha de dados da ADERAM (1000 u.i.). 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. Procurámos satisfazer necessidades de informação no âmbito da investigação científica e inquéritos oficiais (âmbito das TIC)”.</p>



2.4. Recursos humanos

DESIGNAÇÃO	Pontuação (Conselho Coordena- dor da Avaliação de Serviços) ¹	Pontuação efetivos Planeados para 2025			Pontuação efetivos Executados em 2025			Desvio (em n.º)	Dias úteis 2025 248	Pontuação Executada / Pontua- ção Plane- ada	UERHE / UERHP
		N.º de efetivos planeados (Mapa de Pessoal)	UERHP	Pontuação Planeada	N.º de efetivos a 31.dez (Balanço Social)	UERHE	Pontuação Exe- cutada				
		Dirigentes - Direção Superior	20	3	744	60	2				
Dirigentes - Direção Intermédia e Chefes de equipa	16	13	3224	208	13	3224	169	0	81%	100%	
Técnico Superior (Geral)/TSOF	12	17	4216	204	14	3472	238	-3	117%	82%	
Coordenador Técnico	9	8	1984	72	7	1736	56	-1	78%	88%	
Assistente Técnico	8	32	7936	256	30	7440	960	-2	375%	94%	
Assistente Operacional	5	3	744	15	2	496	6	-1	40%	67%	
		76	18 848	815	68	16864	5168	-8	634%	89%	

2.5. Recursos financeiros

DESIGNAÇÃO	Orçamento 2025 (dotação corrigida) (EUR)	Pagamentos 2025 (EUR)*
DESPEAS CORRENTES	2 631 571,00 €	2 389 866,00 €
Despesas com Pessoal	2 616 044,00 €	2 377 543,00 €
Aquisições de Bens e Serviços	3 641,00 €	3 600,00 €
Transferências correntes	11 886,00 €	8 723,00 €
DESPEAS DE CAPITAL	9 029 600,00 €	7 546 733,00 €
Transferência de capital	9 029 600,00 €	7 546 733,00 €
Total	11 661 171,00 €	9 936 599,00 €

QUADRO 3. Conta de gerência da DROT de 2025.

Durante o exercício de 2025, o total das despesas correntes (Orçamento de Funcionamento) apresentou uma dotação corrigida de 2 631 571,00 euros, tendo sido executados 2 389 866,00 euros, o que corresponde a uma taxa de execução de 90,82%. Este nível de execução evidencia um bom grau de concretização orçamental, ainda que ligeiramente inferior ao registado no ano anterior, refletindo uma gestão prudente e ajustada às necessidades efetivas do serviço.

No âmbito desta rubrica, destacam-se as Despesas com o pessoal, que continuam a representar a componente mais significativa do orçamento. Com uma dotação corrigida de 2 616 044,00 euros e uma execução de 2 377 543,00 euros, esta rubrica atingiu uma taxa de execução de 90,88%. Este valor confirma a centralidade dos encargos com recursos humanos na estrutura da despesa, mantendo um nível elevado de execução e um controlo consistente.

A rubrica de Aquisições de bens e serviços registou uma execução particularmente elevada, com 3 600,00 euros executados face a uma dotação corrigida de 3 641,00 euros, o que corresponde a uma taxa de execução de 98,87%. Este resultado demonstra uma elevada correspondência entre o planeado e o executado, traduzindo uma boa capacidade de ajustamento das necessidades operacionais.

No que se refere às Transferências correntes, a execução atingiu 8 723,00 euros, a partir de uma dotação corrigida de 11 886,00 euros, correspondendo a uma taxa de execução de 73,39%. Este valor, embora inferior às restantes rubricas, revela ainda assim um grau de concretização relevante, podendo refletir ajustamentos na atribuição de apoios ou na calendarização dos pagamentos.

No seu conjunto, as despesas correntes apresentam uma execução global equilibrada, com destaque para o elevado nível de execução nas despesas com pessoal e nas aquisições de bens e serviços, evidenciando uma gestão rigorosa e eficiente dos recursos disponíveis.

No que respeita às despesas de capital (Orçamento de Investimento), a dotação corrigida ascendeu a 9 029 600,00 euros, tendo-se registado uma execução de 7 546 733,00 euros, o que corresponde a uma taxa de execução de 83,58%. Este valor traduz um nível significativo de concretização das intenções de investimento, evidenciando a capacidade de mobilização de recursos para fins estruturantes.



Dentro desta categoria, as Transferências de capital assumem particular relevância, concentrando a totalidade da execução, com 7 546 733,00 euros executados face a uma dotação corrigida de 9 029 600,00 euros, o que corresponde igualmente a uma taxa de execução de 83,58%. Este desempenho revela uma forte orientação para o apoio ao investimento e para o reforço estrutural da Região, ainda que subsista margem para uma maior execução dos montantes previstos.

Em termos globais, a execução orçamental de 2025 atingiu 9 936 599,00 euros, face a uma dotação corrigida de 11 661 171,00 euros, o que corresponde a uma taxa de execução de 85,21%. Este resultado evidencia um desempenho global sólido, caracterizado por um equilíbrio entre a execução das despesas correntes e de capital.

A análise global demonstra uma gestão orçamental consistente e responsável, com forte incidência nas despesas com pessoal e uma execução significativa das transferências de capital. Apesar de alguma margem de execução por concretizar, sobretudo no investimento, os resultados alcançados refletem uma adequada capacidade de planeamento e execução, alinhada com os objetivos estratégicos e operacionais da organização.

3. Avaliação do sistema de controlo interno

Revogada a alínea b) do n.º 2 do artigo 15.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, pelo Decreto-Lei n.º 12/2024, de 10 de janeiro.

4. Avaliação dos trabalhadores e dirigentes

4.1.1. Apreciação por parte dos utilizadores internos ou externos

Foi realizado um questionário dirigido a todos os trabalhadores e dirigentes da DROT, no âmbito do regime de avaliação de desempenho aplicável, com o objetivo de aferir o grau de satisfação dos mesmos na sua relação com a organização e, em particular, com a respetiva unidade orgânica.

O questionário foi disponibilizado através da plataforma Teams, no período indicado no anexo, incluindo envios de reforço. Responderam 55,07% dos trabalhadores e dirigentes, o que representa uma diminuição de 33,34 pontos percentuais face ao ano anterior, num universo total de 68 elementos. As respostas foram recolhidas de forma anonimizada, tendo cerca de 4,35% dos inquiridos optado por não responder.

A estrutura do questionário reparte-se em duas secções: a primeira incidiu sobre o grau de satisfação com a organização, incluindo aspetos como a gestão, as condições de trabalho, a perspetiva de carreira, a motivação e o ambiente laboral; a segunda centrou-se na avaliação da satisfação dos trabalhadores e dirigentes relativamente à sua unidade orgânica, à relação com a equipa e com outras unidades organizacionais, incluindo ainda um espaço para apresentação de sugestões de melhoria. As respostas foram recolhidas através de uma escala de escolha múltipla, variando entre 1 (muito insatisfatório) e 5 (muito bom), incluindo a opção “não sabe/não responde”.

Do ponto de vista da organização, a análise das respostas evidencia uma perceção globalmente positiva, com predominância de classificações nos níveis 4 e 5 na maioria dos domínios avaliados. Destacam-se particularmente os aspetos relacionados com o relacionamento com os clientes, a imagem da organização e o desempenho global, que apresentam avaliações consistentes e favoráveis, refletindo uma perceção positiva da atuação da DROT e da sua capacidade de resposta.

O nível de envolvimento dos trabalhadores na missão institucional apresenta igualmente uma avaliação positiva, ainda que com alguma dispersão de respostas, indicando que, embora exista alinhamento com os objetivos organizacionais, poderá haver margem para reforçar estratégias de comunicação interna e envolvimento.

Por outro lado, o envolvimento dos trabalhadores em atividades de melhoria surge, à semelhança do observado anteriormente, como um dos domínios com menor valorização relativa, com maior incidência de classificações intermédias e algumas avaliações mais baixas. Este resultado sugere a necessidade de

reforçar mecanismos que incentivem a participação ativa dos trabalhadores em processos de inovação, simplificação e melhoria contínua.

Adicionalmente, os resultados evidenciam algumas áreas com maior heterogeneidade de perceções, nomeadamente no que respeita às condições de trabalho, à valorização profissional, aos mecanismos de participação e à articulação entre unidades orgânicas. As sugestões apresentadas pelos respondentes reforçam esta leitura, destacando necessidades ao nível da melhoria das condições materiais, reforço da formação, comunicação interna e promoção do trabalho colaborativo.

Em síntese, os resultados do questionário de 2025 apontam para um nível global de satisfação positivo, sustentado por uma perceção favorável da organização e do seu funcionamento, mas evidenciam igualmente áreas específicas que poderão beneficiar de intervenções orientadas para o reforço do envolvimento, da participação e da melhoria contínua dos processos organizacionais.

A avaliação dos aspetos associados à perceção global da organização na DROT, em 2025, evidencia uma apreciação predominantemente positiva, ainda que com diferentes níveis de valorização entre os domínios analisados, em linha com a tendência já observada em 2024.

Destaca-se, de forma consistente, o relacionamento da organização com os clientes, que continua a registar uma forte concentração de classificações elevadas (4 e 5), confirmando a manutenção de uma perceção muito favorável quanto à forma como a DROT interage com os seus interlocutores. Também a imagem da organização e o desempenho global apresentam avaliações maioritariamente positivas, com predominância de níveis 4 e 5, revelando um reconhecimento sustentado da qualidade da atuação institucional. Em comparação com 2024, estes domínios mantêm uma tendência estável, embora com uma ligeira maior dispersão nas respostas, o que poderá indiciar uma perceção menos homogénea entre os trabalhadores.

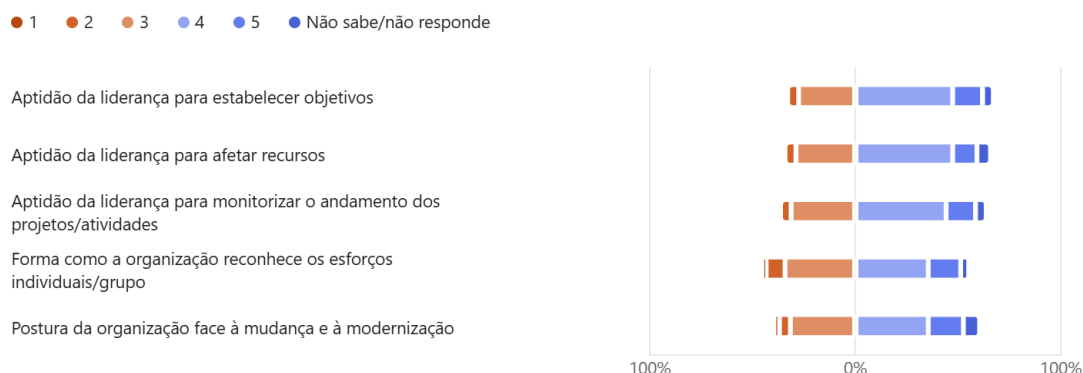
O nível de envolvimento dos trabalhadores na organização e na respetiva missão continua igualmente a ser avaliado de forma positiva, embora com maior variabilidade nas classificações, incluindo um peso mais visível de respostas intermédias (nível 3). Este padrão, já identificado em 2024, sugere que, apesar do alinhamento global com os objetivos institucionais, subsiste margem para reforçar o envolvimento efetivo dos trabalhadores.

Por sua vez, o envolvimento dos trabalhadores em atividades de melhoria mantém-se como o domínio menos valorizado, apresentando maior incidência de classificações intermédias e algumas avaliações mais baixas (níveis 2 e 3). Em comparação com 2024, esta tendência persiste, evidenciando a necessidade de consolidar mecanismos que promovam a participação ativa dos trabalhadores em processos de inovação e melhoria contínua.

Em síntese, os resultados de 2025 confirmam uma perceção globalmente positiva da organização, com estabilidade face ao ano anterior nos domínios mais bem avaliados, mas também com a persistência de

áreas que requerem atenção, particularmente no que respeita ao envolvimento dos trabalhadores em iniciativas de melhoria e à uniformidade das perceções entre unidades orgânicas.

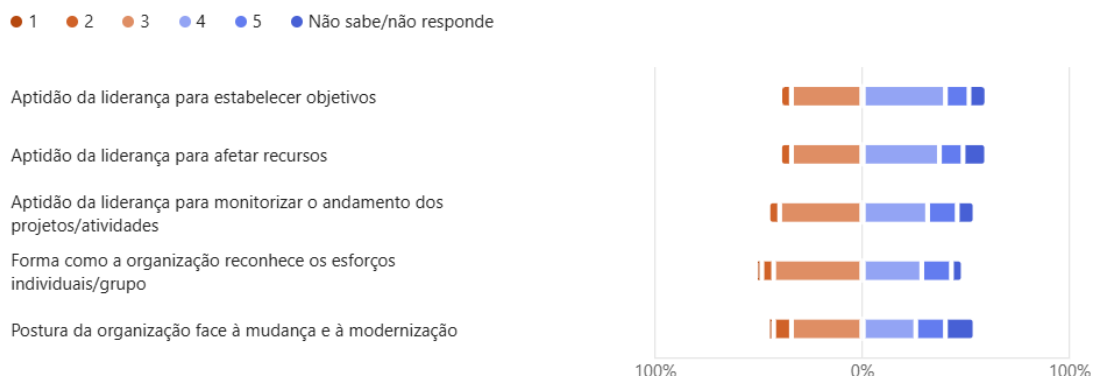
Gráfico 1. Grau de satisfação sobre “Organização”



Fonte: EOTF, 2026.

A avaliação dos aspetos associados à “Gestão” na DROT em 2025 evidencia, à semelhança de 2024, 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 continua a concentrar um número significativo de classificações elevadas (4 e 5), confirmando a confiança generalizada nesta competência essencial para o alinhamento estratégico da organização. Também as dimensões relativas à monitorização do andamento dos projetos/atividades e à capacidade para afetar recursos apresentam avaliações maioritariamente positivas, mantendo a tendência do ano anterior. Ainda assim, observa-se alguma dispersão nas respostas, com maior presença de classificações intermédias, o que poderá indiciar perceções diferenciadas entre unidades orgânicas quanto à eficácia destes processos. No que respeita à forma como a organização reconhece os esforços individuais e de grupo, bem como à postura face à mudança e à modernização, os resultados continuam a evidenciar uma apreciação globalmente favorável, mas com maior heterogeneidade nas classificações. Em comparação com 2024, esta dispersão mantém-se ou torna-se ligeiramente mais evidente, sugerindo que, apesar do reconhecimento destas dimensões, subsistem desafios ao nível da consistência das práticas e da sua perceção interna. Em síntese, os resultados de 2025 confirmam uma avaliação positiva da gestão na DROT, com continuidade face ao ano anterior nos domínios mais valorizados, mas também com a persistência de margens de melhoria, sobretudo no reforço da uniformidade das práticas de reconhecimento e na consolidação de uma cultura organizacional mais alinhada com os processos de mudança e modernização.

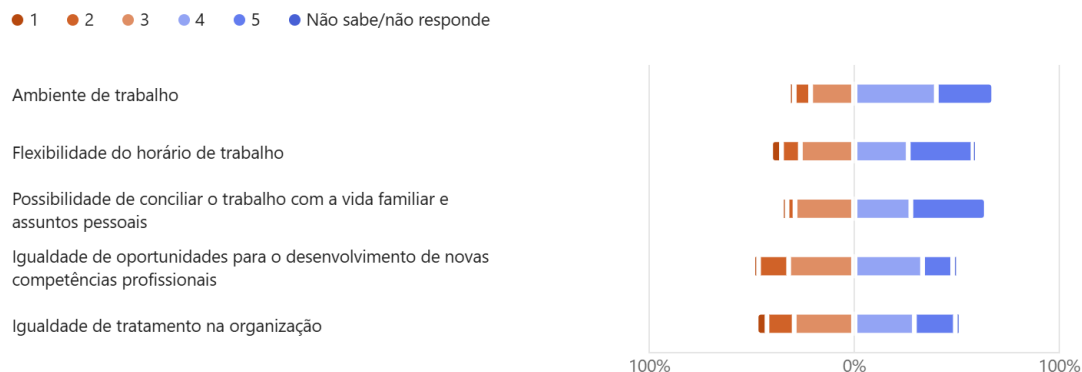
Gráfico 2. Grau de satisfação sobre “Gestão”



Fonte: DROT, 2025.

Com base na análise das respostas sobre as condições de trabalho na DROT em 2025, verifica-se a manutenção de uma tendência globalmente positiva, em linha com o observado em 2024, embora com alguma dispersão nas avaliações entre os diferentes domínios analisados. À semelhança do ano anterior, destacam-se a flexibilidade do horário de trabalho e a possibilidade de conciliar a vida profissional com a vida familiar e pessoal, ambas com uma forte concentração de classificações nos níveis 4 e 5. Em 2025, esta tendência mantém-se robusta, evidenciando que a organização continua a valorizar práticas de conciliação e a promover condições que favorecem o equilíbrio entre a vida laboral e pessoal. O ambiente de trabalho surge igualmente bem avaliado, com predominância de respostas positivas, confirmando uma perceção de condições adequadas, quer do ponto de vista relacional, quer das condições físicas e organizacionais. Em comparação com 2024, não se observam alterações significativas, mantendo-se uma apreciação consistente deste domínio. Por outro lado, as dimensões relativas à igualdade de oportunidades no desenvolvimento de competências profissionais e à igualdade de tratamento na organização continuam a apresentar maior variabilidade nas respostas. Apesar da existência de avaliações positivas, persistem classificações intermédias e algumas mais baixas, o que sugere a continuidade de perceções diferenciadas entre trabalhadores. Face a 2024, esta dispersão mantém-se, podendo indiciar a necessidade de reforçar práticas e mecanismos que promovam maior equidade e transparência nestes domínios. Em síntese, os resultados de 2025 confirmam uma perceção globalmente favorável das condições de trabalho na DROT, com especial destaque para as políticas de flexibilidade e conciliação, embora persistam áreas com margem de melhoria, particularmente no que respeita à igualdade de oportunidades e de tratamento no contexto organizacional.

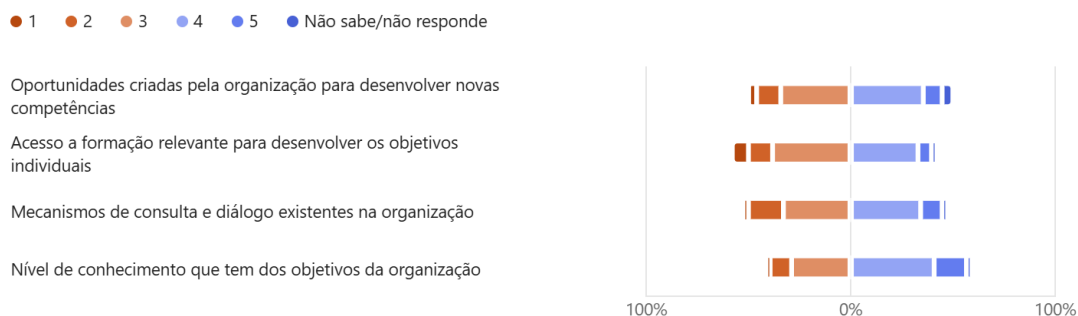
Gráfico 3. Grau de satisfação sobre “Condições de trabalho”



Fonte: EOTF, 2026.

A análise das respostas relacionadas com a dimensão da carreira na DROT em 2025 confirma uma apreciação globalmente heterogénea, à semelhança do observado em 2024, mantendo-se uma dispersão significativa nas avaliações dos diferentes aspetos considerados. As oportunidades criadas pela organização para o desenvolvimento de novas competências e o acesso a formação relevante continuam a evidenciar avaliações mistas, com predominância de classificações intermédias (nível 3) e presença de valores mais elevados (4 e 5). Em comparação com 2024, esta tendência mantém-se relativamente estável, sugerindo que, embora existam iniciativas e oportunidades reconhecidas pelos trabalhadores, subsiste a perceção de que estas poderão ser reforçadas, diversificadas ou melhor ajustadas às necessidades individuais e aos percursos profissionais. No que respeita aos mecanismos de consulta e diálogo existentes na organização, os resultados de 2025 continuam a revelar alguma inconsistência nas respostas, com uma distribuição que inclui classificações mais baixas e intermédias. Tal como no ano anterior, este padrão poderá refletir uma perceção de insuficiente consolidação destes mecanismos ou de desigualdade na sua aplicação entre diferentes unidades orgânicas, apontando para a necessidade de reforçar canais de comunicação interna e de participação. Por sua vez, o nível de conhecimento dos trabalhadores relativamente aos objetivos da organização apresenta uma avaliação globalmente positiva, com maior concentração de respostas nos níveis superiores, ainda que coexistindo com algumas classificações intermédias. Face a 2024, observa-se uma manutenção desta tendência, sugerindo que, apesar dos esforços de comunicação institucional, poderá existir margem para aprofundar a disseminação e apropriação dos objetivos estratégicos junto de todos os trabalhadores. Em síntese, os resultados de 2025 confirmam uma perceção moderadamente positiva, mas ainda desigual, no domínio do desenvolvimento profissional e da participação organizacional, evidenciando a necessidade de continuar a investir em políticas de formação, comunicação interna e envolvimento dos trabalhadores nos processos de decisão e melhoria contínua.

Gráfico 4. Grau de satisfação sobre “Carreira”

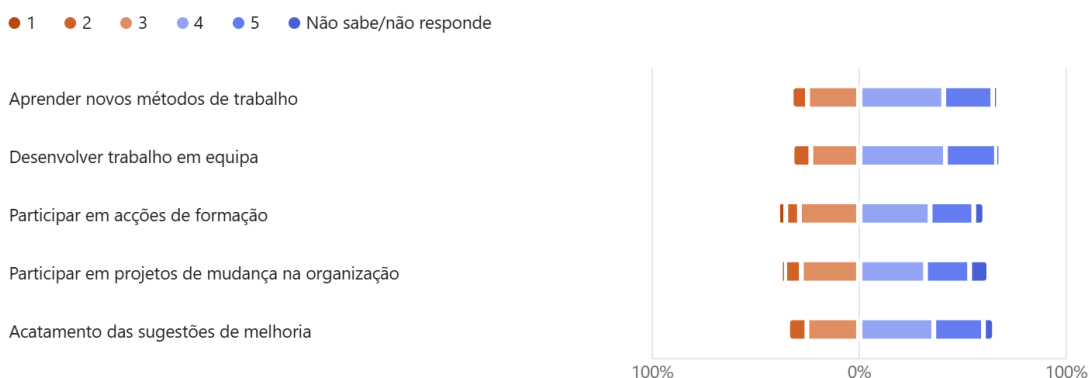


Fonte: EOTF, 2026.

Quanto ao conhecimento dos objetivos da organização, os resultados de 2025 mantêm uma avaliação globalmente positiva, à semelhança de 2024, com predominância de classificações nos níveis 4 e 5. Este padrão confirma que a maioria dos trabalhadores continua a evidenciar uma boa perceção dos objetivos estratégicos da DROT, ainda que subsista alguma margem para reforçar a sua disseminação e garantir uma apropriação mais uniforme por todos os colaboradores. A análise das respostas relativas à motivação na DROT em 2025 evidencia uma tendência globalmente favorável, em linha com o ano anterior, no que respeita ao envolvimento e participação dos trabalhadores nas diferentes dimensões de desenvolvimento organizacional. No domínio da aprendizagem de novos métodos de trabalho e do desenvolvimento do trabalho em equipa, observa-se uma concentração significativa de respostas nos níveis 4 e 5, sugerindo uma predisposição positiva para a melhoria contínua e para a colaboração. Em comparação com 2024, verifica-se um ligeiro reforço das classificações mais elevadas, o que poderá indiciar uma evolução positiva nestes domínios. Relativamente à participação em ações de formação, as respostas continuam a situar-se maioritariamente entre os níveis 3 e 4, embora com presença mais visível de classificações de nível 5 do que no ano anterior. Este resultado sugere que, apesar de se manter uma base sólida de motivação, começam a emergir sinais de maior envolvimento dos trabalhadores nas oportunidades formativas disponibilizadas. No que concerne à participação em projetos de mudança na organização, a distribuição das respostas mantém-se globalmente positiva, com predominância dos níveis intermédios e superiores. À semelhança de 2024, este padrão indica uma abertura à mudança, embora ainda com espaço para reforçar o envolvimento pleno dos colaboradores nestas iniciativas, eventualmente através de estratégias mais participativas e inclusivas. Por fim, no que respeita ao acatamento das sugestões de melhoria, os resultados de 2025 continuam a revelar alguma dispersão nas respostas, com coexistência de avaliações positivas e intermédias. Embora se observe uma ligeira melhoria face a 2024, persistem indícios de que nem todas as sugestões são percecionadas como plenamente valorizadas ou implementadas, apontando para a necessidade de consolidar mecanismos de feedback e de reconhecimento das contribuições dos trabalhadores. Em síntese, os dados de 2025 confirmam uma motivação globalmente positiva e estável, com sinais de evolução em alguns domínios, mas também com a persistência de áreas onde o reforço das

práticas de participação, valorização e comunicação interna poderá contribuir para níveis mais elevados de envolvimento organizacional.

Gráfico 5. Grau de satisfação sobre “Motivação”

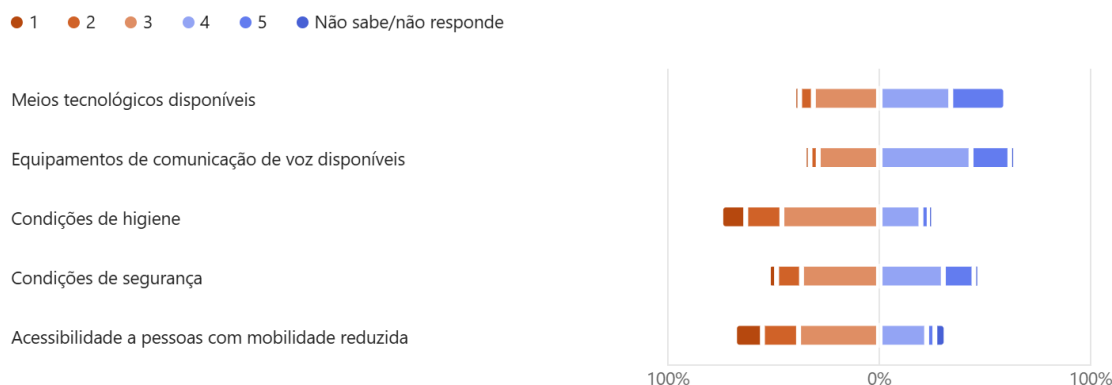


Fonte: DROT, 2025.

A análise dos dados relativos ao ambiente laboral na DROT em 2025 evidencia uma perceção globalmente heterogénea, à semelhança do observado em 2024, mantendo-se a coexistência de dimensões bem avaliadas com outras que continuam a revelar fragilidades e necessidade de intervenção. No que respeita aos meios tecnológicos disponíveis e aos equipamentos de comunicação de voz, verifica-se uma avaliação globalmente positiva, com predominância de classificações nos níveis 4 e 5. Em comparação com 2024, observa-se uma ligeira melhoria na distribuição das respostas mais elevadas, sugerindo um reforço da satisfação dos colaboradores com os recursos tecnológicos e os meios de comunicação disponibilizados, ainda que subsista alguma margem para aperfeiçoamento. Por outro lado, as condições de higiene continuam a destacar-se como uma das dimensões menos valorizadas, mantendo uma concentração significativa de respostas nos níveis mais baixos (1 e 2). Face ao ano anterior, esta perceção negativa mantém-se, evidenciando tratar-se de uma área crítica que requer atenção prioritária, uma vez que impacta diretamente o bem-estar dos trabalhadores. As condições de segurança apresentam uma avaliação intermédia, com predominância de classificações nos níveis 3 e 4. Este padrão revela uma perceção globalmente aceitável, em linha com 2024, embora ainda com espaço para melhorias que permitam reforçar a confiança dos colaboradores neste domínio. Relativamente à acessibilidade a pessoas com mobilidade reduzida, os resultados continuam a evidenciar uma avaliação pouco favorável, com presença expressiva de classificações nos níveis mais baixos. Tal como no ano anterior, esta dimensão revela limitações estruturais que carecem de intervenção, sendo fundamental promover condições mais inclusivas e adequadas às necessidades de todos os utilizadores. Em síntese, os resultados de 2025 confirmam uma evolução positiva nos aspetos relacionados com os recursos tecnológicos, mas também a persistência de fragilidades estruturais

no ambiente laboral, particularmente ao nível das condições de higiene e da acessibilidade, que deverão constituir áreas prioritárias de melhoria futura..

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”.



A análise das sugestões de melhoria apresentadas pelos trabalhadores e dirigentes da DROT em 2025 evidencia um conjunto de preocupações recorrentes, que se distribuem por diferentes domínios organizacionais, revelando tanto fragilidades estruturais como oportunidades claras de intervenção.

Destaca-se, de forma particularmente expressiva, a questão das condições físicas de trabalho, com múltiplas referências à necessidade de reforço da limpeza das instalações, melhoria da iluminação, substituição de mobiliário e equipamentos (nomeadamente mesas, cadeiras e fotocopiadoras), bem como a conclusão de obras em curso. Estas preocupações surgem de forma reiterada, sendo igualmente associadas ao impacto direto no bem-estar e na saúde dos trabalhadores, o que reforça a sua prioridade no contexto organizacional.

Outro eixo relevante prende-se com os recursos humanos e a organização do trabalho, com sugestões que apontam para a necessidade de reforço de efetivos — tanto administrativos como técnicos e jurídicos —, abertura de concursos e maior distribuição e polivalência de tarefas. Surge igualmente a proposta de rotação de trabalhadores entre serviços, como forma de combater rotinas, promover aprendizagem e aumentar a eficiência organizacional.

No domínio da gestão e cultura organizacional, são identificadas necessidades de melhoria ao nível da comunicação interna, da realização de reuniões periódicas entre dirigentes e colaboradores e da valorização das carreiras e categorias profissionais. Algumas sugestões apontam ainda para a importância de promover práticas de liderança mais inclusivas, assentes na ética, na equidade de tratamento e no reforço do espírito de equipa, bem como na compreensão das causas de desmotivação existentes.

A formação profissional constitui igualmente um domínio com margem de melhoria, sendo referida a necessidade de maior adequação das ações formativas às necessidades reais dos trabalhadores, bem como o reforço de conteúdos ligados à organização do trabalho, ética nos serviços públicos, trabalho em equipa e áreas técnicas específicas. Esta perceção sugere que, apesar da existência de oferta formativa, esta nem sempre é percecionada como eficaz ou alinhada com os objetivos individuais e organizacionais. No que respeita aos recursos tecnológicos, são apontadas limitações na capacidade dos equipamentos informáticos, com impacto na produtividade, sendo sugerido o seu reforço para permitir a implementação de melhorias nos processos de trabalho.

Por fim, surgem referências à segurança e acessibilidade, nomeadamente a necessidade de controlo de acessos ao edifício e de melhoria das condições de acessibilidade para pessoas com mobilidade reduzida, através da instalação de soluções como rampas amovíveis.

Em síntese, as sugestões apresentadas em 2025 revelam uma visão crítica, mas construtiva, dos trabalhadores e dirigentes, evidenciando prioridades claras ao nível das condições de trabalho, dos recursos humanos, da comunicação interna e da formação. Estas contribuições constituem um importante instrumento de apoio à tomada de decisão, permitindo orientar futuras intervenções no sentido da melhoria contínua do desempenho organizacional e do bem-estar dos colaboradores.

Do ponto de vista da unidade organizacional, a avaliação realizada em 2025 evidencia uma perceção globalmente positiva, com uma classificação média de 3,99. A distribuição das respostas concentra-se sobretudo nos níveis 4 (37 respostas) e 5 (20 respostas), o que demonstra que a maioria dos trabalhadores aprecia de forma favorável o funcionamento e o desempenho das suas unidades. Ainda assim, a presença de respostas nos níveis intermédios, em particular no nível 3 (17 respostas), e residualmente no nível 2 (2 respostas), sugere a existência de algumas perceções menos positivas, apontando para oportunidades de melhoria ao nível da organização interna, comunicação ou distribuição de tarefas.

No que respeita à relação com a equipa, os resultados são ainda mais expressivos, com uma classificação média de 4,24. A maioria das respostas situa-se nos níveis mais elevados, com destaque para o nível 5 (35

respostas) e nível 4 (27 respostas), refletindo um ambiente de trabalho colaborativo, baseado em relações interpessoais positivas e espírito de entreajuda. As respostas de nível 3 (12) e os valores residuais nos níveis 2 e 1 indicam, contudo, que, embora o clima seja globalmente favorável, subsistem algumas situações pontuais que poderão beneficiar de atenção, nomeadamente ao nível da coesão e comunicação entre elementos da equipa.

Do ponto de vista qualitativo, a análise das respostas abertas relativas à colaboração evidencia uma perceção claramente positiva entre os trabalhadores que se pronunciaram sobre esta dimensão, ainda que com uma taxa de resposta reduzida (10% dos inquiridos).

Os contributos recolhidos sublinham a centralidade da colaboração no funcionamento das equipas, associando-a a valores como o respeito, a entreajuda e a confiança. As respostas destacam a importância do trabalho conjunto orientado para objetivos comuns, bem como a disponibilidade para apoiar colegas e partilhar conhecimento, o que revela um ambiente de cooperação efetiva.

É igualmente valorizada a comunicação, sendo referidas práticas como a comunicação clara e aberta, consideradas fundamentais para o bom funcionamento das equipas e para a resolução de problemas. A colaboração é também percecionada como um fator determinante para a criação de um bom ambiente de trabalho, contribuindo para relações interpessoais positivas e para o reforço do espírito de equipa.

Por fim, alguns contributos evidenciam que o trabalho colaborativo é entendido como um meio para alcançar melhores soluções e maior eficácia no desempenho profissional, reforçando a sua importância no contexto organizacional.

Em síntese, os dados de 2025 evidenciam uma avaliação positiva tanto das unidades organizacionais como das relações de equipa, com particular destaque para esta última dimensão, que se afirma como um dos pontos fortes da DROT, contribuindo para um ambiente de trabalho mais coeso e produtivo..

4.1.2. 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.

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

Em 2025, os incumprimentos de ações ou projetos não executados mantiveram uma expressão residual face ao volume global de atividades desenvolvidas, sendo os casos de resultados insuficientes pontuais e, na sua maioria, circunscritos a áreas específicas da atividade organizacional.

Com base na análise global do desempenho e nos contributos recolhidos, as principais causas identificadas prendem-se, em primeiro lugar, com condicionantes estruturais ao nível dos recursos humanos, designadamente a insuficiência de efetivos em algumas áreas críticas, o que limita a capacidade de resposta e a plena execução de determinadas iniciativas. Esta limitação é reforçada pela necessidade de maior polivalência e redistribuição de tarefas, bem como pela dificuldade em assegurar substituições atempadas.

Em segundo lugar, evidenciam-se fragilidades ao nível das condições materiais e do ambiente laboral, nomeadamente no que respeita à manutenção das instalações, condições de higiene, acessibilidade e adequação de equipamentos. Estas condicionantes, amplamente referidas pelos trabalhadores, têm impacto direto no bem-estar e, conseqüentemente, no desempenho e produtividade das equipas.

Acresce ainda a existência de limitações ao nível dos recursos tecnológicos, particularmente no que respeita à capacidade dos equipamentos informáticos e à necessidade de modernização de infraestruturas digitais, o que pode dificultar a implementação de melhorias organizacionais e a otimização de processos de trabalho.

Por outro lado, identificam-se aspectos relacionados com a organização interna e a comunicação, incluindo a necessidade de reforçar mecanismos de articulação entre unidades orgânicas, promover maior regularidade de reuniões de acompanhamento e consolidar práticas de partilha de informação e de envolvimento dos trabalhadores. A perceção de alguma desigualdade no acesso a oportunidades de desenvolvimento e na valorização das sugestões de melhoria também constitui um fator a considerar.

No domínio da formação e desenvolvimento profissional, embora se reconheça a existência de iniciativas, subsiste a perceção de que estas nem sempre se encontram plenamente alinhadas com as necessidades concretas dos trabalhadores e das unidades orgânicas, o que pode limitar o seu impacto na melhoria do desempenho.

Adicionalmente, tal como em anos anteriores, subsistem fatores externos à DROT, relacionados com a dependência de decisões e articulações com outros serviços da Secretaria Regional das Finanças e do Governo Regional, que condicionam a execução de algumas ações e introduzem níveis acrescidos de incerteza no planeamento e monitorização das atividades.

Por fim, mantém-se a necessidade de reforçar a gestão integrada da informação, nomeadamente através da criação ou consolidação de repositórios digitais e da melhoria dos mecanismos de organização, acesso e preservação da informação, garantindo simultaneamente o cumprimento dos normativos aplicáveis em matéria de proteção de dados e transparência administrativa.

Em síntese, as situações de incumprimento ou de resultados insuficientes em 2025 resultam de um conjunto de fatores interligados — internos e externos — destacando-se, entre os primeiros, as limitações de

recursos, condições de trabalho e organização interna, e, entre os segundos, a dependência de decisões externas, configurando áreas prioritárias de intervenção para reforço da eficácia organizacional..

4.1.4. 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. Face aos contributos recolhidos junto das unidades orgânicas da DROT, as medidas a adotar para reforçar positivamente o desempenho do serviço devem incidir, em primeiro lugar, no reforço e ajustamento dos recursos humanos, uma vez que esta surge como a necessidade mais reiteradamente identificada. Várias unidades assinalam insuficiência de efetivos, aposentações não plenamente compensadas, situações de baixa prolongada, sobrecarga de trabalho e desajustamento entre o volume e a complexidade das tarefas e os meios humanos disponíveis. Neste contexto, revela-se prioritário promover o recrutamento de novos trabalhadores, com especial incidência nas áreas técnicas mais exigentes, assegurar a reposição de saídas verificadas, e ponderar uma distribuição mais equilibrada dos recursos entre unidades. A par disso, deverá ser reforçada a multidisciplinaridade das equipas e a polivalência funcional, com vista a aumentar a resiliência organizacional e a capacidade de resposta perante ausências, picos de trabalho ou novas exigências funcionais.

Em segundo lugar, destaca-se a necessidade de uma aposta continuada na formação, entendida não apenas como instrumento de atualização técnica, mas também como fator estruturante da modernização administrativa. Os contributos apontam para a importância de uma formação mais contínua, especializada e ajustada às necessidades reais das unidades e da organização no seu conjunto. Tal aposta deverá abranger matérias técnicas específicas, como contabilidade pública, análise e tratamento de dados, gestão documental e controlo orçamental, mas também domínios transversais, como trabalho em equipa, organização do trabalho, ética nos serviços públicos e utilização de ferramentas digitais. Em algumas áreas, é igualmente sublinhada a importância de elevar o nível das qualificações académicas e técnicas dos trabalhadores, promovendo uma progressiva valorização do capital humano da DROT.

Assume igualmente relevo a modernização tecnológica e a melhoria dos recursos materiais, tendo sido identificadas diversas limitações ao nível do hardware, dos equipamentos de apoio e da capacidade dos sistemas de informação. Em várias unidades é referida a necessidade de substituição ou reforço de equipamentos informáticos, melhoria da capacidade de processamento dos computadores, resolução de constrangimentos associados a impressoras e fotocopiadoras e maior adequação dos meios tecnológicos às exigências atuais do trabalho. Para além da renovação de equipamentos, importa prosseguir o investimento na interoperabilidade entre sistemas, na automatização de procedimentos e na redução das tarefas manuais, especialmente nas áreas da receita, da despesa, do controlo orçamental e da gestão docu-

mental. A aceleração da integração entre plataformas e a criação de interfaces mais eficazes entre sistemas contribuirão para aumentar a produtividade, reduzir erros e reforçar a qualidade e tempestividade da informação.

Outra medida essencial prende-se com o reforço da sistematização, formalização e uniformização de procedimentos internos. Várias unidades referem a necessidade de consolidar metodologias próprias, manuais de procedimentos, instruções internas, checklists de controlo e circuitos padronizados de informação. Esta uniformização permitirá reduzir assimetrias de atuação, aumentar a consistência do trabalho desenvolvido, melhorar a rastreabilidade da informação e tornar o serviço menos dependente do conhecimento individual acumulado por determinados trabalhadores. Neste domínio, a centralização e documentação da informação surgem também como condição relevante para preservar o conhecimento organizacional e reforçar a continuidade do serviço.

Importa ainda promover uma melhoria da comunicação interna e da articulação entre unidades orgânicas, reforçando mecanismos de coordenação, partilha de informação e acompanhamento das atividades. A realização mais regular de pontos de situação, a divulgação estruturada de orientações e o fortalecimento da colaboração entre áreas poderão contribuir para maior coerência na atuação do serviço, redução de redundâncias e mais rápida resolução de problemas. Esta dimensão é particularmente importante numa organização em que várias unidades contribuem de forma complementar para os mesmos objetivos operacionais e para processos transversais, como a elaboração do ORAM, da Conta da Região, o reporte financeiro, a gestão da receita e da despesa ou o apoio às autarquias locais.

A análise efetuada evidencia também a importância de prosseguir a melhoria da gestão da informação e da documentação, reforçando os mecanismos de registo, controlo, arquivo, reconciliação e rastreabilidade dos dados. Neste plano, deverão ser aprofundadas as práticas de centralização da informação relevante, aperfeiçoamento dos repositórios digitais, melhoria da qualidade dos dados e normalização dos critérios de classificação e registo, assegurando-se simultaneamente maior facilidade de consulta, melhor apoio à decisão e maior capacidade de resposta a entidades externas e de controlo.

Por fim, será igualmente positivo adotar medidas dirigidas ao reforço das condições físicas e logísticas de trabalho, na medida em que algumas unidades reportam limitações materiais que afetam o conforto, a eficiência e a autonomia funcional, incluindo necessidades relacionadas com obras, reorganização de espaços, equipamentos de apoio e condições de trabalho em geral.

Por fim, as medidas com maior potencial para reforçar positivamente o desempenho do serviço em ciclos futuros centram-se no reforço dos recursos humanos, na valorização profissional através da formação, na modernização tecnológica, na uniformização de procedimentos, na melhoria da articulação interna e no aperfeiçoamento da gestão da informação. A concretização articulada destas medidas permitirá aumentar a capacidade de resposta da DROT, reforçar a qualidade dos seus outputs e consolidar um modelo de funcionamento mais eficiente, resiliente e orientado para resultados.



4.1.5. Comparação com o desempenho de serviços idênticos

Não foi viável proceder à obtenção de dados comparativos relativos ao desempenho de outros serviços, uma vez que não existe uniformidade nas regras, métricas e convenções utilizadas para efeitos de benchmarking entre os diversos organismos da Secretaria Regional das Finanças, nem entre a DROT e as entidades homólogas da administração regional autónoma da Região Autónoma dos Açores e da República, designadamente a Direção-Geral do Orçamento e a Direção-Geral do Tesouro e Finanças do Ministério das Finanças. Acresce que estas entidades prosseguem atribuições e objetivos distintos, o que limita a comparabilidade direta dos respetivos indicadores.



4.2. Catálogo de atividades realizadas em 2025

Atividade	UO	A ³	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 DA EXECUÇÃO ORÇAMENTAL	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	
	DIR/SDIR	9	3	6	
	DSIAC	4	3	7	
	DSCP	4	3	8	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.
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 A 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 identificação

³ Siglas utilizadas: A: número de atividade; UO: Unidade organizacional; OE: número de objetivo estratégico; OO: número de Objeto Operacional



Atividade	UO	A ³	OE	OO	Descrição
					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 Excecional 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 contractualização 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 ³	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 CONTRATATAÇÃO 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 caucões, 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 DE REMUNERAÇÕES	DSIAC	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 elaboração da proposta e submissão à aprovação pelo órgão competente.
	DIR/SDIR	6	1	2	
	DSFA	3	1	2	
	DSECO	4	1	2	
	DSECO/DCAF	4	1	2	
ELIMINAÇÃO DE DOCUMENTOS E INFORMAÇÃO	DSAL/DAGP	4	3	8	Compreende as atividades que suportam os processos de aquisição, alienação e permuta de



Atividade	UO	A ³	OE	OO	Descrição
					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.
EMIÇÃO DE PARECERES SOBRE APOIOS FINANCEIROS E SOBRE DIPLOMAS COM IMPLICAÇÕES FINANCEIRAS RELEVANTES PARA O ORAM	DSGA	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 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	DSCP	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	DECR/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 DSECO/DCAF DSECO/DCAF	3 6 3	2 1 2	4 2 4	Organização, documentação e prestação de informação sobre a execução orçamental da APR no âmbito da gestão corrente das operações orçamentais e reporte periódico às 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



Atividade	UO	A ³	OE	OO	Descrição
					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 subsector 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 E ORIENTAÇÕES	DSIAC	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 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



Atividade	UO	A ³	OE	OO	Descrição
					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.
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	
	DSAL/DAGP	3	2	3	



Atividade	UO	A ³	OE	OO	Descrição
REGISTO DE DOCUMENTOS E INFORMAÇÃO	DGAR	6	3	8	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.
	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 E ESTRUTURAS DE ACONSELHAMENTO	DSAL	9	3	6	Participação, acompanhamento e conformidade em reuniões e estruturas de acompanhamento.
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, cédência, 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 PÚBLICA REGIONAL	DECR	4	1	2	Fixação de regras e normalização de boas práticas de processamento de informação contabilística e garantir a qualidade da informação financeira pública.

5. Conclusão

A análise do exercício de 2025 confirma a continuidade de um ciclo de gestão exigente, ainda marcado por constrangimentos estruturais e por um contexto administrativo que, embora mais estabilizado do que em 2024, continuou a impor desafios relevantes à capacidade de planeamento, execução e monitorização da atividade da Direção Regional do Orçamento e Tesouro. A opção metodológica de manter as metas do QUAR 2024 revelou-se adequada, assegurando comparabilidade e permitindo uma leitura consistente da evolução do desempenho organizacional.

Os resultados alcançados evidenciam um desempenho global muito positivo, com uma taxa de realização de **100,32%**, correspondente à menção qualitativa de “Bom”. A generalidade dos objetivos operacionais foi atingida ou superada, refletindo um elevado grau de compromisso institucional, rigor na execução e capacidade de resposta das unidades orgânicas. Destaca-se, em particular, a consolidação dos níveis de eficácia e eficiência, bem como o reforço significativo no domínio da qualidade, com especial incidência na qualificação dos recursos humanos e na melhoria dos sistemas de gestão documental e de informação. Não obstante este desempenho globalmente robusto, importa assinalar algumas fragilidades, designadamente no objetivo relativo à atualização do sistema de informação interno, cuja execução ficou aquém do esperado. Este resultado evidencia limitações persistentes ao nível da integração de sistemas, da atualização de bases de dados e da articulação entre unidades orgânicas, apontando para a necessidade de intervenções estruturais neste domínio. Acrescem, ainda, constrangimentos transversais identificados pelas unidades orgânicas, nomeadamente a insuficiência de recursos humanos, a elevada carga de trabalho e algumas limitações tecnológicas, que condicionaram parcialmente a execução de determinadas atividades.

No plano financeiro, a execução orçamental de 85,21% traduz uma gestão prudente, equilibrada e alinhada com os objetivos estratégicos definidos, evidenciando capacidade de adaptação às condições reais de execução. A forte incidência das despesas com pessoal e a relevância das transferências de capital confirmam a natureza estrutural da intervenção da DROT, tanto ao nível do funcionamento como do apoio ao investimento regional.

De forma global, o exercício de 2025 demonstra que a DROT mantém um elevado nível de maturidade organizacional, evidenciando resiliência, consistência e orientação para resultados. A estabilidade dos resultados ao longo do triénio 2023–2025 confirma a consolidação de práticas de gestão eficazes, ainda que acompanhadas pela necessidade de reforçar áreas críticas, em particular no domínio dos sistemas de informação e da capacitação organizacional.



Face ao desempenho global alcançado, estão reunidas as condições para propor a atribuição da menção qualitativa de “Bom”, nos termos da alínea a) do n.º 1 do artigo 18.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, podendo ainda ser submetida à consideração superior a proposta de reconhecimento de desempenho “Excelente”, ao abrigo do disposto no n.º 5 do artigo 17.º do Decreto Legislativo Regional n.º 23/2024/M, de 30 de dezembro, atendendo à superação consistente de objetivos e ao contributo relevante da Direção para a estabilidade e credibilidade das finanças públicas regionais.



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>
- Governo Regional da Madeira. (2024). *Programa do XV Governo da Região Autónoma da Madeira*. https://www.madeira.gov.pt/Portals/0/Documentos/Oficiais/XV_Programa_Governo_2024_AF.pdf
- Governo Regional da Madeira. (2025). *Programa do XVI Governo da Região Autónoma da Madeira: Autonomia e Desenvolvimento*. <https://www.madeira.gov.pt/Portals/0/Documentos/Oficiais/Programa%20do%20XVI%20Governo%20Regional%20da%20Madeira.pdf>
- Governo Regional da Madeira - Secretaria Regional das Finanças. (2025a). Despacho n.º 717/2025, de 14 de outubro. Em *Jornal Oficial da Região Autónoma da Madeira, Série II, n.º 186* (pp. 2–6). Jornal Oficial da Região Autónoma da Madeira. <https://joram.madeira.gov.pt/joram/2serie/Ano%20de%202025/IIserie-186-2025-10-14.pdf>
- Governo Regional da Madeira - Secretaria Regional das Finanças. (2025b). Portaria n.º 565/2025 de 8 de outubro. Em *Jornal Oficial da Região Autónoma da Madeira, Série I, n.º 176* (pp. 11–15). Jornal Oficial da Região Autónoma da Madeira. <https://joram.madeira.gov.pt/joram/1serie/Ano%20de%202025/ISerie-176-2025-10-08.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>
- 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 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. (2024b). 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 - Presidência do Governo. (2024). 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 - Presidência do Governo. (2025a). Decreto Regulamentar Regional n.º 5/2025/M, de 5 de maio. Em *Diário da República n.º 85/2025, Série I de 2025-05-05*. Imprensa



**Região Autónoma
da Madeira**
Governo Regional

SECRETARIA REGIONAL DAS FINANÇAS

DIREÇÃO REGIONAL DO
ORÇAMENTO E TESOURO

Nacional - Casa da Moeda. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-regulamentar-regional/5-2025-916745909>

Região Autónoma da Madeira - Presidência do Governo. (2025b). *Decreto Regulamentar Regional n.º 12/2025/M, de 1 de setembro*. Imprensa Nacional - Casa da Moeda. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-regulamentar-regional/12-2025-933746511>

Região Autónoma da Madeira - Presidência do Governo. (2025c). *Decreto Regulamentar Regional n.º 15/2025/M, de 1 de outubro*. Em *Diário da República n.º 189/2025, Série I de 2025-10-01*. Imprensa Nacional - Casa da Moeda. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-regulamentar-regional/15-2025-937443531>



Controlo de versões

Versão	Data	Ações	Decisão
0.1	2026-03-30	Apresentação de <i>draft</i> de DROT-RA2025	Submetido pela DAGP, 2025-03-30.
0.2	2026-04-16	Apresentação de <i>draft</i> de DROT-RA2025 (<i>correções</i>)	