



RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2025



**GABINETE DO
SECRETÁRIO**

FICHA TÉCNICA

TÍTULO

Relatório de Atividades de 2025

PROPRIEDADE

Secretaria Regional de Economia

AUTOR E PAGINAÇÃO

Divisão de Estratégia e Planeamento do
Gabinete do Secretário Regional

CONTATOS

Edifício do Governo Regional

Avenida Zarco

9004-527 Funchal | T. +351 291 145 130

www.madeira.gov.pt/srec

gabinete.srec@madeira.gov.pt

Siglário

ADSE - Direção Geral de Proteção Social aos Funcionários e Agentes da Administração Pública

APRAM - Administração dos Portos da Região Autónoma da Madeira, S.A.

ARAE – Autoridade Regional das Atividades Económicas

AT – Autoridade Tributária

BEP – Bolsa de Emprego Público

DGDA - Divisão de Gestão Documental e Arquivo

DEP – Divisão de Estratégia e Planeamento

DRCIQ – Direção Regional do Comércio, Indústria e Qualidade

DROT - Direção Regional de Orçamento e Tesouro

FEEI - Fundos Europeus Estruturais de Investimento

GAJ – Gabinete de Assuntos Jurídicos

GIP – Gabinete de Imagem e Protocolo

GRH – Gabinete de Recursos Humanos

GERFIP - Solução de Gestão de Recursos Financeiros em modo Partilhado

GSREC - Gabinete do Secretário Regional da Economia

IDE-IP,RAM - Instituto de Desenvolvimento Empresarial

IVA - Imposto sobre o Valor Acrescentado

JORAM - Jornal Oficial da Região Autónoma da Madeira

NAAP – Núcleo de Apoio às Aquisições e Planeamento

NEGDA – Núcleo de Expediente Geral, Documentação e Arquivo

NGP – Núcleo de Gestão de Pessoal

OE – Objetivos Estratégicos

OO – Objetivos Operacionais

PA – Plano de atividades

PE - Plano Estratégico

PME – Pequenas e médias empresas

PRR – Plano de Recuperação e Resiliência

QUAR - Quadro de Avaliação e Responsabilização

RAM – Região Autónoma da Madeira

RGPC – Regime Geral de Prevenção da Corrupção

RGPD – Regime Geral de Proteção de Dados

SCEP - Sistema Central de Encargos Plurianuais

SIADAP - Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho na Administração Pública

SIGO – Sistema de Informação de Gestão Documental

SREC – Secretaria Regional de Economia

SS – Segurança Social

UG – Unidade de Gestão

UO – Unidades Orgânicas

ÍNDICE

Introdução	6
Metodologia.....	8
1-Enquadramento Institucional	9
1.1-Atribuições da SREC.....	10
1.2-Gabinete do Secretário Regional da Economia	11
1.3-Estrutura Orgânica	13
2-Enquadramento Estratégico.....	14
3-Auto-avaliação	15
3.1-Concretização do QUAR de 2025	20
4-Atividades desenvolvidas não previstas no QUAR.....	25
4.1-Divisão de Gestão Documental e Arquivo	25
4.2-Gabinete de Recursos Humanos	27
4.3-Unidade de Gestão	33
4.4-Gabinete de Assuntos Jurídicos.....	40
4.5-Gabinete de Imagem e Protocolo	42
4.6-Divisão de Estratégia e Planeamento	44
5-Desenvolvimento de medidas de reforço positivo.....	46
5.1-Ambiente de Controlo	47
5.1.1-Código de Ética e de Conduta	47
5.1.2-Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas	48
5.1.3-Quadro resumo do controlo interno	49
5.2-Avaliação Final	51
Conclusão	52

INTRODUÇÃO

O Gabinete do Secretário Regional da Economia (GSREC) está sujeito ao Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Regional Autónoma da Madeira (SIADAP-RAM 1), instituído pelo Decreto Legislativo Regional n.º 27/2009/M, de 21 de agosto, e alterado pelo Decreto Legislativo Regional n.º 23/2024/M, de 30 de dezembro, pelo que, o presente Relatório de Atividades (RA) cumpre a função de relacionar a avaliação dos serviços com o ciclo de gestão.

Cumpra ainda salientar que, por força do disposto no Decreto Regulamentar Regional n.º 5/2025/M, de 5 de maio, que aprovou a organização e funcionamento do XVI Governo Regional, foi criada a Secretaria Regional de Economia, cuja estrutura orgânica veio a ser aprovada pelo Decreto Regulamentar Regional n.º 7/2025/M, produzindo os seus efeitos apenas a partir de 14 de junho de 2025.

Por seu turno, a Divisão de Estratégia e Planeamento (DEP), unidade orgânica incumbida da elaboração e monitorização dos instrumentos de gestão do Gabinete, apenas iniciou funções com a publicação do Despacho n.º 558/2025, de 15 de junho, e com a subsequente nomeação da respetiva Chefia de Divisão, ocorrida em 8 de agosto de 2025. Consequentemente, o Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), e o Plano de Atividades (PA) vieram a ser estruturados e aprovados apenas em setembro de 2025, o que resultou num período temporal de pouco mais de três meses destinado à sua concretização.

Contudo, apesar do reduzido período disponível para a concretização do QUAR e do Plano de Atividades de 2025, por uma questão de boas práticas de gestão e de transparência, procede-se à elaboração do presente Relatório de Atividades, com o objetivo de sistematizar e evidenciar o grau de execução das ações previstas, avaliar os resultados alcançados face aos objetivos definidos, identificar constrangimentos e oportunidades de melhoria, bem como assegurar a prestação de contas e o suporte à tomada de decisão futura.




Assim, no âmbito da sua missão, o GSREC definiu no seu Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), aprovado por despacho do Exmo. Senhor Secretário Regional da Economia de 5 de setembro de 2025, quatro objetivos estratégicos, sete objetivos operacionais e vinte e cinco indicadores de medida, os quais refletem o conjunto de atividades que se comprometeu alcançar no último trimestre de 2025.

Cumprindo, ainda, salientar que a elaboração e coordenação do RA constituem atribuições da DEP, sem prejuízo da necessária articulação com todas as Unidades Orgânicas Nucleares e Flexíveis do Gabinete, das quais se mostram tributários os respetivos contributos.

METODOLOGIA

Na elaboração do RA 2025 realçam-se as seguintes fases:

- Recolha de dados, junto de todas as Unidades Orgânicas (UO), respeitantes ao grau de execução dos objetivos estratégicos e objetivos operacionais estabelecidos no QUAR e das demais atividades desenvolvidas;
- Análise e sistematização da informação recebida, com a estruturação do RA 2025, orientado para a avaliação da execução dos objetivos operacionais do QUAR, utilizando o sistema de cores (semáforo), como indicador do grau de execução dos mesmos:

Objetivo Superado Objetivo/projeto realizado, em que os resultados ultrapassam a meta planeada	
Objetivo Cumprido Objetivo/projeto concluído de acordo com a meta planeada	
Objetivo não cumprido Objetivo/projeto sem execução ou com execução incompleta	

1. ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL

O Decreto Regulamentar Regional n.º 5/2025/M¹, de 5 de maio, que aprovou a nova organização e funcionamento do XVI.º Governo Regional da Madeira, prevê, no artigo 5.º, a criação da Secretaria Regional de Economia, (SREC) na estrutura orgânica do Governo Regional.

Por outro lado, o Decreto Regulamentar Regional n.º 7/2025/M, de 13 de junho, aprovou a orgânica da Secretaria Regional de Economia, determinando o seguinte:

MISSÃO

Definir, coordenar, executar e avaliar a política regional nos setores da economia e empresas, comércio, serviços, indústria, qualidade, metrologia, empreendedorismo, competitividade, inovação e sustentabilidade empresarial, captação do investimento externo e da internacionalização empresarial, apoio às empresas, inspeção das atividades económicas, transportes marítimos e acessibilidades marítimas e mobilidade marítima.

VISÃO

Ser um organismo próximo dos agentes económicos, ao serviço da economia e das empresas, que promova o crescimento da produtividade e o desenvolvimento económico e social regional de forma sustentada, articulada e equilibrada, num território socialmente coeso, competitivo e sustentável.

¹ Publicado no Diário da República n.º 85/2025, Série I, de 05/05.

VALORES

Inovação; Transparência; Responsabilidade; Cooperação.

Atribuições da SREC

- a) Promover a execução das políticas definidas para as áreas da economia, empresas comércio, serviços, indústria, qualidade, metrologia, fomento do empreendedorismo, da competitividade, da inovação e da sustentabilidade empresarial, captação do investimento externo e da internacionalização empresarial, apoio às empresas, inspeção das atividades económicas, transportes marítimos, acessibilidades marítimas e mobilidade marítima;
- b) Coordenar a definição das linhas estratégicas e a formulação dos sistemas e instrumentos regionais de dinamização e valorização do tecido empresarial, bem como promover a execução transversal das políticas definidas para as áreas da inovação, empreendedorismo e apoio às empresas;
- c) Definir e implementar políticas e instrumentos de incentivo e suporte ao desenvolvimento de projetos empresariais empreendedores, assim como contribuir para uma cultura empresarial de inovação, criatividade e aplicação prática de novos conhecimentos;
- d) Contribuir para o desenvolvimento do meio empresarial regional, gerindo e disponibilizando de forma integrada, coordenada e descentralizada apoios diretos e indiretos ao investimento, financiamento, funcionamento, transição digital e internacionalização das estruturas empresariais da Região Autónoma da Madeira, com particular incidência nas micro, pequenas e médias empresas;
- e) Promover e desenvolver, no âmbito das linhas estratégicas aplicáveis ao setor económico e dos respetivos planos de ação, medidas favoráveis à competitividade das empresas regionais, a nível nacional e internacional;
- f) Contribuir para a formulação de linhas estratégicas que promovam o desenvolvimento sustentado, articulado e equilibrado dos setores da economia e

empresas, comércio, serviços, indústria, qualidade, metrologia, fomento do empreendedorismo, da competitividade e da inovação empresarial, apoio à transição digital das empresas, captação do investimento externo e da internacionalização empresarial, apoio às empresas, inspeção das atividades económicas, transportes marítimos, acessibilidades marítimas e mobilidade marítima;

- g) Promover a coordenação do setor dos transportes marítimos e a sua complementaridade nos seus diversos modos, bem como a sua competitividade e articulação com os demais setores, com a finalidade de melhorar a satisfação dos utentes e o desenvolvimento da Região Autónoma da Madeira;
- h) Promover a regulação e fiscalização dos setores tutelados.

1.2 - Gabinete do Secretário Regional da Economia (GSREC)

O Gabinete do Secretário Regional da Economia (GSREC) tem como missão assegurar o apoio direto ao Secretário Regional e coadjuvá-lo no exercício das suas funções, bem como assegurar o planeamento e o apoio técnico, estratégico, jurídico, financeiro e administrativo necessário ao exercício das suas competências.

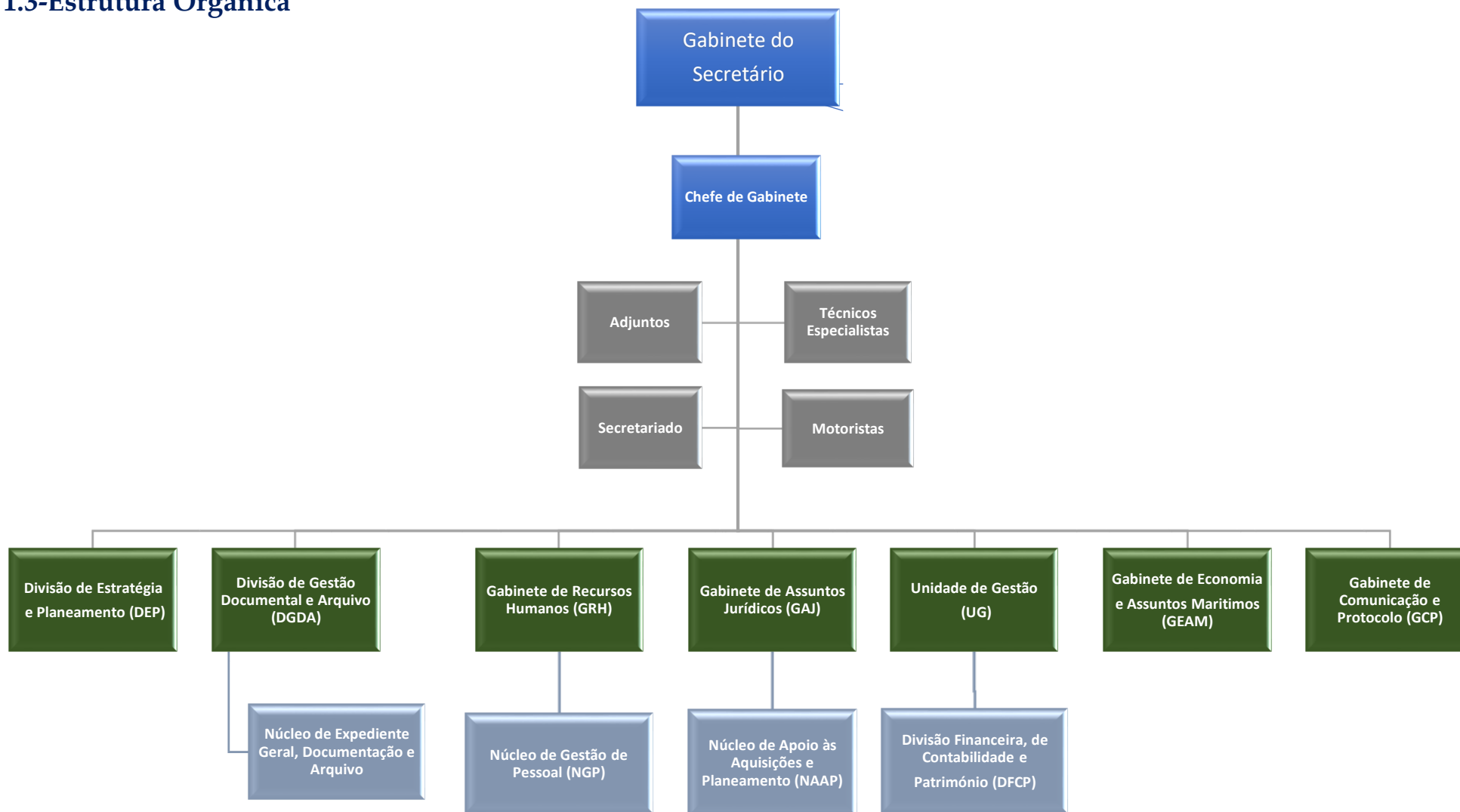
O Gabinete é composto pelos membros do Gabinete nos termos do disposto no artigo 11.º Decreto Regulamentar Regional n.º 5/2025/M, de 5 de maio, a designar por despacho do Secretário Regional, compreendendo, ainda, as unidades orgânicas que funcionam sob a sua direta dependência.

A organização interna do Gabinete obedece ao modelo de estrutura hierarquizada, prevista no Decreto Regulamentar Regional n.º 7/2025/M, de 13 de junho, compreendendo as unidades orgânicas nucleares previstas na Portaria n.º 365/2025, de 8 de julho e as unidades orgânicas flexíveis, previstas no Despacho n.º 558/2025, de 15 de julho.

Atribuições do Gabinete do Secretário Regional da Economia

- Assegurar o planeamento e apoiar técnica, estratégica, jurídica, financeira e administrativamente o Secretário Regional;
- Garantir o funcionamento harmonioso e concertado dos órgãos e serviços que integram a SREC;
- Coordenar e uniformizar a gestão de recursos humanos da SREC;
- Preparar e coordenar os assuntos a submeter a despacho do Secretário Regional;
- Estudar, programar e coordenar a aplicação de medidas tendentes a promover, de forma permanente e sistemática, a inovação, a modernização e a política de qualidade no âmbito do Gabinete e assegurar a articulação com os serviços da SREC com competências nestas áreas;
- Assegurar o desenvolvimento das atribuições conferidas à Unidade de Gestão a que se refere o n.º 3 do artigo 12º do Decreto Regulamentar Regional nº 5/2025/M, de 5 de maio;
- Exercer as demais funções que lhe forem cometidas e/ou delegadas pelo Secretário Regional;

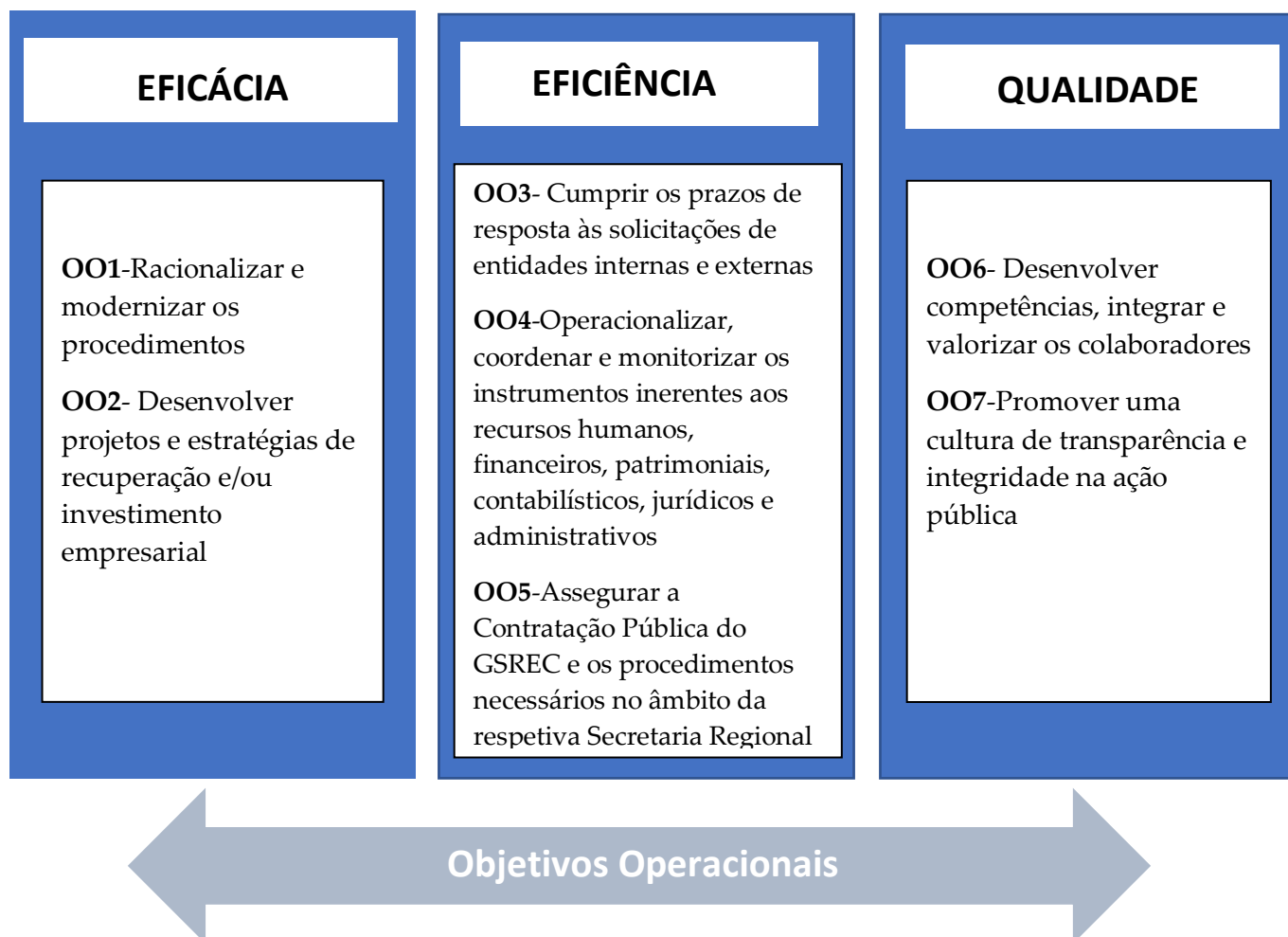
1.3-Estrutura Orgânica



2. ENQUADRAMENTO ESTRATÉGICO



Face aos objetivos estratégicos, foram delineados 7 objetivos operacionais:



3. AUTO-AVALIAÇÃO

3.1 – Concretização do QUAR de 2025

A avaliação de desempenho do GSREC assenta no QUAR, composto por um conjunto de objetivos e indicadores, cuja mensuração passa pela definição de metas.

Nos termos do n.º 1 do artigo 10.º do Decreto Legislativo Regional n.º 23/2024/M, de 30 de dezembro, a avaliação do desempenho de cada serviço realiza-se com base nos seguintes parâmetros:

- a) **Objetivos de eficácia**, entendida como medida em que um serviço atinge os seus objetivos e obtém ou ultrapassa os resultados esperados;
- b) **Objetivos de eficiência**, enquanto relação entre os serviços prestados e os recursos utilizados;
- c) **Objetivos de qualidade**, traduzidos como o conjunto de propriedades e características de bens ou serviços, que lhes conferem aptidão para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas dos utilizadores.

A avaliação final do desempenho é expressa qualitativamente pelas seguintes menções:

- a) Desempenho **bom**, atingiu todos os objetivos, superando-os total ou parcialmente;
- b) Desempenho **satisfatório**, atingiu todos os objetivos ou os mais relevantes;
- c) Desempenho **insuficiente**, não atingiu os objetivos mais relevantes.

Nos termos do n.º 2 do artigo 9.º, do diploma em análise, o QUAR relaciona -se com o ciclo de gestão do serviço e é fixado e atualizado em articulação com o serviço competente em matéria de planeamento, estratégia e avaliação, que neste caso concreto, é a Divisão de Estratégia e Planeamento (DEP).

Deste modo, relativamente aos objetivos operacionais e respetivos indicadores de medida estabelecidos no QUAR de 2025, o GSREC alcançou e/ou superou todos os objetivos a que se tinha proposto.

A única exceção regista-se nos indicadores 6 e 7 do Objetivo Operacional 1 (OO1), sem que tal circunstância comprometa a execução global do referido objetivo, atendendo a que os restantes indicadores associados foram integralmente cumpridos e/ou superados.

Relativamente ao não cumprimento dos supracitados indicadores 6 e 7, referentes à elaboração e implementação do Manual de Procedimentos, importa salientar que o período em análise coincide com a fase de criação da SREC, facto que condicionou de forma significativa a prossecução integral dos objetivos inicialmente definidos.

Com efeito, uma boa parte da equipa dirigente apenas assumiu funções a partir do mês de agosto de 2025, o que implicou um período inicial de adaptação, organização interna e definição de prioridades operacionais. Acresce que o GSREC, encontra-se ainda numa fase de consolidação estrutural, caracterizada por uma dotação de recursos humanos manifestamente reduzida, nomeadamente ao nível de técnicos superiores e assistentes técnicos.

Neste contexto, e atendendo à necessidade de assegurar, em permanência o normal funcionamento dos serviços, atividade que, pela sua natureza, não pode ser interrompida, verificou-se a impossibilidade de afetar os recursos necessários ao desenvolvimento atempado do Manual de Procedimentos.

Deste modo, o não cumprimento dos referidos indicadores decorre de constrangimentos estruturais e conjunturais associados à fase inicial de implementação do GSREC, não traduzindo uma desvalorização da sua importância, mas antes a priorização de funções críticas e inadiáveis para o regular funcionamento do serviço.

No que respeita aos **indicadores 10, 12 e 24** do QUAR, relacionados com o tempo médio para a divulgação da documentação e informação entre os serviços da SREC, o número médio de dias úteis para dar despachos e respostas a solicitações/pedidos de pareceres e informações na área orçamental e financeira e o número médio de dias úteis para preparação das minutas de contratos, cumpre esclarecer que tais dados seriam apurados através do sistema de gestão documental (GD).

Contudo, o GD apenas foi implementado no mês de setembro de 2025, tendo o seu período inicial sido marcado por constrangimentos inerentes ao processo de

adaptação e à necessária formação dos recursos humanos para a sua plena e eficaz utilização.

Estas circunstâncias condicionaram a correta e sistemática introdução e tratamento da informação, inviabilizando a recolha e extração fiável dos dados necessários ao apuramento dos referidos indicadores.

Ora, uma vez que o artigo 11º do Decreto Legislativo Regional n.º 23/2024/M, de 30 de dezembro, estabelece que os objetivos e indicadores devem obedecer a critérios de credibilidade, mensurabilidade e comparabilidade, os mesmos só devem ser mantidos se for possível medi-los de forma fiável.

Neste sentido, embora a lei não preveja explicitamente a “desativação de indicadores”, permite reformular objetivos e indicadores quando deixam de ser mensuráveis, quando não existem dados fiáveis ou surgem alterações organizacionais ou tecnológicas (como a implementação do GD).

Deste modo, a desativação dos indicadores é juridicamente sustentada porque está em causa a violação do princípio da mensurabilidade (não há dados fiáveis), há um fator externo justificado (implementação recente do sistema GD).

Assim, propõe-se a redistribuição do respetivo peso pelos restantes indicadores, garantindo a manutenção do equilíbrio e da coerência do sistema de avaliação, bem como a salvaguarda do princípio da mensurabilidade e rigor na monitorização do desempenho.

Por fim, destaca-se ainda o **(OO6)**, relativo ao grau de satisfação dos colaboradores com a cultura organizacional, em particular no que concerne à conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, verificando-se a adesão de 20 dos 32 colaboradores, os quais responderam a um questionário anónimo disponibilizado através da plataforma Google Forms.

Para o efeito foi utilizada uma escala de 1 a 5 e a média global de resposta ficou nos 3.65, demonstrando que existe uma perceção positiva, mas com margem clara de melhoria.

Os resultados evidenciam uma organização com uma base relacional sólida, caracterizada por elevados níveis de apoio entre colegas e uma relação positiva com chefias diretas. No entanto, identificam-se fragilidades ao nível da cultura organizacional formal, nomeadamente na coerência entre valores e práticas e na atuação da liderança institucional.

A existência de elevada variabilidade nas respostas sugere experiências diferenciadas entre colaboradores, apontando para a necessidade de maior consistência organizacional.

Assim, apesar de uma perceção global moderadamente positiva, torna-se essencial reforçar a estrutura formal de suporte à conciliação entre vida profissional, familiar e pessoal, garantindo equidade, alinhamento estratégico e sustentabilidade da cultura organizacional.

Em conclusão, a análise global do desempenho do GSERC evidencia um resultado bastante positivo, verificando-se que 12 indicadores foram superados e 9 cumpridos, o que demonstra um elevado grau de concretização dos objetivos definidos e a eficácia das medidas implementadas. Este desempenho reflete o empenho das equipas e a capacidade de resposta dos serviços, mesmo num contexto exigente, de criação recente e falta de recursos humanos.

Por outro lado, apenas 2 indicadores não foram atingidos e 3 indicadores foram desativados, situação que, embora mereça a devida atenção, se apresenta residual no conjunto global e, em grande medida, associada a constrangimentos específicos e conjunturais.

A taxa de concretização global dos objetivos definidos no QUAR para o ano de 2025 fixou-se em 113%, refletindo um nível de execução positivo na prossecução das metas estabelecidas. Este resultado evidencia que a maioria dos objetivos foi atingida e/ou superada, demonstrando o empenho dos serviços na concretização das atividades planeadas.

Importa, contudo, salientar alguns constrangimentos operacionais e fatores externos que desafiaram o desempenho em determinadas áreas, designadamente ao nível da implementação de novos sistemas de informação e da adaptação dos recursos humanos aos mesmos, o que teve impacto na monitorização e execução de alguns indicadores.

Não obstante, o valor alcançado traduz uma capacidade consistente de resposta e de cumprimento das prioridades definidas, constituindo simultaneamente um referencial para a identificação de oportunidades de melhoria contínua.

Assim, os resultados alcançados traduzem, de forma consistente, um desempenho globalmente satisfatório, pelo que de acordo com o n.º 1 do artigo 17.º do Decreto Legislativo Regional n.º 23/2024/M, de 30 de dezembro, propomos a atribuição da menção de “**Desempenho Bom**” à avaliação final do desempenho do GSREC.

QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO - 2025

Gabinete do Secretário Regional da Economia

Missão: Assegurar o apoio direto ao Secretário Regional e coadjuvã-lo no exercício das suas funções, bem como assegurar o planeamento e o apoio técnico, estratégico, jurídico, financeiro e administrativo necessário ao exercício das suas competências

Visão: Ser um organismo próximo dos agentes económicos, ao serviço da economia e das empresas, que promova o crescimento da produtividade e o desenvolvimento económico e social regional de forma sustentada, articulada e equilibrada, num território socialmente coeso, competitivo e sustentável.

Valores: Inovação;Responsabilidade;Transparência;Cooperação

Objectivos estratégicos (OE):

- OE 1** Dinamizar e acompanhar as políticas públicas de desenvolvimento do setor empresarial regional de reforço à coesão económica e social da RAM;
- OE 2** Incentivar a competitividade, empreendedorismo, investimento, produtividade e inovação do tecido empresarial;
- OE 3** Otimizar a gestão dos recursos financeiros, patrimoniais e humanos;
- OE 4** Maximizar o apoio técnico especializado ao Secretário Regional da Economia, na coordenação dos serviços da administração direta e indireta, do setor público empresarial e outras entidades sob a área de atribuições ou tutela do respetivo departamento do Governo Regional.

EFICÁCIA

Ponderação: 40%

Objetivos operacionais (OP):	Indicadores	Meta 2025	Fontes de verificação	Unidade orgânica responsável	Peso	Resultado	Classificação			Taxa de Realização	Taxa de Realização Ponderada	
							Superou	Atingiu	Não atingiu			
OO 1 (OE 1, 3 e 4)						50%				53%		
Racionalizar e modernizar os procedimentos	Ind 1	Número médio de dias úteis para analisar juridicamente as propostas legislativas das estruturas ou serviços da SREC, designadamente o IDE, IP-RAM	10	Relatórios do sistema de Gestão Documental	GAI	20%	10	X		↔ 0%	100%	20%
	Ind 2	Porcentagem de documentos registados corretamente	98%	Relatórios do sistema de Gestão Documental	DGDA	15%	100%	X		↑ 2%	102%	15%
	Ind 3	Prazo médio decorrido entre a receção formal do expediente e o seu subsequente encaminhamento à unidade ou autoridade competente	Até 2 dias úteis	Relatórios do sistema de Gestão Documental	DGDA	15%	1	X		↑ 50%	150%	23%
	Ind 4	Número de documentos administrativos objeto de extravio ou de atraso	Até 2 documentos	Relatórios do sistema de Gestão Documental	DGDA	15%	0	X		↑ 100%	200%	30%
	Ind 5	Porcentagem de documentos arquivados corretamente conforme a classificação	95%	Relatórios do sistema de Gestão Documental	DGDA	15%	100%	X		↑ 5%	105%	16%
	Ind 6	Número de manuais de procedimentos elaborados e atualizados na área financeira	5	Manuais de procedimentos	DFCP/UG	10%	1		X	↓ -80%	20%	2%
	Ind 7	Elaboração de um manual global de procedimentos do GSREC	Até 31/12/2025	Manual de procedimentos	DEP	10%	0		X	↓ -100%	0%	0%
Grau de realização do OO1											↑ 106%	
OO 2 (OE 1, 2 e 3)						50%				50%		
Desenvolver projetos e estratégias de recuperação e/ou investimento empresarial	Ind 8	Prazo para aferição da execução financeira dos sistemas de incentivo - Transferências ORAM	Até o dia 10 de cada mês	Dashboard	UG	100%	10 de cada mês	X		↔	100%	100%
Grau de realização do OO2											↔ 100%	

EFICIÊNCIA												Ponderação: 40%		
OO 3 (OE 1, 2, 3 e 4)												40%		50%
Cumprir os prazos de resposta às solicitações de entidades internas e externas	Ind 9	Número médio de dias úteis de resposta a pedidos de pareceres e informações na área jurídica, provenientes dos organismos tutelados pela SREC	10	Relatórios do sistema de Gestão Documental	GAJ	18,75%	10		X	↔	100%	19%		
	Ind 10	Tempo médio para a divulgação da documentação e informação entre os serviços da SREC	Até 3 dias úteis	Relatórios do sistema de Gestão Documental	DGDA		Não apurável							
	Ind 11	Número médio de dias úteis de resposta às solicitações internas e externas da área de Recursos Humanos, provenientes dos organismos tutelados pela SREC	10	Relatórios do sistema de Gestão Documental	GRH	18,75%	10		x	↔	100%	19%		
	Ind 12	Número médio de dias úteis para dar despachos e respostas a solicitações/pedidos de pareceres e informações na área orçamental e financeira	5	Mapa de controlo de atividade	UG/DFCP			Não apurável						
	Ind 13	Número médio de dias úteis para análise do Mapa das Despesas Urgentes e envio à Tesouraria do Governo Regional	4	Email (envio do Mapa de Despesas Urgentes)	UG	12,5%	3		X	↑	125%	16%		
	Ind 14	Número médio de dias úteis para elaboração do Mapa da Dívida, Mapa de Evolução dos Pagamentos em Atraso, MVA, Mapa dos Recebimentos em atraso e listagem dos compromissos do mês	5	Envio mensal à DROT por email		12,5%	5		X	↔	100%	13%		
	Ind 15	Número médio de dias úteis para verificação do report mensal DGO do Serviço e Fundo Autónomo/Empresas Públicas Reclássificadas (IDE/APRAM) e envio à DROT	5	Envio mensal à DROT por email	UG	12,5%	5		X	↔	100%	13%		
	Ind 16	Número médio de dias úteis para efeitos de registo de faturas	4	Mapa de controlo dos objetivos de avaliação	UG/DFCP	12,5%	1		X	↑	175%	22%		
	Ind 17	Número médio de dias úteis para efeitos de análise e processamento de Requisições de Fundo do IDEJP-RAM e Pedidos de Reembolso da APRAM	4	Mapa de controlo dos objetivos de avaliação	UG/DFCP	12,5%	1		X	↑	175%	22%		
Grau de realização do OO3												↑ 124%		
OO 4 (OE 3 e 4)												30%		51%
Operacionalizar, coordenar e monitorizar os instrumentos inerentes aos recursos humanos, financeiros, patrimoniais, contabilísticos, jurídicos e administrativos;	Ind 18	Taxa de execução orçamental	65%	Mapa 7.1 (GERFIP)	UG/DFCP	20%	65%		X	↔	100%	20%		
	Ind 19	Número médio de dias úteis para análise das Propostas de Aquisição de Bens e Serviços por Ajuste Direto Regime Simplificado	7	Mapa de controlo dos objetivos de avaliação	DFCP/UG	20%	1		X	↑	185%	37%		
	Ind 20	Prazo de calendário e número de minutas criadas para utilização pelos trabalhadores da SREC, no âmbito da área de recursos humanos	5 minutas até 31/12/2025	Registo Documental	GRH	20%	9 minutas até 15/10/2025		X	↑	180%	36%		
	Ind 21	Prazo para elaboração de proposta de nomeação do Conselho Coordenador de Avaliação	Até 30/09/2025	Registo documental	GRH	20%	08/09/2025		X	↑	188%	38%		
	Ind 22	Prazo para criação e uniformização dos modelos de documentos administrativos utilizados no Gabinete	Até 30/09/2025	Despacho de aprovação dos modelos	DEP	20%	05/09/2025		X	↑	196%	39%		
Grau de realização do OO4												↑ 170%		
OO 5 (OE 3 e 4)												30%		30%
Assegurar a Contratação Pública do Gabinete da SREC e os procedimentos necessários no âmbito da respetiva Secretaria Regional	Ind 23	Número médio de dias úteis para elaboração das peças dos procedimentos de contratação pública, exceto o ajuste direto em regime simplificado	10	Mapa de controlo da atividade	GAJ	100%	10		X	↔	100%	100%		
	Ind 24	Número médio de dias úteis para preparação das minutas de contratos	10	Mapa de controlo da atividade	GAJ		Não apurável							
Grau de realização do OO5												↔ 100%		
QUALIDADE												Ponderação: 20%		
OO 6 (OE 3)												50%		52%
Desenvolver competências, integrar e valorizar os colaboradores	Ind 25	Grau de satisfação dos colaboradores com a cultura organizacional na conciliação da vida profissional, familiar e pessoal	80%	Questionário de satisfação dos colaboradores	DEP	100%	83,50%		X	↑	104%	104%		
Grau de realização do OO6												↑ 104%		
OO 7 (OE 1, 3 e 4)												50%		50%
Promover uma cultura de transparência e integridade na ação pública	Ind 26	Prazo para a criação e aprovação dos instrumentos de gestão do Gabinete	Até 05/09/2025	Despacho de aprovação dos instrumentos criados	DEP	100%	05/09/2025		X	↔	100%	100%		
Grau de realização do OO7												↔ 100%		
Eficácia: 41%														
Eficiência: 52%														
Qualidade: 20%														
Taxa de realização global												113%		

Grau de Realização de Resultados

Conforme referido anteriormente, no âmbito do QUAR, considera-se que a taxa de realização plena corresponde a 100%, porquanto este valor representa o integral cumprimento das metas e objetivos previamente definidos para o período em análise.

Assim, nos termos das orientações aplicáveis ao sistema de avaliação de desempenho da Administração Pública, a percentagem de 100% traduz a concretização total dos indicadores fixados, evidenciando que o desempenho atingiu, de forma completa, os níveis de execução planeados.

Nestes termos:

- Uma taxa de realização inferior a 100% traduz o **não atingimento** integral do objetivo, evidenciando um grau de execução aquém do previsto;
- Uma taxa de realização igual a 100% corresponde ao **cumprimento total** do objetivo, consubstanciando a realização plena;
- Uma taxa de realização superior a 100% reflete a **superação** do objetivo, indicando que os resultados obtidos ultrapassaram as metas inicialmente fixadas.

Objetivo operacional	Taxa de realização	Grau de realização	Peso no parâmetro	
001	106%	Superou	53%	Eficácia 103%
002	100%	Atingiu	50%	
003	124%	Superou	50%	Eficiência 131%
004	170%	Superou	51%	
005	100%	Atingiu	30%	
006	104%	Superou	21%	Qualidade 41%
007	100%	Atingiu	20%	

Parâmetros		
Eficácia (40%)	Eficiência (40%)	Qualidade (20%)
41%	52%	20%
Avaliação final do Serviço		
BOM	SATISFATÓRIO	INSUFICIENTE
113%		

No âmbito do QUAR, integrado no sistema do SIADAP-RAM 1, a avaliação final do desempenho dos serviços é expressa em três níveis qualitativos, associados a intervalos percentuais de cumprimento:

- **Bom**

Corresponde, em regra, a uma taxa de realização igual ou superior a 100%, traduzindo o cumprimento integral ou a superação dos objetivos fixados.

- **Satisfatório**

Situa-se taxa de realização inferior a 100% (tipicamente entre 80% e 99%), refletindo um nível global de execução adequado, ainda que não integral.

- **Insuficiente**

Verifica-se quando a taxa de realização é inferior a 80%, evidenciando um desempenho aquém do exigido.

Nota importante:

Estes intervalos não estão fixados de forma direta e literal na lei, mas resultam da articulação entre o regime legal do SIADAP-RAM 1 e orientações técnicas de aplicação ao QUAR, da prática administrativa consolidada na sua aplicação e da lógica técnica implícita do SIADAP-RAM 1.

4. OUTRAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NÃO PREVISTAS NO QUAR

De seguida apresenta-se um resumo das atividades desenvolvidas por cada unidade orgânica deste gabinete:

4.1- Divisão de Gestão Documental e Arquivo

Em setembro de 2025, foi implementado no GSREC a aplicação de Gestão de Documentos (GD), com o objetivo de dotar o Gabinete de uma solução transversal de Gestão Documental e Arquivo Eletrónico, para gerir todo o circuito dos documentos bem como o seu armazenamento, de forma segura e por meios digitais.

Este processo exigiu não apenas a adoção de ferramentas tecnológicas adequadas, mas também uma adaptação estruturada a nível interno, incluindo a revisão de procedimentos e a redefinição de fluxos de trabalho, garantindo a conformidade com as normas legais aplicáveis.

Importa salientar que o processo de adaptação decorreu de forma gradual, tendo exigido um período significativo de ajustamento, motivo pelo qual alguns procedimentos continuam atualmente em fase de afinação. Neste contexto, e por ainda se encontrar em fase de adaptação, mantém-se um fluxo misto na circulação de documentos, combinando suportes digitais e suportes em papel, até que o sistema esteja a funcionar de forma eficaz e segura.

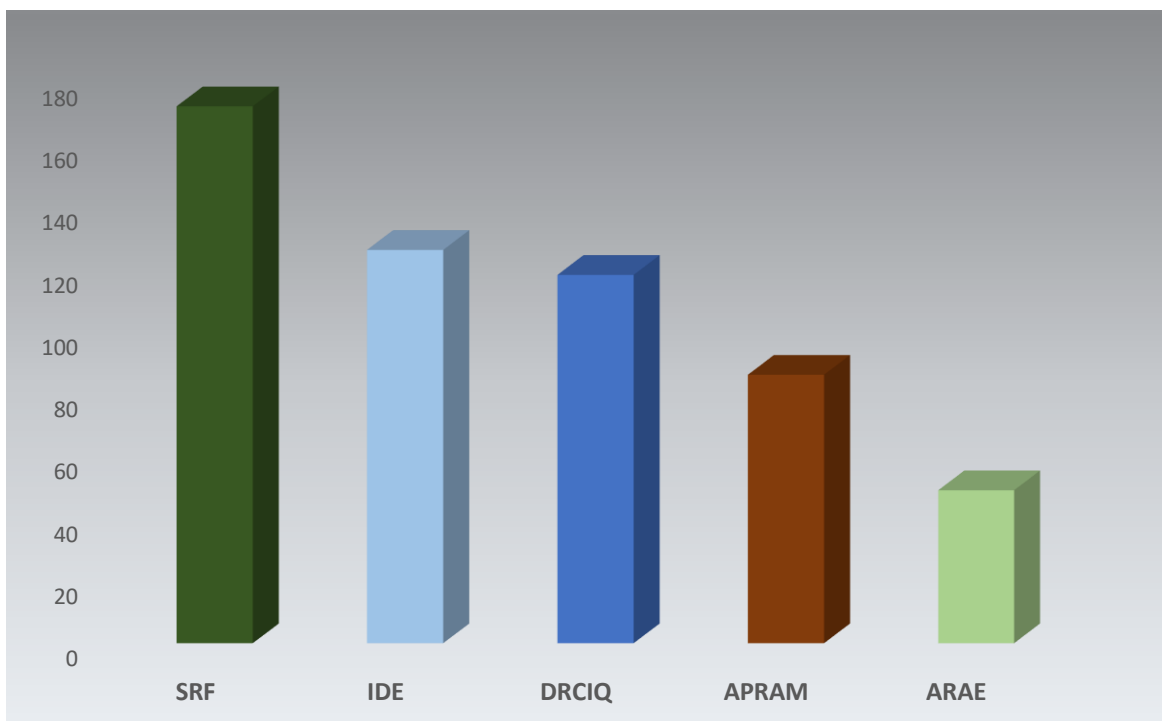
Conforme apurado através do GD, no último trimestre de 2025, a Divisão de Gestão Documental e Arquivo (DGDA) geriu um volume de 1788 documentos, dos quais 1069 constituem entradas, 431 constituem saídas e 288 correspondem ao fluxo interno.

Já no que diz respeito ao número de entradas no último trimestre de 2025, conforme ilustra o gráfico seguinte, verificamos que o maior volume de documentos a entrar, foi proveniente da Secretaria Regional das Finanças, seguido do Instituto de Desenvolvimento Empresarial, (IDE, IP-RAM) e da Direção Regional do Comércio,

Indústria e Qualidade (DRCIQ), num total de 416. Segue-se a Administração dos Portos da Região Autónoma da Madeira, S.A. (APRAM), num total de 86 e a Autoridade Regional das Atividades Económicas (ARAE), num total de 49 documentos.

Todos os demais documentos, provenientes dos restantes serviços, entidades empresariais ou de particulares, registam um volume de entradas neste gabinete, inferior a 40 documentos.

Entradas 2025



4.2- Gabinete de Recursos Humanos

De seguida apresentam-se os principais indicadores sobre os recursos humanos do GSREC referentes ao último trimestre de 2025.

Assim, a 31 de dezembro de 2025, exerciam funções no GSREC 31 efetivos, dos quais, o Ex.º Sr. Secretário Regional, 1 chefe do gabinete, 3 adjuntos, 10 técnicos especialistas, 2 secretárias, 6 dirigentes, 1 técnico superior, 1 coordenador especialista, 1 coordenador técnico, 2 assistentes técnicos, 1 assistente operacional e 2 motoristas.

Distribuição de Recursos Humanos por Carreira

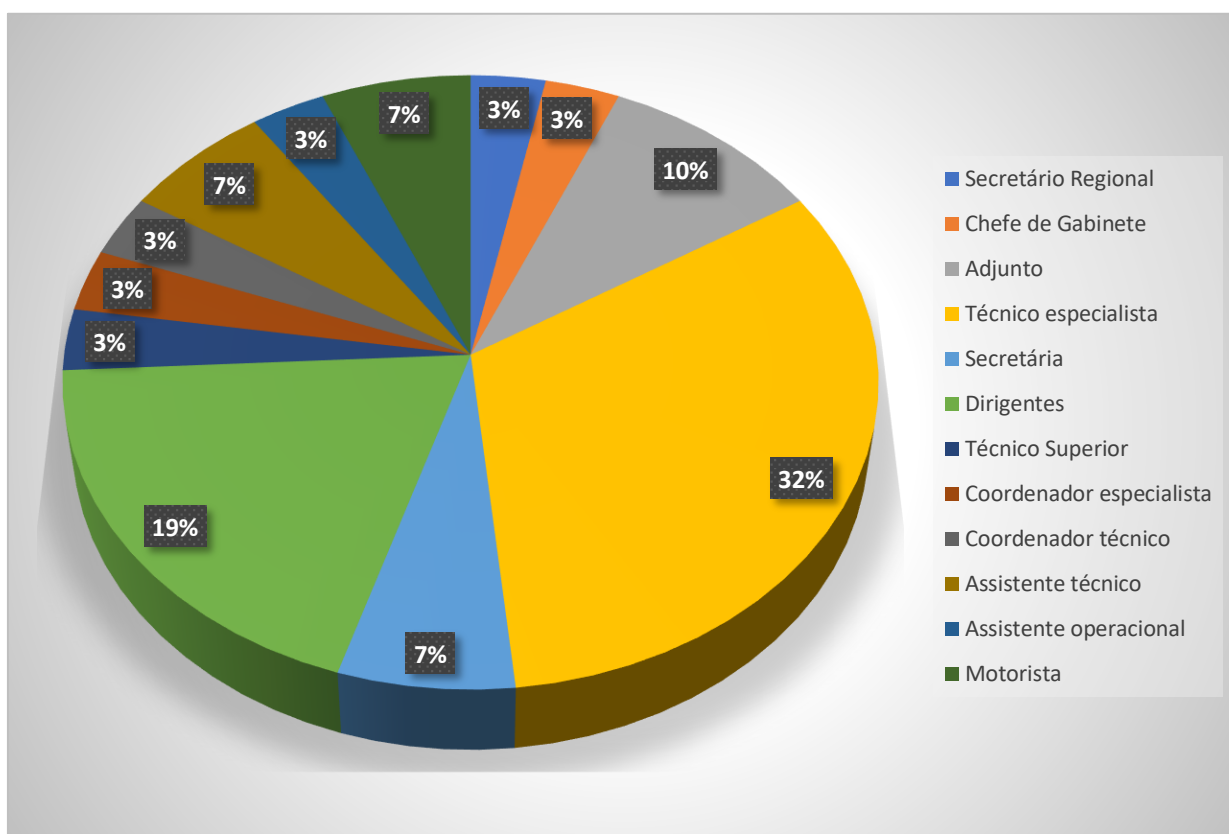


Figura 1

Conforme se verifica na Figura 1, o contingente mais expressivo de recursos humanos encontra-se afeto à carreira de Técnico Especialista, integrando 10 trabalhadores, o que corresponde a aproximadamente 32% do total. Esta percentagem demonstra que a componente técnica especializada assume papel central na composição

do Gabinete, sugerindo forte orientação operacional e/ou técnica nas atividades desenvolvidas.

As funções de Direção (6), Adjunto do Gabinete (3) e Técnico Superior (1) representam, no seu conjunto, 10 trabalhadores, equivalentes a cerca de 32% do universo considerado, sugerindo uma estrutura com forte componente de coordenação, apoio estratégico e qualificação técnica, o que poderá refletir a complexidade das atividades desenvolvidas e a necessidade de acompanhamento especializado nos processos organizacionais.

Esta distribuição justifica-se pelo facto de se tratar de uma Secretaria de criação recente, encontrando-se ainda em fase de estruturação e consolidação organizacional, com os respetivos recursos humanos em processo de recrutamento.

Neste contexto, verifica-se uma maior representatividade de funções de direção, de apoio direto e de natureza técnica, essenciais para a definição de procedimentos, implementação de processos e para assegurar o funcionamento inicial da estrutura, sendo expectável que, com a progressiva integração de novos trabalhadores, a distribuição venha a tornar-se mais equilibrada e ajustada às necessidades operacionais.



Figura 2

A análise da estrutura etária no GSREC, evidencia uma concentração significativa de trabalhadores nos escalões intermédios, com particular destaque para a faixa dos 50-54 anos, que representa o grupo mais expressivo. Verifica-se igualmente uma presença relevante nas faixas dos 45-49 e 40-44 anos, o que demonstra um predomínio de recursos humanos em fases avançadas da vida ativa, detentores de experiência profissional consolidada.

Por outro lado, os escalões etários mais jovens apresentam uma representatividade reduzida, tal como os grupos de idade mais elevada.

Este perfil etário sugere uma organização com um forte capital de experiência, sendo expectável que, conforme referido anteriormente, com a progressiva integração de novos trabalhadores, a distribuição venha a tornar-se mais equilibrada.

Distribuição de Recursos Humanos por Género

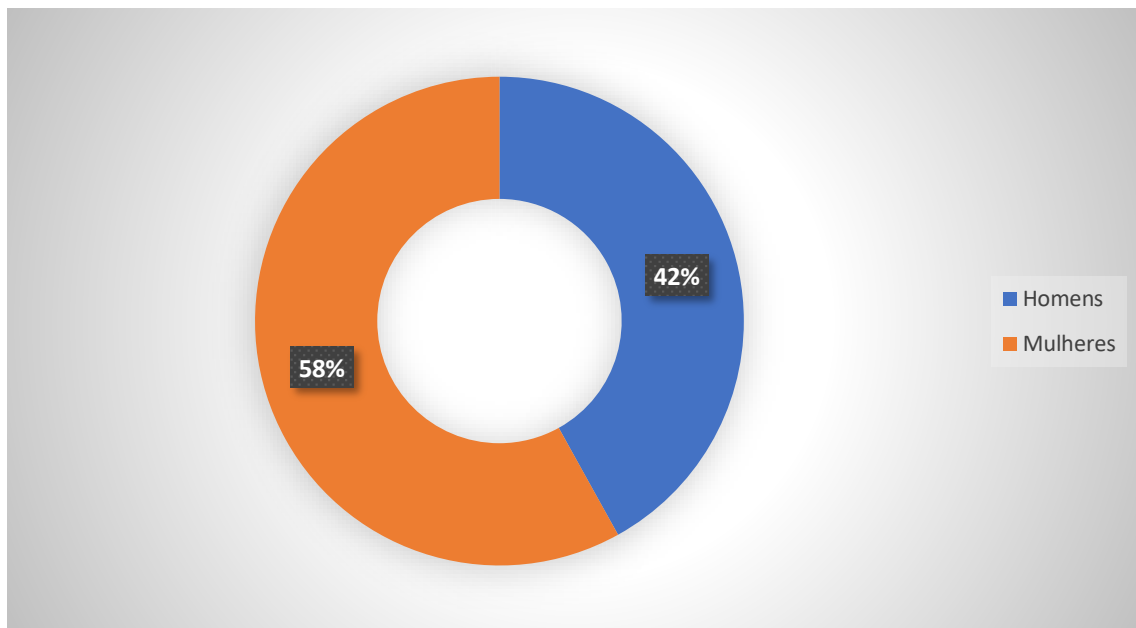


Figura 3

Já no que diz respeito à caracterização da força de trabalho por género, é evidenciada a predominância do sexo feminino, representando 58% do total, face a 42% do sexo masculino. Esta configuração revela uma composição relativamente equilibrada, embora com maior expressão feminina.

De um modo geral, a distribuição observada não indica assimetrias acentuadas, contribuindo para um contexto organizacional tendencialmente equilibrado em termos de representatividade de género, em linha com os princípios de igualdade e diversidade no acesso ao emprego e no desenvolvimento profissional.

Distribuição de Recursos Humanos por Habilitação Literária

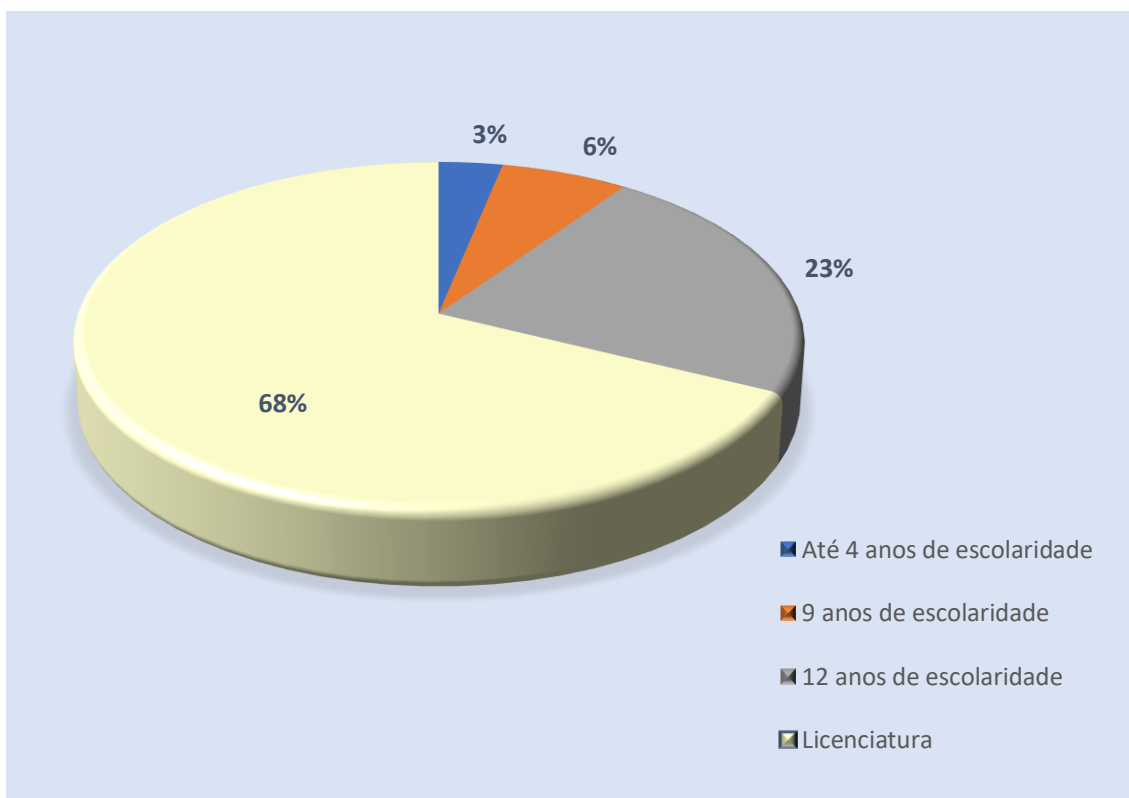


Figura 4

A análise à distribuição das habilitações literárias dos recursos humanos evidencia uma forte predominância de trabalhadores com nível superior, sendo que 68% detêm licenciatura. Este dado revela um elevado grau de qualificação académica dos recursos humanos, compatível com a exigência técnica e a complexidade das funções desempenhadas.

Por outro lado, 23% dos trabalhadores possuem 12 anos de escolaridade, enquanto percentagens mais reduzidas correspondem a níveis inferiores de instrução, nomeadamente 6% com 9 anos e 3% com até 4 anos de escolaridade.

Esta estrutura demonstra uma organização marcadamente qualificada, com reduzida expressão de níveis de escolaridade mais baixos, o que poderá contribuir positivamente para a capacidade de resposta, qualidade do desempenho e adaptação a contextos organizacionais exigentes.

Descrição de atividades

O ano de 2025 ficou marcado pela criação da Secretaria Regional da Economia (SREC) e pela definição e organização da respetiva estrutura orgânica, tanto ao nível nuclear como flexível. Nesta sequência, tratou-se de um ano essencialmente dedicado à conceção e consolidação de modelos, procedimentos e orientações, desenvolvidos em articulação com as restantes unidades orgânicas da SREC — processo com continuidade no ano de 2026 — bem como com os serviços dependentes e tutelados.

Paralelamente à necessidade de organização interna dos recursos humanos da SREC, o Gabinete de Recursos Humanos (GRH) respondeu igualmente às solicitações provenientes dos serviços dependentes e tutelados da SREC. Estas abrangeram temáticas variadas, designadamente procedimentos concursais, mobilidades, processos de contratação, alterações orgânicas, acumulação de funções, nomeações de diversa natureza, inscrições na CGA, ADSE, Segurança Social, entre muitas outras temáticas.

Formação Profissional

Relativamente à formação profissional dos colaboradores do GSREC, no último trimestre de 2025, num universo de 32 trabalhadores, 7 trabalhadores frequentaram ações de formação.

As áreas temáticas de formação incidiram sobre:

- O Regime Geral de Proteção de Dados na Administração Pública (RGPD)
- Proteção de Dados – Desafios e boas práticas na era da inteligência artificial
- O Controlo interno da administração pública e o Plano de Gestão de Riscos
- O Regime Geral de proteção de denunciantes
- Princípio da administração aberta

- Princípio da responsabilidade
- Catálogo de transparência
- ReCAP: Orientação para a colaboração – Técnico Superior
- Cidades inteligentes
- Influencer Marketing: Como Potenciar a sua Marca
- XVII Curso de Pós-Graduação em Contratação Pública
- Portal Base – Contratos Públicos Online
- Liderança e inovação no setor públicos: os desafios da mudança organizacional

4.3- Unidade de Gestão

Relativamente às atividades correntes e de suporte, em 2025, a UG:

- Processou um total de 49 requisições de fundo submetidas pelo IDE, desde julho de 2025;
- Processou 28 pedidos de reembolso submetidos pela APRAM;
- Analisou e elaborou o respetivo processo de despesa de 66 propostas de aquisição de bens e serviços por regime simplificado, dos serviços integrados;
- Processou 228 documentos (faturas e documentos equivalentes);
- Introduziu/registou fornecedores e atualizou as respetivas certidões de não dívida na plataforma dos fornecedores;
- Preencheu e enviou o Mapa de Despesas Urgentes, de julho até dezembro de 2025;
- Validou mensalmente o mapa da dívida dos serviços integrados, de julho até dezembro de 2025;
- Validou mensalmente o reporte do serviço e fundo autónomo (SFA) e das entidades públicas reclassificadas (EPR) tuteladas pela SREC, de julho até dezembro de 2025;
- Elaborou 48 alterações orçamentais, inerentes aos serviços integrados e ao SFA e EPR's, tuteladas pela SREC;
- Analisou e preparou o pedido de autorização prévia para assunção de encargo, de um total de 21 pedidos remetidos (16 APRAM + 4 IDE + 1 INVESTMADEIRA);
- Elaborou 8 pedidos de descongelamento de verbas (com e sem compensação);
- Extraíu mensalmente o ficheiro SAFT do IGEST, e submeteu mensalmente à AT, de julho até dezembro;

- Reportou mensalmente a celebração de contratos de prestação de serviços, em conformidade com o disposto no n.º 6 do artigo 65.º do Decreto Legislativo Regional n.º 2/2025/M, de 2 de julho de 2025 (Anexo III da Portaria n.º 319/2018, de 24 de agosto);
- Reportou mensalmente os contratos celebrados na SREC, em conformidade com o disposto no artigo 8.º - C do Decreto Legislativo Regional n.º 34/2008/M, de 14 de agosto, na sua redação atual, que adapta à R.A.M., o Código dos Contratos Públicos;
- Reportou trimestralmente a execução relativa aos subsídios e transferências da responsabilidade da SREC;
- Registou e submeteu requisições de material do Gabinete, bem como validou e submeteu as requisições de material dos serviços ARAE e DRCIS;
- Preparou e solicitou mensalmente as necessidade de fundos disponíveis para os serviços integrados da SREC;
- Registou 14 reafetações de fundo disponível, entre os serviços integrados da SREC;
- Elaborou e solicitou 6 pedidos de fundo adicional;
- Elaborou o reporte trimestral do Défice e Dívida;
- Elaborou os mapas de natureza orçamental (Mapa III.2 - encargos plurianuais;
 - Mapa III.1 – Encargo superior a 300 mil euros; Mapa III.3 – Reprogramação de Encargo Plurianual; Mapa IV – Comparativo de Contratos; Mapa III.4 - Aquisições de serviços artigo 64.º do ORAM), na sequência da submissão de pedidos de autorização prévia à SRF;
- Processou remunerações e outros abonos e descontos desde julho de 2025, de um total de 108 colaboradores, dando origem ao registo de 79 documentos em GERFIP;
- Elaborou/Registou os cabimentos inerentes aos procedimentos de contratação dos colaboradores dos serviços integrados da SREC, de julho a dezembro de 2025;
- Registou trimestralmente em sistema SIGORAM, a execução de encargos de natureza plurianual;
- Registou encargos de natureza plurianual em SIGORAM;

- Registou os compromissos de anos futuros para contratos de natureza plurianual, e respetivo elemento PEP, em sistema GERFIP;
- Controlou diariamente a execução orçamental, mediante a análise do Mapa 7.1 – Controlo Orçamental da Despesa, extraído do GERFIP;
- Elaborou a proposta de orçamento definitiva para o ano de 2025, de todos os serviços integrados e tutelados pela SREC (um total de 7 serviços – 4 integrados, 2 EPR's e 1 SFA);
- Elaborou a proposta de orçamento da SREC para o ano de 2026, de todos os serviços integrados e tutelados pela SREC (um total de 7 serviços – 4 integrados, 2 EPR's e 1 SFA);
- Criou projetos de investimento em SIGORAM;
- Realizou as demais tarefas atribuídas à UG no âmbito das suas atribuições.

Gestão Patrimonial

No que respeita ao imobilizado, à data de 31 de dezembro de 2025 subsistiam algumas tarefas por concluir no âmbito do processo de inventariação e registo patrimonial. Esta situação decorre do facto de se tratar de uma nova Secretaria Regional, que ainda se encontrava em fase de organização física dos espaços, instalação dos serviços e distribuição de material, equipamentos e mobiliário pelos diversos colaboradores e unidades orgânicas.

Este processo de instalação e reorganização implicou sucessivos ajustamentos na afetação de salas e na distribuição dos bens, o que condicionou a conclusão integral das tarefas associadas ao registo do imobilizado no sistema GERFIP, bem como à identificação definitiva dos respetivos locais de afetação.

Ainda assim, importa salientar que, apesar de algumas tarefas terem ficado pendentes, foi assegurado o controlo do material atribuído a cada colaborador, através de mapa em formato Excel elaborado pela responsável pelo inventário e remetido à Unidade de Gestão (UG) para conhecimento e respetivo registo em sistema. Este procedimento permitiu garantir o acompanhamento e controlo interno dos bens

distribuídos, faltando apenas proceder ao registo definitivo em sistema e à identificação das respetivas salas de afetação.

A conclusão das tarefas pendentes relativas ao registo e regularização do imobilizado encontra-se prevista para o decurso do ano de 2026, após a estabilização da organização física dos serviços.

Orçamento de Investimento 2025

Projeto/Investimento	Taxa de execução aprovada	Taxa de execução corrigida
Direção Regional do Comércio, Indústria e Qualidade	79,39%	87,85%
GSREC -Incentivo ao empreendedorismo empresarial regional -Promoção da atividade económica, das empresas e do investimento da RAM -Qualidade, informatização e modernização administração – SREM -Centro tecnológico da ribeira brava -Economia da RAM - suporte técnico de assessoria à decisão -Impulso económico - diversificação e valorização de nichos estratégicos	86,75%	88,71%
Direção Regional de Competitividade, Inovação e Sustentabilidade	13,86%	13,84%
ARAE	30,53%	86,18%
GSREC - transferências ao IDE	17,96%	44,14%
GSREC - transferências à APRAM	66,74%	40,02%
TOTAL	48,15%	49,78%

A análise das taxas de execução dos projetos e investimentos referente ao ano económico de 2025, evidencia uma evolução global moderada, com a taxa total a passar

de 48,15% para 49,78%, traduzindo um ligeiro acréscimo na capacidade de concretização financeira face ao inicialmente previsto.

Ao nível das entidades, a Direção Regional do Comércio, Indústria e Qualidade apresenta um desempenho positivo, com melhoria da taxa de execução de 79,39% para 87,85%, evidenciando um reforço da eficácia na implementação das suas iniciativas. De igual modo, o GSREC, no conjunto dos seus projetos — designadamente nas áreas de incentivo ao empreendedorismo, promoção da atividade económica, modernização administrativa e diversificação económica — regista uma taxa elevada e estável, passando de 86,75% para 88,71%, o que demonstra consistência na execução.

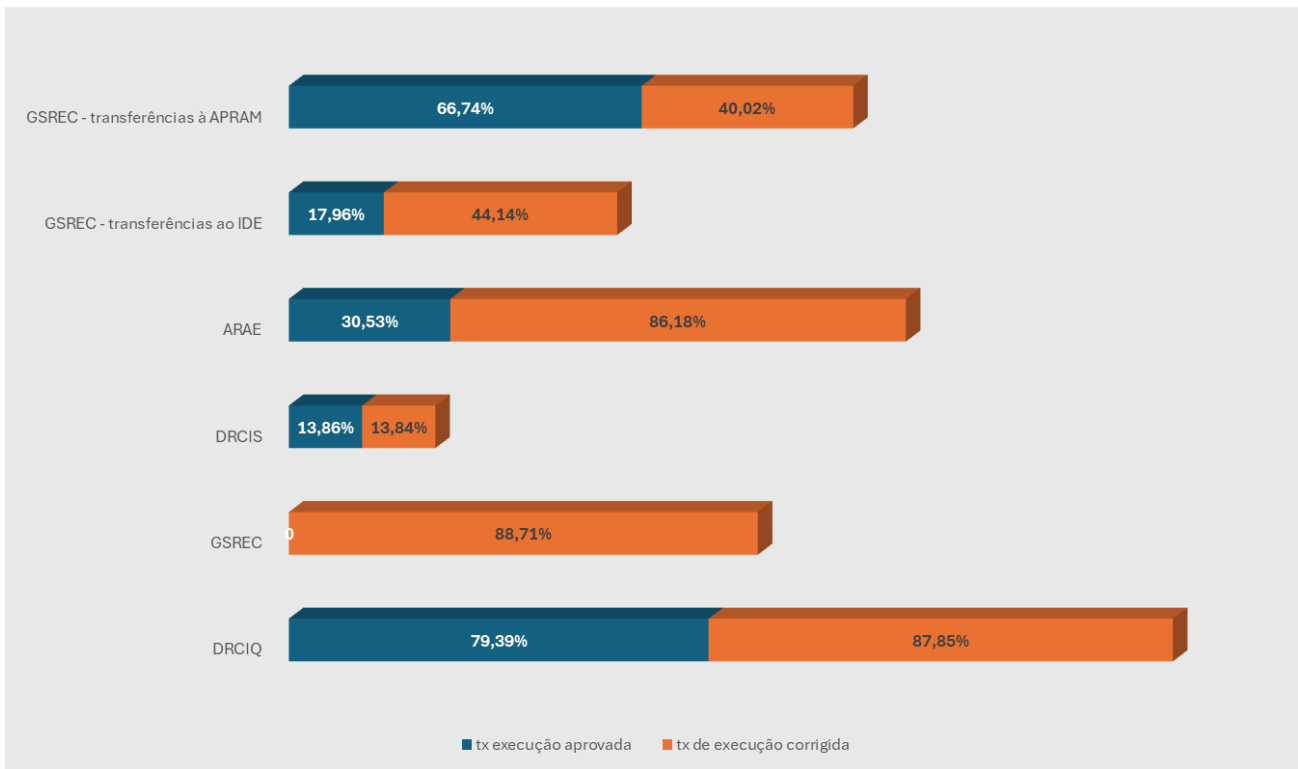
Em contraste, a Direção Regional de Competitividade, Inovação e Sustentabilidade mantém níveis de execução reduzidos, praticamente inalterados (13,86% para 13,84%), indicando constrangimentos relacionados com a sua criação recente e falta de recursos humanos.

Por sua vez, a ARAE evidencia uma evolução muito significativa, com a taxa de execução a aumentar de 30,53% para 86,18%, refletindo uma recuperação expressiva na concretização das ações previstas.

No que respeita às transferências do GSREC, verifica-se um comportamento diferenciado: enquanto as transferências para o IDE apresentam uma melhoria relevante (17,96% para 44,14%), as transferências para a APRAM registam uma diminuição acentuada (66,74% para 40,02%).

Em síntese, os dados revelam um desempenho global ligeiramente positivo, sustentado por melhorias significativas em algumas entidades, embora ainda condicionado por níveis de execução reduzidos ou regressivos em áreas específicas, o que aponta para a necessidade de reforço dos mecanismos de acompanhamento e gestão da execução.

Orçamento de Investimento



Orçamento de funcionamento aprovado

No âmbito da execução do Orçamento de funcionamento da Secretaria Regional de Economia relativo ao ano de 2025, a mesma apresenta uma taxa global de execução de 65,57%, que corresponde a 29.510.670,15 € face ao orçamento aprovado de 45.004.562€.

As despesas correntes registaram uma execução de 57,60%, destacando-se a execução de 72% nas despesas com pessoal, enquanto a aquisição de bens e serviços e as transferências correntes se situaram ambas nos 53%.

As restantes componentes evidenciam níveis reduzidos de implementação. No que respeita às despesas de capital, a taxa de execução global foi de 73,82%, com particular relevo para a execução integral dos ativos financeiros (100%), contrastando com as transferências de capital, cuja execução não ultrapassou os 38%.

Cabimentos emitidos em 2025

Em 2025 ocorreu um volume muito significativo de operações de cabimentação associadas às diversas unidades orgânicas da Secretaria Regional de Economia, abrangendo principalmente despesas com pessoal, contribuições sociais, encargos correntes e financiamentos de projetos estruturantes.

Verificou-se que as rubricas de remunerações mensais constituem a parcela mais expressiva dos cabimentos emitidos, refletindo a regularidade e o peso estrutural das despesas de pessoal. Registam-se igualmente valores relevantes relativos a contribuições para a CGA e Segurança Social, pensões, reembolsos de despesas, ajudas de custo e encargos de funcionamento, como abastecimento de água, manutenção de equipamentos e assinaturas de serviços essenciais.

Paralelamente, observam-se cabimentos de elevada dimensão financeira relativos a protocolos e contratos-programa, com especial destaque para as indemnizações compensatórias da APRAM e para os apoios ao IDE-RAM, cuja execução periódica se encontra registada ao longo do ano.

Sucedeu ainda uma forte incidência de cabimentos, associados a projetos financiados, designadamente nos domínios da inovação, internacionalização, modernização administrativa e linhas de crédito, com lançamentos mensais regulares e valores fixos por tipologia.

A análise global revela um processo de gestão orçamental contínuo, distribuído de forma consistente ao longo do exercício, assegurando a cobertura financeira das despesas obrigatórias e dos compromissos programáticos assumidos pela Secretaria.

4.4- Gabinete de Assuntos Jurídicos

Relativamente às atividades desenvolvidas no Gabinete de Assuntos Jurídicos (GAJ) no último trimestre de 2025, foram distribuídos 258 documentos que resultaram em 34 pareceres, 25 informações e 34 documentos relativos a outros assuntos, conforme apurado no sistema de Gestão documental.

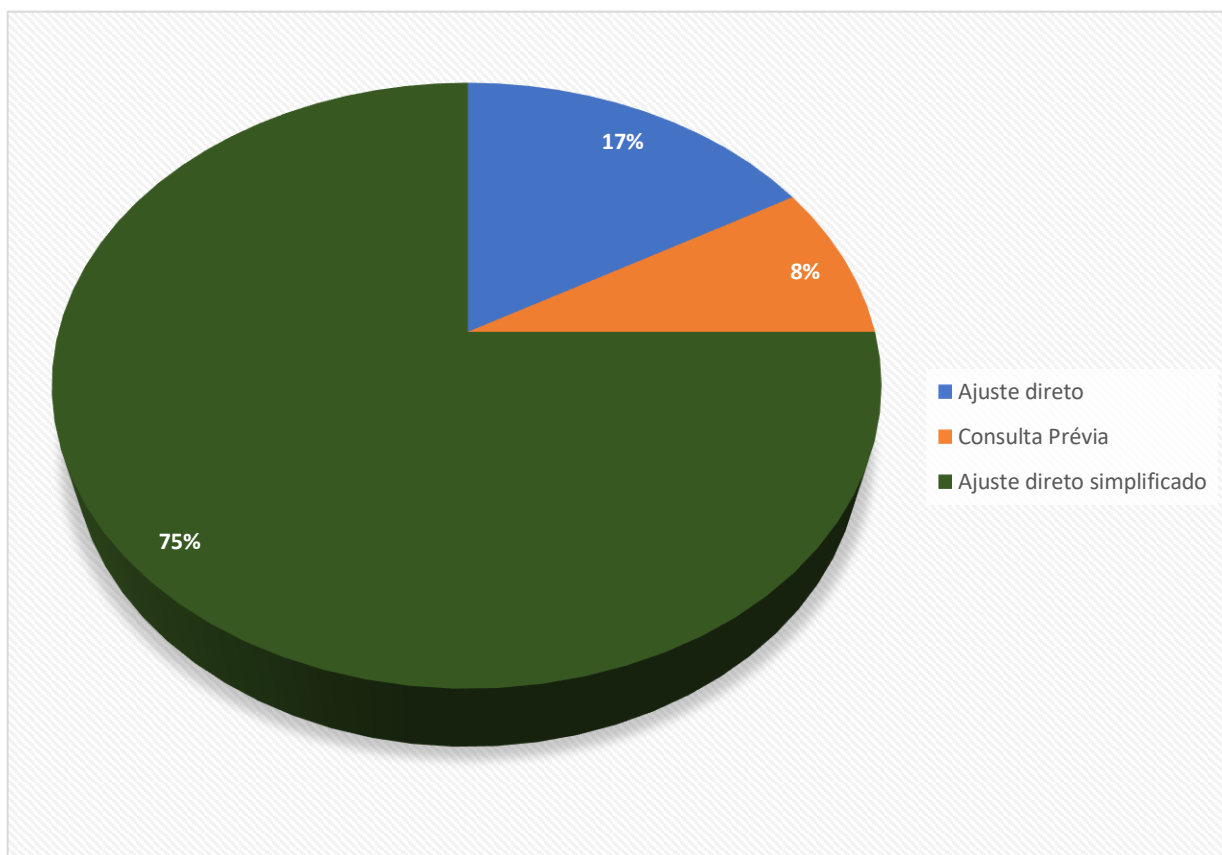
Quanto às temáticas abordadas, versaram essencialmente sobre:

Contrato de manutenção de reserva estratégica de cereais
Renovação de contrato de manutenção de reserva estratégica de cereais
Candidatura para o “Rally Madeira Legend”
Minuta de resolução e de protocolo para atribuição de indemnização compensatória
- Autorização de Deslocação em Serviço - Projeto Interreg Europe Espanha Saragoça de 20 a 23 de outubro de 2025
Pedido de Autorização de Venda do Pavilhão n.º 20 do Parque Empresarial de Câmara de Lobos
Indicação de um membro do Gabinete da SREC para gestor não executivo da APRAM
Aditamento ao pedido de autorização de deslocação em serviço Presidente do IDE
Parecer Prévio - artigo 7.º, n.º 8 do DL 280/93 que estabelece o regime jurídico do trabalho portuário.
Autorização de Deslocação em Serviço - Projeto Interreg Better Blue - Suécia de 28 a 30 setembro de 2025
Aditamento ao Contrato de manutenção de reserva estratégica de cereais

Relativamente aos indicadores de contratação pública foram realizados 2 ajustes diretos, 1 consulta prévias e 9 ajustes diretos simplificados.

Em termos de contratação pública, e conforme constatamos no gráfico seguinte, em 2025 predominou o regime simplificado, correspondendo a 75% dos procedimentos, seguido do regime de ajuste direto com apenas 17% e a consulta prévia correspondendo a apenas 8% dos procedimentos realizados pelo GAJ.

Contratação Pública



No âmbito das suas funções, o GAJ procedeu ainda:

- ✓ À elaboração de informações, estudos e pareceres
- ✓ À análise de peças (informação inicial, elaboração de caderno de encargos e de convite) atinentes a todos os procedimentos pré contatuais, à exceção dos ajustes diretos simplificados do GSREC
- ✓ À preparação de minutas de contratos relativas a procedimentos de formação de contratos do GSREC;
- ✓ À introdução de processos na plataforma do Tribunal de Contas.

4.5- Gabinete de Imagem e Protocolo

O Gabinete de Comunicação e Protocolo desempenha um papel fundamental na estratégia comunicacional da Secretaria Regional de Economia, garantindo a promoção adequada das atividades institucionais, a gestão do relacionamento com os órgãos de comunicação social e a coordenação de eventos de natureza protocolar.

Assim, em 2025, no âmbito das suas atribuições:

- Prestou apoio protocolar e logístico contínuo ao Secretário Regional da Economia e ao seu gabinete, assegurando a coordenação de eventos, reuniões de carácter oficial e atividades protocolares
- Prestou apoio informativo e audiovisual de carácter técnico e operacional às instituições tuteladas pela Secretaria Regional de Economia
- Divulgou atempadamente a agenda oficial do Secretário Regional da Economia, aos órgãos de comunicação social, permitindo a cobertura mediática adequada e a transparência na atividade institucional
- Desenvolveu atividades contínuas de reportagem fotográfica de eventos públicos e oficiais do Secretário Regional da Economia, criando um arquivo documental de qualidade
- Produziu reportagens de vídeo das visitas oficiais do Secretário Regional da Economia
- Assegurou a manutenção diária do arquivo de notícias (Press Power, JM, DN e RTP M), fotografia e vídeo
- Produziu regularmente conteúdos informativos e promocionais das atividades da SREC destinados à divulgação em redes sociais (Website institucional, Facebook, LinkedIn, Instagram e plataformas dos órgãos de comunicação social)
- Desenvolveu atividades de pesquisa de informação de natureza económica, útil à atividade operacional da Secretaria Regional de Economia, designadamente os indicadores económicos regionais e nacionais, as políticas e iniciativas de desenvolvimento económico, as

tendências de mercado e setoriais e a informação sobre concorrência e boas práticas;

Áreas-chave de atuação

Área	Descrição
Protocolo e Logística	Apoio protocolar e logístico ao Secretário Regional
Apoio Institucional	Suporte a entidades tuteladas pela SREC
Relacionamento com os Media	Divulgação de agenda e informação aos jornalistas
Recursos Audiovisuais	Reportagem fotográfica e de vídeo de eventos
Gestão de Arquivo	Manutenção de bases de dados de notícias e recursos
Comunicação Digital	Produção de conteúdos para redes sociais
Pesquisa Económica	Monitorização e pesquisa de informação económica

Estima-se que entre setembro e 31 de dezembro de 2025, tenham sido efetuadas entre 80 e 100 publicações no site institucional. No Facebook e no Instagram estimam-se mais de 150 publicações, que incluem mais de 1000 fotografias e grafismos, e dezenas de vídeos.

4.6 - Divisão de Estratégia e Planejamento

Esta área central de intervenção do GSREC assenta na coordenação, monitorização e avaliação do ciclo de gestão do GSREC, da sua administração direta e indireta, do setor empresarial da R.A.M. e entidades tuteladas e das agências regionais, onde se destacaram as seguintes atividades:

- ✓ Elaboração do QUAR de 2025 do GSREC (aplicável ao último trimestre)
- ✓ Elaboração do Plano de Atividades de 2025 do GSREC (aplicável ao último trimestre)
- ✓ Elaboração do Relatório de Atividades de 2025 do GSREC
- ✓ Elaboração de Relatório Síntese de Avaliação de Desempenho dos Serviços, para o período de 2024, da administração direta e indireta da SREC e envio à Secretaria Regional de Finanças
- ✓ Elaboração do Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas de 2025-2028 do GSREC
- ✓ Elaboração do Relatório de Execução anual do Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas do GSREC
- ✓ Elaboração do Código de Ética e Conduta do GSREC – 2025-2028
- ✓ Monitorização do QUAR de 2025 e do Plano de Atividades de 2025 do GSREC
- ✓ Elaboração do Relatório de Atividades de 2025 do GSREC
- ✓ Atualização dos instrumentos de gestão no sítio de internet da SREC
- ✓ Mapeamento de Processos do GSREC
- ✓ Elaboração do Manual de Procedimentos do GSREC
- ✓ Harmonização de procedimentos e criação de formulários modelo do GSREC
- ✓ Análise e coordenação dos instrumentos de gestão dos serviços da administração direta e indireta, do setor empresarial da R.A.M. e entidades tuteladas e das agências regionais da SREC
- ✓ Elaboração e análise de questionário relativo ao grau de satisfação dos colaboradores com a cultura organizacional, em particular no que concerne à conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal (googleforms)

- ✓ Implementação e acompanhamento do Programa de Privacidade e Proteção de dados (RGPD)
- ✓ Coordenação de reuniões e dos trabalhos entre as várias unidades orgânicas do GSREC, no âmbito do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados-RGPD
- ✓ Elaboração de diversos pareceres e notas internas na sua área de intervenção

Outras atividades

Dada a recente criação da secretaria, tornou-se essencial a elaboração e o registo sistemático de minutas do GSREC, com o objetivo de garantir a uniformização de documentos e procedimentos internos.

A implementação de modelos próprios permite não apenas padronizar a redação e a formatação das comunicações oficiais, mas também agilizar o fluxo de trabalho e reduzir inconsistências, promovendo maior eficiência e clareza nas interações internas e externas.

Neste sentido, no último trimestre de 2025, a DEP criou 22 minutas e registou outras 12 (10 criadas pelo GRH e 2 criadas pelo GAJ), assegurando assim a identidade institucional do Gabinete e que todos os documentos emitidos atendem aos mesmos padrões legais e administrativos exigidos.

Em 2025, a DEP criou e assegurou a publicação, na página institucional da Secretaria, de todos os instrumentos de gestão e de prevenção da corrupção e infrações conexas do GSREC, garantindo a transparência, a acessibilidade e a conformidade com as normas legais vigentes, permitindo que os cidadãos e os órgãos de fiscalização tenham acesso claro e sistemático às informações relevantes, consolidando a integridade e a credibilidade do trabalho desenvolvido pelo Gabinete.

Em 2025, foi ainda dado início ao mapeamento de processos do GSREC, criando condições para uma prática de gestão por processos, com clarificação de âmbitos e níveis de responsabilidade e à elaboração de um manual de procedimentos (ainda em curso), para suporte a uma maior normalização dos modos de atuação do Gabinete.

5. DESENVOLVIMENTO DE MEDIDAS PARA UM REFORÇO POSITIVO

5.1 Ambiente de controlo

A implementação do sistema de avaliação do desempenho dos serviços (SIADAP 1) pressupõe que as organizações definam e implementam um Sistema de Controlo Interno (SCI) que lhes permita monitorizar a sua atividade e proceder a uma atempada correção de eventuais desvios ou não conformidades detetadas.

Em 2025, o GSREC passou a dispor da DEP, unidade orgânica dedicada a essa atividade, a qual assegurou a criação e a monitorização dos instrumentos de gestão e de mapeamento de processos, promovendo práticas de monitorização contínua dos processos, com definição clara de responsabilidades, segregação de funções e reforço dos circuitos de validação e decisão.

Paralelamente, foram adotadas medidas de mitigação de riscos, com a criação do Plano de Prevenção de Riscos e Infrações Conexas e do Código de Conduta do GSREC, bem como instrumentos de acompanhamento e avaliação do desempenho, garantindo maior transparência, fiabilidade da informação produzida e alinhamento com os objetivos estratégicos definidos para o serviço.

No que concerne à comunicação organizacional, a direção de topo e a gestão intermédia mantiveram uma prática concertada de funcionamento, realizando reuniões periódicas que permitem o acompanhamento do conjunto das atividades em curso nos diferentes serviços, assim como a análise, definição e adoção das estratégias a prosseguir.

Deste modo, continuaremos a privilegiar a comunicação, a motivação, a responsabilização e a partilha, assegurando um ambiente de trabalho salutar, envolvente, motivante, responsabilizador e, acima de tudo, que seja reconhecido por todos como um espaço de valorização pessoal e de pertença a uma organização que se pretenderá afirmar, de uma forma progressiva e sustentável.

De salientar ainda que, o GSREC esteve sujeito a vários tipos de controlo orçamental, dos quais se destacam o controlo interno por parte da UG e o controlo

externo sistemático da Secretaria Regional das Finanças, enquanto entidade coordenadora do programa orçamental.

5.1.1 Código de Ética e Conduta

Encontra-se hoje instituída nos serviços públicos uma cultura de transparência e boas práticas, devidamente enformada por critérios de legalidade, que se corporiza na existência de códigos de ética e de conduta próprios, cuja implementação é recomendada em instrumentos nacionais e internacionais.

Ademais, conforme o artigo 2.º, conjugado com o artigo 7.º, do Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro, que estabeleceu o Regime Geral de Prevenção da Corrupção (RGPC), as entidades que empreguem 50 ou mais trabalhadores são obrigadas a elaborar um Código de Conduta.

Embora o GSREC disponha de um número inferior a 50 trabalhadores, não estando, portanto, legalmente obrigado à elaboração de um Código de Conduta, decidiu, por razões de boas práticas de governança e integridade institucional, elaborar em 2025, através da Divisão de Estratégia e Planeamento, o seu próprio Código de Conduta, refletindo o seu compromisso com elevados padrões de transparência, responsabilidade e conduta ética no exercício das suas funções.

O Código de Conduta do GSREC, aprovado a 17 de setembro de 2025 (sendo revisto a cada 3 anos), para além de contribuir para o reforço da identidade organizacional, clarifica os valores éticos e de integridade que regem o serviço, constituindo, deste modo, também um instrumento de controlo interno.

Neste sentido, consolida um conjunto de princípios e de normas de conduta que estão subjacentes à prossecução da missão do GSREC e das atribuições que lhe estão alocadas, enformando a atuação dos seus profissionais e dos que com eles colaboram.

Estabelece ainda, o padrão ético do exercício de funções dos seus trabalhadores e demais colaboradores que nele desempenham atividade, contendo as normas éticas e as regras de conduta, relativamente às quais se considera o dever de observância, sem

prejuízo do cumprimento de outras normas aplicáveis nas diversas áreas funcionais do GSREC.

5.1.2 Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas

O Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PPR) do GSREC, foi aprovado a 6 de novembro de 2025 (sendo revisto a cada 3 anos), visando responder à obrigação legal prevista no artigo 6.º do RGPC, com vista à adoção e reforço de medidas de prevenção da corrupção, pautadas por critérios de transparência e proporcionalidade.

Assim, o PPR do GSREC, na sua estrutura e conteúdos, foi elaborado, com a colaboração da estrutura dirigente, numa perspetiva de mapeamento de atividades com risco de corrupção nas principais áreas de intervenção deste gabinete, às quais se atribuíram níveis de risco em função de três fatores: probabilidade do risco, impacto do risco e nível de risco.

Foram identificadas 35 atividades de risco em diversas áreas do GSREC, em função das quais se identificaram medidas preventivas.

Optou-se por uma distinção entre medidas a adotar e medidas adotadas, correspondendo a um total de 74 medidas, das quais 44 estão implementadas e as restantes estão a decorrer, ou seja, 59% das medidas estão adotadas, correspondendo a um bom grau de implementação do PPR, dada a criação recente do GSREC e das suas equipas.

5.1.3 Quadro resumo do controlo interno

Questões	Aplicado			Fundamentação
	S	N	NA	
Estão claramente definidas as especificações técnicas do sistema de controlo interno?		x		Para além dos regulamentos legais em vigor, está em curso um manual de procedimentos que abrange todos os departamentos do GSREC, cuja aprovação está prevista para 2026.
É efetuada internamente uma verificação efetiva sobre a legalidade, regularidade e boa gestão?	x			A UG, o GRH, o GAJ e a DEP efetuam a verificação da legalidade dos atos praticados e das despesas efetuadas nas respetivas áreas de atuação.
Os elementos da equipa de controlo e auditoria possuem a habilitação necessária para o exercício da função?			x	Não existe no GSREC uma estrutura com competências específicas na área de auditoria, todavia a DEP assegura o controlo e monitorização dos instrumentos de gestão e dos planos e relatórios anticorrupção.
Estão claramente definidos valores éticos e de integridade que regem o serviço?	x			A DEP criou o Código de Conduta do GSREC e todos os trabalhadores assinaram uma declaração de tomada de conhecimento do mesmo.
Existe uma política de formação do pessoal que garanta a adequação do mesmo às funções e complexidade das tarefas?	x			Os dirigentes identificam as necessidades de competências dos respetivos colaboradores e promovem a sua aquisição ou desenvolvimento através da formação disponibilizada pela DRAP e pela DRI.
Estão claramente definidos e estabelecidos contactos regulares entre a direção e os dirigentes das unidades orgânicas?	x			São efetuadas reuniões periódicas.
O serviço foi objeto de ações de auditoria e controlo externo?	x			O GSREC está sujeito ao controlo externo sistemático da Secretaria Regional das Finanças, enquanto entidade coordenadora do programa orçamental.
A estrutura organizacional estabelecida obedece às regras definidas legalmente?	x			A estrutura hierarquizada está conforme o DRR N.º 7/2025/m, DE 13/06 que aprova a organização interna do GSREC e a Portaria n.º 365/2025, de 8/07 e Despacho n.º 558/2025, de 15/07 que aprovam a estrutura nuclear e a flexível do GSREC, respetivamente.
Qual a percentagem de colaboradores do serviço	x			Todos os trabalhadores são avaliados em sede de SIADAP.

avaliados de acordo com o SIADAP 2 e 3?				
Qual a percentagem de colaboradores do serviço que frequentaram pelo menos uma ação de formação?	x			Cerca de 19 % dos colaboradores frequentaram ações de formação, seminários ou webinaries.
Atividades e procedimentos de controlo administrativo implementados no serviço. Existem manuais de procedimentos internos?		x		O manual de procedimentos encontra-se em fase de elaboração abrangendo todas as unidades orgânicas e atividades do GSREC.
É elaborado anualmente um plano de atividades?	x			A DEP assegura a elaboração do mesmo.
As responsabilidades funcionais pelas diferentes tarefas e controlos estão claramente definidas e formalizadas?	x			As competências funcionais estão definidas legalmente no âmbito de cada unidade orgânica e do manual de procedimentos em fase de elaboração.
Há descrição dos fluxos dos processos, centros de responsabilidade por cada etapa e dos padrões de qualidade mínimos?		x		Estas descrições integram o manual de procedimentos cuja aprovação está prevista para 2026.
Os circuitos dos documentos estão claramente definidos de forma a evitar redundâncias?	x			Ficará definido no âmbito do manual de procedimentos, havendo já um registo do fluxo dos documentos através do programa GD.
Existe um plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas?	x			A DEP assegura a elaboração do mesmo.

5.2. Avaliação Final

A expressão qualitativa e quantitativa da avaliação do GSREC resulta do grau de concretização do QUAR, tal como previsto nos artigos 14.º a 17.º do Decreto Legislativo Regional n.º 23/2024/M, de 30 de dezembro, tendo sido fornecida, ainda, ao longo do presente relatório informação adicional sobre as restantes atividades do GSREC.

A taxa de concretização global dos objetivos definidos no QUAR para o ano de 2025 fixou-se em 100%, refletindo um nível de execução globalmente positivo na prossecução das metas estabelecidas. Este resultado evidencia que a maioria dos objetivos foi atingida ou superada, demonstrando o empenho das equipas, na concretização das atividades planeadas, mesmo num contexto exigente, de criação recente da SREC e falta de recursos humanos.

Importa, contudo, salientar alguns constrangimentos operacionais e fatores externos que condicionaram o desempenho em determinadas áreas, designadamente ao nível da implementação de novos sistemas de informação (GD) e da adaptação dos recursos humanos aos mesmos, o que teve impacto na monitorização e execução de alguns indicadores.

Ainda assim, os resultados alcançados traduzem, de forma consistente, um desempenho globalmente satisfatório, pelo que de acordo com o n.º 1 do artigo 17.º do Decreto Legislativo Regional n.º 23/2024/M de 30 de dezembro, propomos a atribuição da menção de “**Desempenho Bom**” à avaliação final do desempenho do GSREC.

A menção de Desempenho Bom a que nos propomos é também fundamentada pela observância das restantes atividades realizadas e nos demais critérios de avaliação explanados ao longo deste relatório, os quais foram cumpridos com empenho e rigor, devendo ser relevados, juntamente com o grau de concretização do QUAR, para efeitos de homologação pela tutela.

CONCLUSÃO

Em conclusão, importa salientar que o presente Relatório de Atividades reflete um período de execução limitado (três meses), correspondente à fase inicial de funcionamento da Secretaria, recentemente criada.

Não obstante o curto horizonte temporal, foi possível desenvolver um conjunto relevante de iniciativas estruturantes, orientadas para a organização interna, definição de procedimentos e consolidação de práticas de gestão.

Cumprir ainda destacar o elevado empenho e sentido de responsabilidade demonstrados pelos recursos humanos afetos ao GSREC, constituído por uma equipa reduzida de colaboradores, maioritariamente integrada por Dirigentes e Técnicos especialistas.

Este esforço coletivo revelou-se determinante para assegurar a operacionalização das atividades e o cumprimento dos objetivos definidos, num contexto de instalação e adaptação organizacional.

Face ao exposto, considera-se que os resultados alcançados, ainda que num período transitório, constituem uma base sólida para o desenvolvimento futuro, perspetivando-se uma evolução sustentada, assente na consolidação dos processos iniciados e no reforço de recursos humanos, determinantes para a contínua capacidade organizativa e operacional do GSREC.



Secretaria Regional
de Economia

Divisão de Estratégia e Planeamento

31 de março de 2026