

2014

# RELATÓRIO DE ATIVIDADES

***SEF: Motivados pelo Futuro***

Portal: [www.sef.pt](http://www.sef.pt)

Legispedia SEF: <https://sites.google.com/site/leximigratoria/>

Facebook: <https://www.facebook.com/servicodeestrangeirosefronteiras>

## Ficha Técnica

O presente relatório de atividades foi elaborado pelo Gabinete de Estudos, Planeamento e Formação.

### Coordenação

Maria José Ribeiro (Coordenação do Gabinete de Estudos, Planeamento e Formação)

Pedro Dias (Chefe do Núcleo de Planeamento)

### Assessoria Técnica:

Rita Pinto Ferreira

Alexandra Ramos Bento

Joaquim Estrela

Rui Machado

### Abril 2015

O GEFP agradece o apoio e colaboração prestada pela Direção do SEF e por todas as unidades orgânicas do Serviço, sem a qual a elaboração deste documento não teria sido possível.

### Contactos

Serviço de Estrangeiros e Fronteiras  
Av. do Casal de Cabanas,  
Urbanização Cabanas Golf, Nº 1  
2734-506 Barcarena, Oeiras

Telefone: 214 236 200 / 965 903 600  
Fax: 214 236 640  
E-Mail: [sef@sef.pt](mailto:sef@sef.pt)  
Sítio Internet: [www.sef.pt](http://www.sef.pt)

## Índice

<b>NOTA INTRODUTÓRIA</b> .....	<b>3</b>
<b>I – ENQUADRAMENTO</b> .....	<b>4</b>
<b>1. BREVE ANÁLISE CONJUNTURAL</b> .....	<b>4</b>
<b>2. O SERVIÇO DE ESTRANGEIROS E FRONTEIRAS (SEF)</b> .....	<b>5</b>
2.1 ÂMBITO, MISSÃO, VISÃO E VALORES .....	5
2.2 ESTRUTURA ORGÂNICA.....	5
2.3 BENEFICIÁRIOS DO SEF E SERVIÇOS PRESTADOS .....	6
<i>Beneficiários do SEF</i> .....	6
<i>Serviços prestados pelo SEF</i> .....	7
<b>3. ACTIVIDADE DO SEF</b> .....	<b>8</b>
3.1 IMIGRAÇÃO, FRONTEIRAS E ASILO .....	8
3.2 EVOLUÇÃO LEGISLATIVA.....	8
<b>4. ORIENTAÇÕES GERAIS E ESPECÍFICAS PROSEGUIDAS PELO ORGANISMO</b> .....	<b>10</b>
<b>II – AUTOAVALIAÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>1. AUTOAVALIAÇÃO DOS OBJECTIVOS QUAR</b> .....	<b>12</b>
1.1 RESULTADOS E DESVIOS .....	12
<i>Avaliação individual dos resultados relativos aos objectivos QUAR 2014</i> .....	13
1.2 QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELO SEF .....	14
<i>Avaliação dos Serviços de Atendimento ao Público</i> .....	14
1.3 AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO .....	15
1.4 ANÁLISE DAS CAUSAS DE INCUMPRIMENTO DE ACÇÕES OU PROJECTOS NÃO EXECUTADOS OU COM RESULTADOS INSUFICIENTES ...	15
1.5 BOAS PRÁTICAS NACIONAIS E INTERNACIONAIS .....	16
1.6 AUDIÇÃO DE DIRIGENTES E DE CHEFIAS INTERMÉDIAS NO PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO .....	17
1.7 DESENVOLVIMENTO DE MEDIDAS PARA UM REFORÇO POSITIVO DO DESEMPENHO.....	17
<b>2. INFORMAÇÃO ADICIONAL</b> .....	<b>18</b>
2.1 ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS (PREVISTAS OU NÃO) E RESULTADOS ALCANÇADOS.....	18
<i>Concretização dos Eixos Estratégicos</i> .....	18
<i>Fichas de Autoavaliação</i> .....	19
2.2 SÍNTESE FINANCEIRA 2014 .....	20
<i>Análise da execução orçamental</i> .....	20
<i>Publicitação dos gastos em publicidade e prazo médio de pagamentos</i> .....	21
2.3 AVALIAÇÃO DA AFECTAÇÃO DE RECURSOS PREVISTOS .....	21
<b>III – BALANÇO SOCIAL</b> .....	<b>23</b>
<b>IV – AVALIAÇÃO FINAL</b> .....	<b>24</b>
<b>1. APRECIÇÃO QUALITATIVA E QUANTITATIVA DOS RESULTADOS ALCANÇADOS</b> .....	<b>24</b>
<b>2. MENÇÃO PROPOSTA PELO DIRIGENTE MÁXIMO DO SERVIÇO COMO RESULTADO DA AUTOAVALIAÇÃO, DE ACORDO COM O N.º 1 DO ARTIGO 18.º DA LEI N.º 66-B/2007, DE 28 DE DEZEMBRO</b> .....	<b>27</b>
<b>3. CONCLUSÕES PROSPETIVAS</b> .....	<b>28</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>29</b>

## Nota Introdutória

O presente Relatório de Actividades, enquanto meio privilegiado de reporte da actividade desenvolvida pelo Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (SEF), numa perspetiva gestonária, obedece aos requisitos enunciados pelo Decreto-Lei n.º 183/96, de 27 de Setembro, e pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro.

Como habitual, a sua estrutura incorpora também o Balanço Social<sup>1</sup>, facultando, desta forma, uma visão global do desempenho da organização.

Porém, importa sublinhar que a correcta percepção do impacto da atuação do Serviço no contexto das realidades migratórias, bem como da complexidade e sensibilidade da sua missão<sup>2</sup>, pressupõe a leitura de outros documentos complementares, em particular o Relatório de Segurança Interna (RASI) e o Relatório de Imigração, Fronteiras e Asilo (RIFA).

Os resultados apresentados expressam o forte compromisso do SEF e dos seus colaboradores na prossecução das políticas migratória e de asilo, salvaguarda da segurança interna, num ano de particular complexidade para a organização.

A sua estrutura compreende quatro grandes capítulos. No primeiro é apresentada uma breve análise conjuntural da atividade, com menção das orientações gerais e específicas definidas. No segundo capítulo procede-se à autoavaliação do SEF, evidenciando os resultados alcançados, face aos objectivos definidos no Quadro de Avaliação e Responsabilidade (QUAR). O Balanço Social é sintetizado no terceiro capítulo, apresentando a caracterização dos recursos humanos do SEF. No capítulo quarto procede-se à avaliação final do Serviço, com a apreciação qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados e apresentação de uma visão prospectiva da actuação do SEF para o ano de 2014.

Integram ainda este relatório os seguintes documentos: Caracterização do Sistema de Controlo Interno (Anexo 1), Fichas de Autoavaliação (Anexo 2) e Balanço Social (Anexo 3).

---

<sup>1</sup> Decreto-Lei n.º 190/96, de 9 de Outubro

<sup>2</sup> Em especial no que se prende com a sua interacção com aspectos como a segurança interna, a integração de imigrantes, o combate ao terrorismo, o tráfico de pessoas e à imigração ilegal, a coesão social, os direitos humanos e a não discriminação, o envelhecimento populacional ou a ajuda ao desenvolvimento nos países de origem

## I – Enquadramento

### 1. Breve Análise Conjuntural

O SEF detém, simultaneamente, competências na área da investigação criminal e de natureza administrativa nos domínios da entrada, permanência e afastamento de estrangeiros em território nacional, bem como na emissão do passaporte comum português. Assim, a abordagem seguida procura ilustrar resumidamente a conjuntura externa e possíveis implicações para a segurança interna e implementação das políticas de imigração e asilo<sup>3</sup>.

**Figura 1 – Caracterização do ambiente externo**

<b>Enquadramento legislativo</b>
Lei orgânica do SEF (Decreto-Lei n.º 252/2000, de 16 de outubro, alterado pelos Decreto-Lei n.º 240/2012, de 6 de novembro)
Leis de Imigração (Lei n.º 23/2007, de 4 de Julho, alterada pela Lei n.º 29/2012, de 9 de Agosto), Asilo (Lei n.º 27/2008, de 30 de Junho, alterada pela Lei 26/2014, de 5 de maio) e Livre circulação de cidadãos da UE (Lei n.º 37/2006, de 9 de Agosto)
Leis Penal e Processual Penal e de Organização da Investigação Criminal (Lei n.º 49/2008, de 27 de Agosto)
Lei de Segurança Interna (Lei n.º 53/2008, de 29 de Agosto)
Outros diplomas respeitantes aos Sistema de Segurança Interna, da República Portuguesa, de Investigação Criminal e de Protecção Civil
Planos Estratégicos nos domínios das Migrações e do Tráfico de Seres Humanos
<b>Conjuntura externa e possíveis implicações para a segurança interna</b>
Fenómenos de risco que se configuram como potenciais ameaças: terrorismo, tráfico de pessoas, tráfico de armas e estupefacientes, ciberameaças, associações criminosas (narcotráfico, financiamento de organizações terroristas, facilitação da imigração ilegal, criminalidade económico-financeira), exploração de pessoas para fins laborais, sexuais e mendicidade
Imigração ilegal: alteração da natureza dos fluxos migratórios (África, América Latina e Ásia); actividade de grupos criminosos (criminalidade organizada transnacional)
<b>Conjuntura económica e financeira</b>
Diminuição da procura interna
Recuperação da actividade económica
Aumento da taxa de desemprego
Restrições de financiamento
<b>Caracterização da população estrangeira residente em Portugal</b>
Nacionalidades mais representativas: Brasil; Cabo Verde; Ucrânia; Roménia; Angola
Principais indicadores da actividade de controlo e permanência de estrangeiros em Portugal reflectem a estrutura da população estrangeira residente
<b>Grandes linhas de orientação política no domínio da imigração e asilo, segurança interna e criminal (Programa do XIX Governo Constitucional e Grandes Opções do Plano para 2014)</b>
Garantir a efectiva participação nacional nos organismos de gestão de fluxos fronteiriços
Promover a articulação estratégica e operacional com as demais forças e serviços de segurança no âmbito das respectivas responsabilidades em matéria de estrangeiros e fronteiras, investigação criminal, segurança pública, informações e protecção civil
Racionalizar a utilização dos meios existentes
Estabelecer mecanismos permanentes de colaboração e articulação com os demais organismos que versem sobre as áreas da segurança interna, justiça e defesa
Participar no reforço do sistema de protecção civil
Reforçar as parcerias internacionais na área da gestão de fluxos fronteiriços, prosseguindo-se a luta contra a imigração clandestina e o tráfico de seres humanos
Reforçar a cooperação no contexto do ajustamento do Tratado de Schengen e afins

<sup>3</sup> Para uma caracterização mais aprofundada da envolvente externa do SEF, é ainda relevante a consulta do Relatório Anual de Segurança Interna e o Relatório de Imigração, Fronteiras e Asilo relativos ao ano de 2014, bem como o Relatório Anual de Política de Imigração e Asilo elaborado pelo SEF enquanto Ponto de Contacto Nacional da Rede Europeia das Migrações, contando com o contributo dos parceiros da Rede Nacional das Migrações.

## 2. O Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (SEF)

### 2.1 Âmbito, missão, visão e valores

O SEF é um serviço de segurança integrado no Ministério da Administração Interna (MAI) que, no quadro da política de segurança interna, tem por objectivos fundamentais assegurar o controlo das pessoas nas fronteiras, dos estrangeiros em território nacional, a prevenção e o combate à criminalidade relacionada com a imigração ilegal e tráfico de seres humanos, bem como promover, coordenar e executar as medidas e acções relacionadas com estas actividades e com os movimentos migratórios, gerir os documentos de viagem e de identificação de estrangeiros e proceder à instrução dos processos de pedido de asilo (figura 2).

A nível internacional, o SEF assegura, por determinação do Governo, a representação do Estado Português nos grupos de trabalho da União Europeia<sup>4</sup>, bem como em organizações ou eventos internacionais relativos à sua área de atuação.

**Figura 2 – SEF: Missão, Visão e Valores**

<b>Missão</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Assegurar o controlo das pessoas nas fronteiras, dos estrangeiros em território nacional, a prevenção e o combate à criminalidade relacionada com a imigração ilegal e tráfico de seres humanos, gerir os documentos de viagem e de identificação de estrangeiros e instruir os processos de pedido de asilo, na salvaguarda da segurança interna e dos direitos e liberdades individuais no contexto global da realidade migratória.</li></ul>
<b>Visão</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Construir um serviço de segurança próximo dos cidadãos, activo e eficaz na gestão dos fluxos migratórios e na construção do espaço alargado de liberdade, segurança e justiça</li></ul>
<b>Valores</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proximidade com os cidadãos estrangeiros</li><li>• Modernização e eficácia</li><li>• Salvaguarda do interesse público</li><li>• Qualificação dos colaboradores</li></ul>

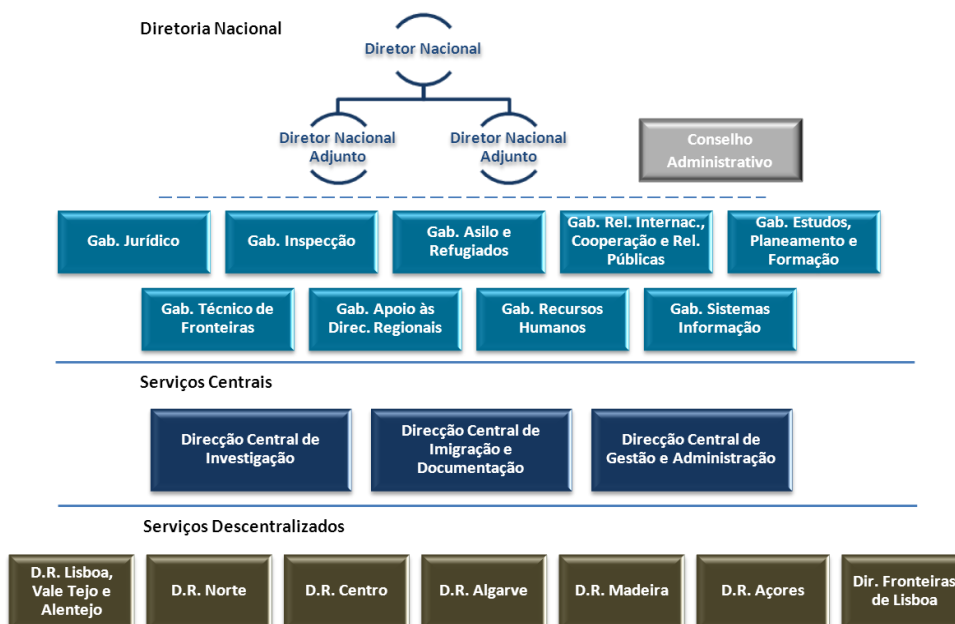
### 2.2 Estrutura Orgânica

A estrutura orgânica do SEF é hierarquizada verticalmente, sob dependência do MAI, com autonomia administrativa<sup>5</sup>. O SEF compreende os seguintes órgãos e serviços: Diretoria Geral, Conselho Administrativo, Serviços Centrais e Serviços Descentralizados (figura 3). Quanto à sua natureza, quer os Serviços Centrais, quer os Descentralizados integram Serviços Operacionais, que prosseguem directamente actividades de investigação e fiscalização – áreas de missão –, e Serviços de Apoio, que desenvolvem um conjunto de actividades de apoio àquelas – áreas de suporte.

<sup>4</sup> Nomeadamente o Comité Estratégico Imigração Fronteiras e Asilo (CEIFA), o Grupo Alto Nível de Asilo e Migração (GANAM), os Grupos Migração/Admissão, Fronteiras, Migração/Afastamento e Asilo.

<sup>5</sup> O Decreto-Lei n.º 252/2000, de 16 de Outubro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 240/2012, de 6 de Novembro, define a estrutura orgânica do SEF, missão e demais atribuições.

**Figura 3 – Estrutura Orgânica do SEF**



### 2.3 Beneficiários do SEF e serviços prestados

#### Beneficiários do SEF

A atuação do SEF é dirigida a diversos grupos de públicos, designadamente Cidadãos, Órgãos de Soberania, Administração Pública, Outras Instituições Públicas e Privadas, Organismos Internacionais, os quais constituem as partes interessadas do SEF (figura 4).

**Figura 4 – Identificação dos Stakeholders do SEF**

<b>Cidadãos</b>
Cidadãos portugueses, nacionais de Estados-Membros da União Europeia e nacionais de países terceiros
<b>Órgãos de Soberania</b>
Assembleia da República
Governo (Primeiro Ministro, Ministério da Administração Interna e outros Ministérios, designadamente da Justiça e dos Negócios Estrangeiros)
Tribunais
<b>Administração Pública</b>
SSI e SIRP
Outras Forças e Serviços de Segurança (PSP, GNR, PJ, PM, etc.)
Outros Organismos (ACT, Seg. Social, AT, INE, IEFP, SGMAI etc.)
<b>Outras Instituições Públicas e Privadas</b>
Provedoria de Justiça
Alto Comissariado para as Migrações
Organizações nacionais que se dedicam à temática das migrações e asilo (CPR, Centros de Investigação, Associações de Imigrantes, etc.)
<b>Organismos internacionais</b>
Conselho da UE, Comissão Europeia e outros organismos da União
Conselho da Europa
Organização das Nações Unidas
Forças e serviços de segurança estrangeiros
Organizações Internacionais e outras entidades públicas ou privadas estrangeiras com intervenção nas temáticas das migrações e asilo (OIT, ICAO, OIM, JRS, etc.)

A análise de *stakeholders*, ao sistematizar a informação sobre os intervenientes na organização (pessoas ou organizações), permite uma melhor adequação da atuação do SEF com vista ao sucesso das políticas de imigração e asilo, segurança interna e criminal (figura 5).

**Figura 5 – Matriz de Stakeholders**

		Nível Interesse	
		Baixo	Alto
Poder	Pouco	<i>Esforço mínimo</i> • Organismos internacionais • Fornecedores de Bens e Serviços	<i>Manter informado / estreitar colaboração</i> • Outras Instituições Públicas e Privadas • Associações de trabalhadores
	Muito	<i>Manter satisfeito</i> • Administração Pública	<i>Gerir em proximidade</i> • Cidadãos • Órgãos de Soberania • Unidades Orgânicas do SEF • Dirigentes e Colaboradores

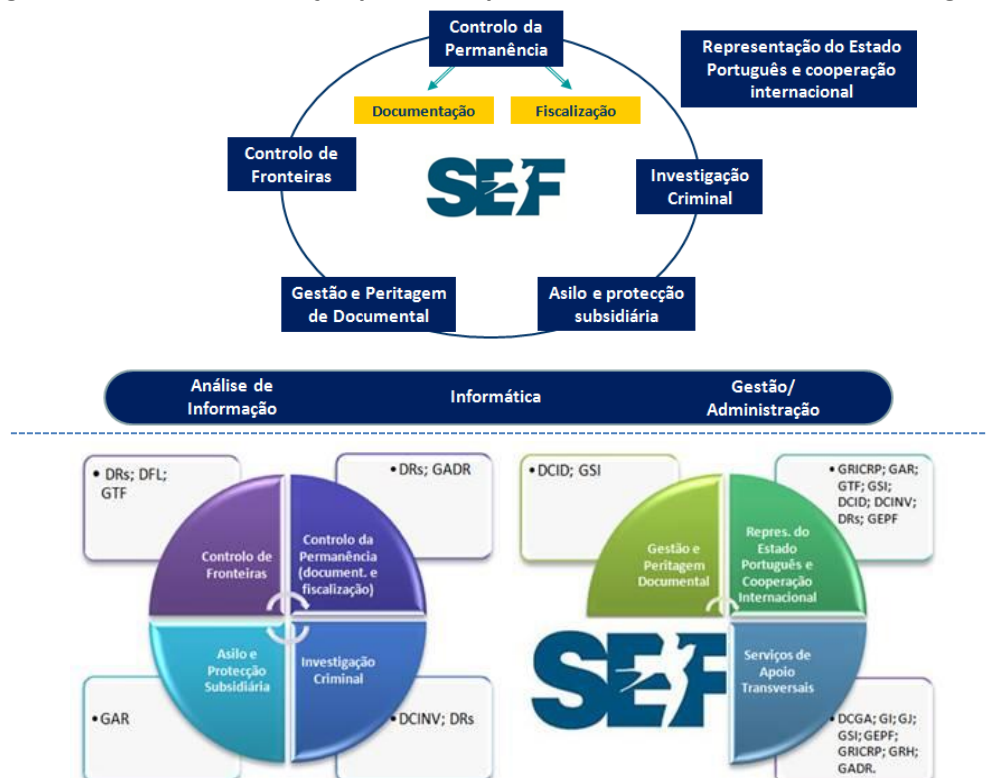
Notas:

- Stakeholders de elevado interesse e elevado poder: intervenientes principais que se revestem como “elementos críticos” na actuação do SEF;
- Stakeholders de baixo interesse e elevado poder: intervenientes cujas prioridades não são as do SEF, mas que podem interferir com a actuação do Serviço;
- Stakeholders de elevado interesse mas como pouco poder: intervenientes cuja actuação deverá ser direccionada para a protecção dos seus interesses;
- Stakeholders de baixo interesse e com pouco poder: monitorização dos interesses e satisfação destes intervenientes.

Serviços prestados pelo SEF

Os serviços prestados pelo SEF foram agrupados grandes áreas de negócio (figura 6), sem prejuízo da interacção e complementaridade destes serviços, os quais concorrem para a prossecução da missão do SEF. A par dos serviços prestados, o SEF desenvolve ainda um conjunto de serviços e actividades que concorrem para a prestação das áreas de negócio (sistemas de informação, planeamento, gestão, consultoria jurídica, comunicação e controlo interno).

**Figura 6 – Síntese dos serviços prestados pelo SEF e contributo das unidades orgânicas**





### 3. Actividade do SEF

#### 3.1 Imigração, Fronteiras e Asilo

A atuação operacional do SEF é amplamente monitorizada, designadamente nos Relatórios de Segurança Interna e de Imigração Fronteiras e Asilo. Dada a natureza do presente relatório de actividades, opta-se pela sintetização de alguns indicadores da actividade que ilustram, quantitativamente, a atuação do Serviço (figura 7).

**Figura 7 – Alguns Indicadores de Actividade do SEF**

<b>POPULAÇÃO ESTRANGEIRA RESIDENTE</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
Stock (títulos de residência válidos a 31/12/2014)	389.856	401.3120
Fluxo (primeiros títulos de residência concedidos em 2014)	36.602	33.246
<b>CONTROLO DE FRONTEIRA</b>		
Pessoas controladas	11.424.334	12.386.051
Recusas de entrada	959	813
Vistos concedidos	11.565	12.899
<b>CONTROLO DE PERMANÊNCIA</b>		
Atividade inspeção e fiscalização	11.651	10.424
Notificações para abandono voluntário	3.265	3.763
Processos de afastamento coercivo instaurados	816	1.260
Afastamentos executados	437	463
Contraordenações instauradas	27.365	30.298
<b>INVESTIGAÇÃO CRIMINAL</b>		
Criminalidade registada	68	141
Arguidos	212	276
Processos concluídos	273	389
<b>ASILO E PROTEÇÃO INTERNACIONAL</b>		
Pedidos de asilo	447	507
Estatutos de refugiado reconhecidos	20	15
Concessão de proteção subsidiária	20	113
<b>NACIONALIDADE</b>		
Pareceres solicitados	32.349	30.130
Pareceres concedidos	20.521	28.753
<b>SEF EM MOVIMENTO</b>		
Beneficiários	1.133	958
<b>ATUAÇÃO INTERNACIONAL</b>		
Operações FRONTEX	15	13

#### 3.2 Evolução Legislativa

No que se refere à vertente político-legislativa com influência nos fluxos migratórios e na prevenção de ilícitos e atos associados, no ano em análise, com influência na atividade do SEF há a salientar:

- Lei 26/2014, de 5 de maio, que procede à primeira alteração à Lei 27/2008, de 30 de junho, que estabelece as condições e procedimentos de concessão de asilo ou proteção subsidiária e os estatutos de requerente de asilo, de refugiado e de proteção subsidiária, procedendo à alteração da Lei de Asilo em conformidade com as Directivas referentes ao Sistema Europeu Comum de Asilo;
- Decreto n.º 10/2014, de 25 de março, o qual aprova o Acordo sobre a Concessão de Visto para Estudantes Nacionais dos Estados Membros da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa, assinado em Lisboa, em 2 de novembro de 2007;
- Lei Orgânica n.º 1/2014, de 9 de janeiro, que alterou a Lei n.º 14/87, de 29 de abril, relativa à Lei Eleitoral para o Parlamento Europeu, em particular no que refere a alguns aspetos do sistema de elegibilidade nas eleições para o Parlamento Europeu dos cidadãos da União residentes num Estado membro de que não tenham a nacionalidade;

- Portaria n.º 176/2014, de 11 de Setembro, que regulamenta diversos aspetos relativos à realização da prova do conhecimento da língua portuguesa e revoga a Portaria n.º 1403-A/2006, de 15 de dezembro;
- Taxas de segurança a cobrar nos aeroportos da rede ANA, S. A., e nos restantes aeródromos e aeroportos (Portaria n.º 77-B/2014, de 1 de abril e Portaria n.º 235/2014, de 17 de novembro);
- Valor da distribuição da taxa de segurança pelo Instituto Nacional de Aviação Civil, I. P., às forças e serviços de segurança, nos aeródromos e aeroportos nacionais integrados na Rede ANA, S. A., e noutras entidades gestoras aeroportuárias (Portaria n.º 83/2014, de 11 de abril e Portaria n.º 236/2014, de 17 de novembro).
- Despacho n.º 11102/2014, de 2 de setembro, que estabelece as normas e procedimentos das operações de afastamento de cidadãos estrangeiros de território nacional tendo em conta a transposição da Diretiva n.º 2008/115/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 16 de dezembro, em matéria de segurança das operações conjuntas de afastamento por via aérea;
- Decreto-Lei n.º 2/2014, de 9 de janeiro, que procede à quinta alteração ao Decreto-Lei n.º 290-A/2001, de 17 de novembro, que aprova o regime de exercício de funções e o estatuto do pessoal do Serviço de Estrangeiros e Fronteiras, modificando o regime de admissão ao estágio para provimento nas categorias de inspetor e inspetor-adjunto;
- Portaria n.º 390/2014, de 26 de maio, relativo à autorização para o SEF assumir os encargos orçamentais decorrentes da aquisição dos serviços de produção e emissão de cartões de residência de cidadão da União Europeia e dos seus familiares;

Importa ainda evidenciar a celebração do Estado Português de um conjunto de acordos bilaterais tendentes à supressão de vistos para efeitos de entrada em território nacional, designadamente o celebrado com o Sultanato de Omã tendente no que refere a Passaportes Diplomáticos, Especiais e de Serviço (Decreto n.º 22/2014, de 8 de agosto, e Aviso n.º 95/2014, de 14 de outubro).

#### 4. Orientações gerais e específicas prosseguidas pelo organismo

Os vetores estratégicos, e respetivas áreas de intervenção, que norteiam a atuação do SEF decorrem de todo o enquadramento político deste Serviço (figura 8).

**Figura 8 – Vectores Estratégicos do SEF e áreas de intervenção**

VECTORES	ÁREAS DE INTERVENÇÃO
Salvaguarda da Segurança Interna	Controlo de fronteira
	Controlo da permanência
	Investigação Criminal
	Cooperação Policial e Controlo de Fluxos Migratórios
	Gestão e Peritagem Documental
	Asilo e Refugiados
Qualidade na interacção Cidadão/SEF	Desenvolvimento da plataforma tecnológica
	Melhoria das condições de atendimento ao público e expansão da vertente documental
Reforço da atuação a nível internacional	Acompanhamento da política comum de imigração e asilo (UE) / Participação de peritos do SEF em iniciativas a nível internacional (extra UE)
	Agência Europeia FRONTEX
	Agência Europeia EASO (Gabinete Europeu de Apoio em Matéria de Asilo)
	REM (Rede Europeia das Migrações)
	Cooperação
Racionalização e qualificação dos Recursos Humanos	Plano de formação
	Gestão e Administração de Recursos Humanos

Deste modo, e em síntese, a atuação do SEF prossegue uma abordagem global e integrada da realidade imigratória, sem descurar os interesses relevantes subjacentes à segurança.

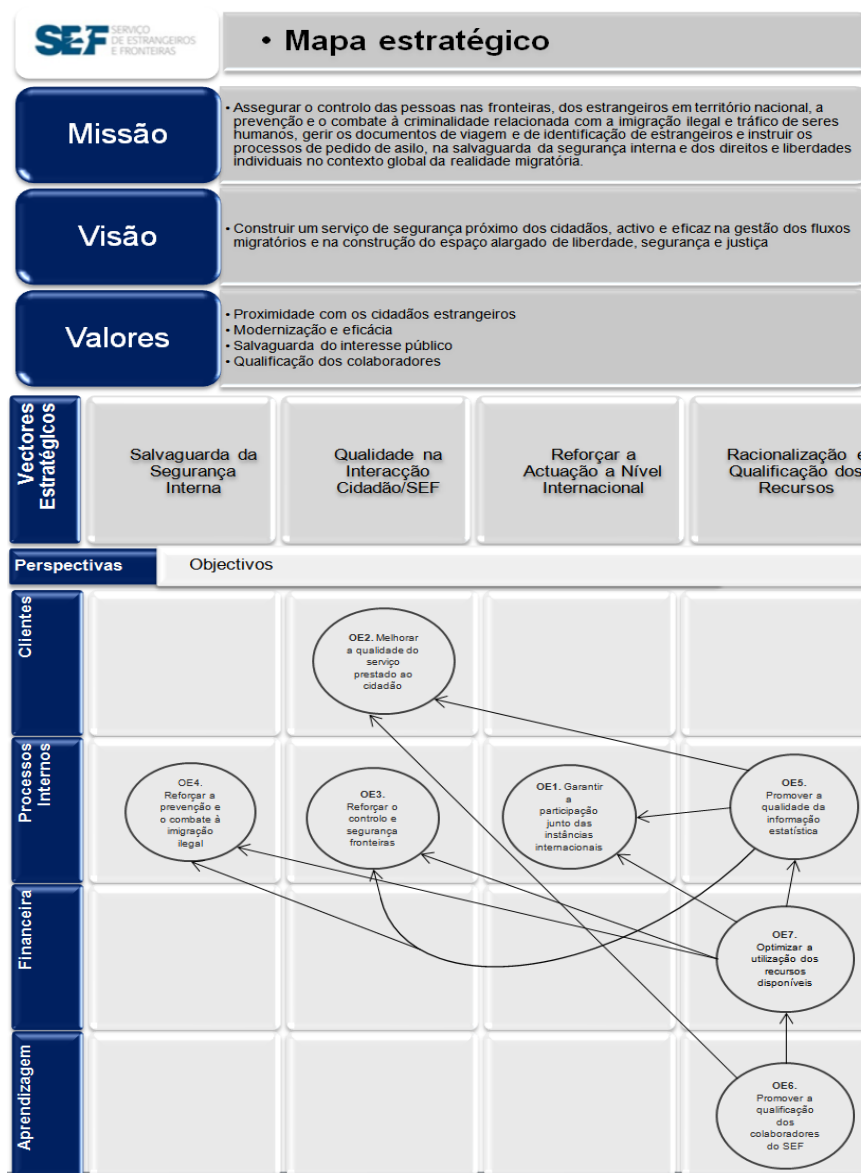
Assim, em sede de SIADAP, foi definido um conjunto de objectivos estratégicos (OE) referentes ao Quadro de Avaliação (figura 9).

**Figura 9 – Objectivos Estratégicos do SEF (QUAR)**

OE. 1	Garantir a efectiva participação nacional junto das instâncias internacionais nos domínios da gestão dos fluxos migratórios
OE. 2	Melhorar a qualidade do serviço prestado ao cidadão
OE. 3	Agilizar o controlo e segurança nas fronteiras
OE. 4	Reforçar a prevenção e o combate à imigração ilegal, à criminalidade associada aos fenómenos migratórios e ao tráfico de seres humanos
OE. 5	Promover a qualidade da informação estatística sobre a população estrangeira
OE. 6	Promover a qualificação dos colaboradores do SEF
OE. 7	Optimizar a utilização dos recursos disponíveis

A elaboração do Mapa Estratégico do SEF permite uma melhor visualização das estratégias e das relações causa-efeito entre as componentes daquela (figura 10). Seguindo a metodologia do *BalancedScorecard*, os objectivos estratégicos plurianuais definidos em sede de QUAR foram objecto de uma adequação, garantindo a coerência e integridade dos mesmos. A descrição da visão global da estratégia do SEF efectua-se, hierarquicamente, pelas perspectivas de Clientes, Processos Internos, Financeira e Aprendizagem.

Figura 10 – Mapa Estratégico do SEF



A concretização dos objectivos estratégicos pressupõe a definição de um conjunto de objectivos operacionais anuais (figura 10), os quais foram inscritos no QUAR 2014.

Figura 10 – Objectivos Operacionais Anuais do SEF para 2014

<b>OA 1.</b>	Promover a participação do SEF a nível internacional	Eficácia
<b>OA 2.</b>	Reforçar a atuação operacional do SEF	
<b>OA 3.</b>	Reforçar a imagem de eficiência do SEF no atendimento ao público	Eficiência
<b>OA 4.</b>	Promover a entrada em vigor de novos documentos de identificação de viagem e residência	
<b>OA 5.</b>	Potenciar a produção de estatísticas do SEFSTAT	
<b>OA 6.</b>	Melhorar a gestão financeira do SEF	
<b>OA 7.</b>	Promover a qualificação dos colaboradores do SEF	Qualidade
<b>OA 8.</b>	Desenvolver um sistema de monitorização dos padrões de qualidade da instrução de procedimento em matéria de asilo	

## II – Autoavaliação

### 1. Autoavaliação dos Objectivos QUAR

#### 1.1 Resultados e Desvios

Os objectivos QUAR contratualizados para 2014, mediante Despacho do Secretário de Estado Adjunto da Administração Interna (18/08/2014) atenderam às linhas orientadoras previstas nas Grandes Opções do Plano e demais instrumentos político-estratégicos relativos às políticas de imigração e asilo, segurança interna e criminal, bem como de modernização e renovação tecnológica da Administração Pública. Os resultados alcançados permitem evidenciar um desempenho positivo do SEF no acometimento das suas atribuições e objetivos anuais, em particular quando se reconhece ter sido um ano de particular complexidade para a organização (figura 11).

**Figura 11 – Quadro de Avaliação e Responsabilização 2014**

Objectivos Operacionais	Resultado	Meta	Resultado	Taxa de Realização	Concretização			Desvios	REALIZAÇÃO			
					Superou	Atingiu	Não atingiu					
EFICÁCIA		Ponderação	35%							134,5%		
<b>OBJ 1</b>	Ponderação de		50%							127,6%		
	Indicador	Peso										
Promover a participação do SEF a nível Internacional	1	Taxa de participação nas Operações Conjuntas planeadas (FRONTEX e EASO)	55%	-	60%	85,0%	141,7%	X	-	-	41,67%	77,92%
	2	N.º de instrumentos (manuais, reuniões, workshops...) implementados visando a adaptação da estrutura ao novo quadro financeiro da UE (FAMI, FSI)	10%	-	12	17	141,7%	X	-	-	41,67%	14,17%
	3	Grau de execução do Programa REM	35%	-	[75%, 85%]	76,0%	101,3%	X	-	-	1,33%	35,47%
<b>OBJ 2</b>	Ponderação de		50%							141,4%		
	Indicador	Peso										
Reforçar a atuação operacional do SEF	4	Ações de inspeção e fiscalização a entidades empregadoras	30%	-	[2400, 2600]	2581	108%	X	-	-	7,54%	32,26%
	5	Reuniões de coordenação no domínio da investigação criminal	25%	-	17	34	200%	X	-	-	100,00%	50,00%
	6	Relatórios de análise de risco em fronteiras	15%	-	4	7	175%	X	-	-	75,00%	26,25%
	7	Implementação de um centro de instalação temporária taxa de execução física do projecto (plurianual)	20%	-	20%	21,6%	108%	X	-	-	7,85%	21,57%
	8	Taxa de passageiros UE/EEE controlados através do RAPID	10%	-	30%	34,0%	113%	X	-	-	13,33%	11,33%
<b>EFICIÊNCIA</b>	Ponderação		35%							116,3%		
<b>OBJ 3</b>	Ponderação de		25%							157,8%		
	Indicador	Peso										
Reforçar a imagem de eficiência do SEF no atendimento ao público	9	Instalação do SIGAP em postos de atendimento do SEF	30%	-	6	11	183%	X	-	-	83,33%	55,00%
	10	Implementar o SGDoc em LOs de Lisboa	25%	-	2	2	100%	-	X	-	0,00%	25,00%
	11	Tempo de validação do Passaporte Electrónico Português (dias)	25%	-	4	1,29	311%	X	-	-	211,18%	77,80%
	12	Implementar um Gabinete de Atendimento Especializado - ARI	20%	-	1	0	0%	-	-	X	-100,00%	0,00%
<b>OBJ 4</b>	Ponderação de		25%							0,0%		
	Indicador	Peso										
Promover a entrada em vigor de novos documentos de identificação viagem e residência	13	N.º de novos documentos implementados	100%	-	5	0	0%	-	-	X	-100,00%	0,00%
<b>OBJ 5</b>	Ponderação de		25%							50,0%		
	Indicador	Peso										
Potenciar a produção de estatísticas do SEFSTAT	14	Desenhar o projeto SEFSTAT2.0	50%	-	31-10-2014	16-10-2014	100,0%	X	-	-	0,04%	50,02%
	15	Elaborar modelo de dados SEFSTAT2.0	50%	-	1	0	0%	-	-	X	-100,00%	0,00%
<b>OBJ 6</b>	Ponderação de		25%							257,3%		
	Indicador	Peso										
Melhorar a gestão financeira do SEF	16	Prazo médio de pagamento a fornecedores (dias)	50%	31,25	35,00	31,09	113%	X	-	-	12,58%	56,29%
	17	Taxa de redução da despesa com consumíveis	50%	13.067.514,03 €	-5%	-20,1%	402%	X	-	-	302,00%	201,00%
<b>QUALIDADE</b>	Ponderação		30%							58,6%		
<b>OBJ 7</b>	Ponderação de		50%							117,2%		
	Indicador	Peso										
Promover a qualificação dos colaboradores do SEF	18	N.º médio de horas de formação por formando	35%	4,6	5	9,6	192%	X	-	-	92,00%	67,20%
	19	N.º de Conferências Migrações Século XXI	35%	-	5	5	100%	-	X	-	0,00%	35,00%
	20	N.º de ações de formação em Prevenção da Corrupção e/ou em Direitos Humanos	30%	-	2	1	50%	-	-	X	-50,00%	15,00%
<b>OBJ 8</b>	Ponderação de		50%							0,0%		
	Indicador	Peso										
Desenvolver um sistema de monitorização dos padrões de qualidade da instrução de procedimento em matéria de asilo	21	Relatório sobre qualidade da instrução de pedidos de asilo	100%	-	1	0	0%	-	-	X	-100,00%	0,00%

No entanto não poderá deixar de ser enunciado que nove dos indicadores com resultados positivos evidenciam uma excessiva cautela na definição das metas porquanto a sua superação foi superior a 125%. Tal facto deriva do nível de incerteza que por vezes se verifica e pela ausência de monitorização atempada dos objetivos, impedindo a reformulação dos mesmos. De salientar ainda que não foi possível executar cinco dos indicadores, contribuindo também para um desequilíbrio neste período de avaliação.

## Avaliação individual dos resultados relativos aos objectivos QUAR 2014

A avaliação individual dos resultados relativos a cada objetivo anual inscrito no QUAR 2014 implica a ponderação das diferentes condicionantes que concorrem para a concretização de cada um, sendo deverão ser atendidos os constrangimentos no que refere à monitorização em razão da oportunidade e complexidade do exercício de 2014:

**Figura 12 – Avaliação dos objetivos operacionais inscritos no QUAR de 2014**

<p><b>Objetivo 1: Promover a participação do SEF a nível internacional</b></p> <p>Indicador 1: os constrangimentos financeiros e de recursos humanos implicaram a definição de uma meta cautelosa, sendo que o que a participação nas ações FRONTEX teve subjacente a capacidade do SEF e o interesse na gestão dos fluxos migratórios e solidariedade para com os Estados Membros.</p> <p>Indicador 2: o SEF empreendeu um esforço relevante no que refere à preparação do FAMI e FSI, envolvendo diversas unidades orgânicas e o relacionamento institucional com outras organizações do MAI.</p> <p>Indicador 3: a concretização do programa de trabalhos da REM teve implícita a ponderação do esforço na redução da despesa (não publicação de estudos em formato físico e participação em alguns eventos).</p>
<p><b>Objetivo 2: Reforçar a atuação operacional do SEF</b></p> <p>Indicador 4: Foi cumprido o plano de atividade inspectiva, com a superação do número de entidades empregadoras objeto de verificação do cumprimento do normativo legal em matéria de imigração relativo ao emprego de cidadãos estrangeiros</p> <p>Indicador 5: a meta estabelecida foi largamente transposta em razão da necessidade de envolvimento em reuniões de nível internacional em matéria de coordenação da investigação criminal.</p> <p>Indicador 6: a elaboração de relatórios de análise de risco constitui um instrumento para a melhoria da performance no controlo de fronteiras, tendo sido verificada a necessidade de produção de mais documentos que os inicialmente previstos em função dos critérios essenciais de acompanhamento de tendências dos fluxos migratórios e emergência de novos desafios decorrentes de evoluções económicas ou sociais nos principais países de origem.</p> <p>Indicador 7: o projecto de implementação de um centro de instalação temporária foi desenvolvido conforme previsto, tendo uma perspectiva plurianual para a sua concretização.</p> <p>Indicador 8: a generalização da utilização do RAPID tem contribuído para a melhoria do serviço de controlo de fronteiras, sendo o exemplo de como o elemento tecnológico concorre para a prestação de um serviço público célere e de qualidade.</p>
<p><b>Objetivo 3: Reforçar a imagem de eficiência do SEF no atendimento ao público</b></p> <p>Indicador 9: o programa de extensão do SIGAP para o biénio de 2013-2014 foi amplamente concretizado, tendo inclusive sido desenvolvido um portal interno com o objetivo apoiar os utilizadores do SIGAP, disponibilizando notícias, informação, documentação e contactos</p> <p>Indicador 10: o SODOC foi implementado na DRLVTA e no GAR, permitindo a melhoria e celeridade no controlo da gestão documental do SEF.</p> <p>Indicador 11: o esforço empreendido na célere validação dos pressupostos tendentes à emissão do PEP, acompanhado com um horário desfasado dos colaboradores permitindo um horário de funcionamento mais amplo, a par da consolidação das equipas em termos de conhecimentos e experiência, permitiram que o tempo médio de resposta fosse bastante inferior ao delineado como meta;</p> <p>Indicador 12: tendo sido preparado o Gabinete de Atendimento Especializado para ARI, em função da auditoria empreendida pela IGAI aos procedimentos de concessão de autorizações de residência para atividade de investimento, revelou-se prudente aguardar pelas recomendações que pudessem ser suscitadas pelo relatório daquela entidade. Já em 2015, das recomendações formuladas na auditoria realizada pela IGAI, é referida a necessidade de garantir a classificação de confidencial de todo o processo de avaliação do regime ARI.</p>
<p><b>Objetivo 4: Promover a entrada em vigor de novos documentos de identificação de viagem e residência</b></p> <p>Indicador 13: a não conclusão dos procedimentos legais tendentes à implementação dos novos documentos impediram a implementação dos mesmos.</p>
<p><b>Objetivo 5: Potenciar a produção de estatísticas do SEFSTAT</b></p> <p>Indicador 14: foi elaborado o desenho do projecto SEFSTAT 2.0, o qual visa a afirmação do SEFSTAT como instrumento de produção de informação estatística transversal a todas as vertentes de atuação do SEF.</p> <p>Indicador 15: concluso o desenho do projeto SEFSTAT 2.0, não foi possível dar continuidade do mesmo (elaboração do modelo de dados) em razão de dois aspectos: alteração da coordenação do projecto com a saída do SEF do gestor TI; prudência face à preparação do Plano Estratégico para as Migrações, cujos trabalhos preparatórios incluíam poderiam imprimir diferentes funcionalidades para o novo SEFSTAT.</p>
<p><b>Objetivo 6: Melhorar a gestão financeira do SEF</b></p> <p>Indicador 16: o esforço empreendido em salvaguardar o cumprimento dos prazos acordados permitiu consolidar a tendência de redução assinalável do tempo médio de pagamentos.</p> <p>Indicador 17: para a elevada redução do nível de despesa concorrem os seguintes factores: diminuição do preço pago pelo SEF à INCM pela produção do PEP e uma política de aquisição de material de escritório mais sustentada consubstanciada na entrada em funcionamento do SIGAP em mais postos de atendimento.</p>
<p><b>Objetivo 7: Promover a qualificação dos colaboradores do SEF</b></p> <p>Indicador 18: o rácio de horas por formando foi superior ao previsto uma vez que foi possível desenvolver ações formação de duração superior ao previsto.</p> <p>Indicador 19: foram promovidas as cinco sessões previstas do Ciclo de Conferências Migrações Século XXI, incidindo sobre seguintes temáticas: “Novos fluxos migratórios e tráfico de pessoas”, “Tráfico de pessoas e criminalidade transnacional”, “Gestão integrada de fronteiras e as novas tecnologias”, “Globalização e migrações regulares” e “A segurança na documentação electrónica e a cadeia de identidade”.</p> <p>Indicador 20: a revisão do novo Plano de Prevenção de Corrupção e oportunidade de agenda (conciliação da disponibilidade de dois formadores), apenas permitiram a realização de uma sessão de formação. Procurou-se, no entanto, que o início do programa de formação plurianual neste domínio se realizasse ainda no decurso de 2014, visando abranger o mais celeremente possível todo o efetivo do SEF.</p>
<p><b>Objetivo 8: Desenvolver um sistema de monitorização dos padrões de qualidade da instrução de procedimento em matéria de asilo</b></p> <p>Indicador 21: o desenvolvimento do sistema de monitorização dos padrões de qualidade não foi iniciado uma vez que, não foi possível elaborar as normas de procedimento dos regulamentos Eurodac e Dublin, instrumentos cuja interpretação ao nível europeu ainda não está harmonizada e que se previa concluída até ao final de 2014.</p>

## 1.2 Qualidade dos Serviços Prestados pelo SEF

A avaliação da qualidade dos serviços prestados procura aferir o nível de satisfação dos utentes, incidindo em duas vertentes de análise: a avaliação dos serviços de atendimento ao público e a avaliação da eficiência, eficácia e legalidade.

Nos anos mais recentes a qualidade dos serviços prestados pelo SEF tem constituído uma prioridade, em particular no que se refere à prestação de um serviço de atendimento ao público mais dinâmico, moderno e eficiente.

Relativamente à intervenção de índole policial, e ressalvadas as especificidades inerentes à sua natureza, não é conhecida informação sobre actuações condenáveis ou más práticas do Serviço ou de seus funcionários, por parte dos organismos de controlo ou escrutínio (político, judicial, administrativo e, mesmo, social)<sup>6</sup>.

### Avaliação dos Serviços de Atendimento ao Público

A utilização das reclamações efetuadas enquanto indicador da qualidade dos serviços prestados carece de uma análise cautelosa, atenta a sua natureza aleatória e casuística, bem como as características intrínsecas a um serviço de segurança. Por outro lado, uma efetiva análise permite evidenciar aspetos úteis para a minimização do erro e promoção de uma cultura de melhoria contínua relativamente à qualidade dos serviços.

Em 2014, foram registadas 134 reclamações, revelando a consolidação de um serviço de qualidade atenta a evolução das reclamações no último quinquénio (figura 14).

Os serviços prestados pelo SEF apresentam uma natureza diversificada. Assim, o valor global das reclamações é pouco significativo considerando o número de pessoas controladas nas fronteiras (13.281.836), a população estrangeira residente (395.195), o número de cidadãos estrangeiros identificados na sequência de ações de inspeção e fiscalização (168.742), o número de chamadas atendidas pelo Centro de Contacto (247.504) ou o número de marcações efetuadas por esta via para atendimento nos postos (210.643 marcações).

**Figura 14 – Motivos das Reclamações**

Motivos	2010	2011	2012	2013	2014
Atendimento	122	124	135	104	97
Agradecimento	5	1	1	3	-
Atraso entrega documentos	13	11	8	8	23
Erro SEF	20	27	15	14	-
Queixas contra funcionários	18	16	7	5	-
Controlo nas fronteiras	15	10	16	22	-
Outros	26	15	9	18	14
<b>Total</b>	<b>219</b>	<b>204</b>	<b>191</b>	<b>174</b>	<b>134</b>
<b>Variação (anual)</b>	-	<b>-6,8%</b>	<b>-6,4%</b>	<b>-8,9%</b>	<b>-23,0%</b>

Em face do exposto, poderemos afirmar que o SEF teve, em termos globais, um sustentado acréscimo na satisfação dos utentes, considerando a avaliação dos serviços de atendimento e as menções elogiosas aos serviços prestados.

<sup>6</sup> Designadamente Assembleia da República, Governo, Tribunais, Inspeção-Geral da Administração Interna, Provedoria de Justiça, organizações de salvaguarda dos direitos dos cidadãos, *media*.



### 1.3 Avaliação do Sistema de Controlo Interno

A caracterização e avaliação do sistema de controlo interno do SEF, numa óptica de autocontrolo, é desdobrada na análise do ambiente de controlo, da estrutura organizacional de controlo, das actividades e procedimentos de controlo administrativo implementadas no serviço, e da fiabilidade dos sistemas de informação (figura 15).

**Figura 15 – Caracterização e avaliação do sistema de controlo interno**

<b>Ambiente de Controlo</b>
Especificações do sistema de controlo interno claramente definidas do ponto de vista orgânico e funcional
Colaboradores procedem à verificação sobre a legalidade, regularidade e boa gestão dos recursos do SEF
Sistema de gestão por objectivos implementado (processo de planeamento ao nível de actividades/projectos e formação participado)
<b>Estrutura organizacional</b>
Direcção Central de Gestão e Administração e núcleos de administração das unidades descentralizadas
Gabinete de Inspeção
Conselho Administrativo
<b>Actividades e procedimentos implementados</b>
Manuais de Procedimentos Internos (Controlo Interno, Cobrança e contabilização de Receitas Próprias, Realização e contabilização de despesas)
Definição das responsabilidades das diferentes tarefas, conferências e controlos
Estabelecimento preciso e formalizado das competências para autorização de despesa
Descrição dos fluxos dos processos e centros de responsabilidade por cada etapa
Implementação do princípio da segregação de funções (limitado pela falta de pessoal)
Definição clara dos circuitos dos documentos (evitar redundâncias)
<b>Fiabilidade dos sistemas de informação</b>
Aplicações informáticas do SEF de natureza bipartida: desenvolvidas no Ministério das Finanças (GERFIP, SRH e sistemas de apoio à decisão) e pelo SEF (especificidades do SEF: serviços de intérpretes e traduções, deslocações, manutenção e utilização de viaturas)
Integração parcial, uma vez que permitem a verificação e controlo de registos (evita tarefas redundantes), não sendo total em razão de algumas especificidades do objectivo de cada aplicação
Fiabilidade, integridade, segurança, disponibilidade e salvaguarda da informação (infra-estrutura computacional, segurança das redes, política de acessos claramente definida)

No que respeita ao controlo interno, no ano em apreço foram efectuadas 28 ações inspetivas, tendo sido abrangidas unidades orgânicas de todas as direcções regionais, com excepção da Direcção Regional da Madeira.

Em termos de avaliação externa, a Inspeção Geral da Administração Interna (IGAI) conduziu uma inspeção aos centros de instalação temporária e outra ao procedimento de concessão de autorizações de residência para atividade de investimento. Das recomendações, estão a ser adotadas as devidas ações de implementação em razão da exequibilidade e oportunidade.

Também o Tribunal de Contas conduziu ações de auditoria ao SEF, designadamente ao Passaporte Eletrónico Português e ao Plano de Prevenção de Risco de Corrupção e Infracções Conexas, encontrando-se o SEF a implementar as medidas corretivas em acordo com as recomendações.

### 1.4 Análise das causas de incumprimento de acções ou projectos não executados ou com resultados insuficientes

Em 2014, em razão de constrangimentos diversos não foram os objectivos QUAR cumpridos na totalidade (conforme supra enunciado). Ao nível das unidades orgânicas verificou-se a não concretização de alguns dos objectivos, atentos constrangimentos de diversa ordem. Este aspecto será objecto de análise no ponto “2. Informação adicional, 2.1 Actividades desenvolvidas (previstas ou não) e resultados alcançados” (Fichas de Auto avaliação das unidades orgânicas).



## 1.5 Boas práticas nacionais e internacionais

Na prossecução das Políticas Nacionais de Imigração e Asilo, Segurança Interna e Criminal, a atuação do SEF em 2014 é reconhecida a nível nacional e internacional em diferentes vertentes, aspetos que poderão ser ponderados enquanto boas práticas em termos de *benchmark* ou de *bench learning* (figura 16)

**Figura 16 – Práticas a ser consideradas como *benchmark* ou *bench learning***

Âmbito	Descrição
European e-Government Benchmark	O SEF contribuiu para o reconhecimento de Portugal como um dos países europeus com um nível de utilização/prestação de serviços em <i>e-government</i> mais acentuado, em particular no que respeita à mobilidade de nacionais da União Europeia - prestação de informação ( <a href="http://ec.europa.eu/information_society/newsroom/cf/dae/document.cfm?doc_id=5566">http://ec.europa.eu/information_society/newsroom/cf/dae/document.cfm?doc_id=5566</a> ).
Rede Nacional das Migrações	Relevância da rede na discussão de assuntos relacionados com as migrações, com relevo para a realização da Conferência Atração de imigrantes e demografia: desafios e práticas.
Fundo Europeu para os Refugiados	Delegação de competências no SEF para a execução do programa plurianual e programas anuais do Fundo Europeu para os Refugiados no âmbito do Programa Quadro Solidariedade e Gestão de Fluxos Migratórios.
SEF em Movimento	Simplificação e agilização da interacção dos cidadãos com o SEF. Sub-programas SEF vai à Escola (campanha de comunicação e sensibilização dirigida aos imigrantes e instituições nacionais com vista à regularização jovens que frequentem o ensino público) e Protocolo de Cooperação com a Direção-Geral dos Serviços Prisionais.
Centro de Contacto SEF	Facilitação do contacto entre os cidadãos estrangeiros e o SEF, através de parcerias com entidades da sociedade civil, sendo possível o atendimento em diversos idiomas (agendamento das sessões de atendimento presencial, prestação de informações genéricas sobre a regularidade documental de estrangeiros).
Mediadores interculturais	Agentes facilitadores da relação dos imigrantes com a Administração, agilizando a comunicação através do conhecimento linguístico e cultural comuns.
Programa de Aproximação ao Cidadão; Agilização e Uniformização de Procedimentos	Alargamento do SIGAP à generalidade dos postos de atendimento do SEF, melhorando a qualidade, uniformidade e desburocratização de procedimentos; Portal do Imigrante: seguindo a ideia de “mais informação, melhor atendimento”, é disponibilizada informação tendente à preparação da deslocação ao SEF (documentação necessária, legislação, locais de atendimento e banco de informação); Portal do Atendimento (portal interno de apoio à receção e instrução dos pedidos): reforço dos mecanismos de controlo interno, uniformização de procedimentos administrativos, disponibilização do Manual de Procedimentos que sistematiza o regime legal aplicável.
Gestão Integrada de Fronteiras	Adoção do Modelo Europeu de Gestão Integrada de Fronteiras; SEF enquanto a entidade altamente especializada no domínio das migrações e asilo atenta a modernização, qualificação e atuação em todas as vertentes do processo migratório; Implementação de novas metodologias e equipamentos de apoio, tais como VIS ( <i>Visa Information System</i> ), APIS ( <i>Advanced Passenger Information System</i> ) e RAPID 2.ª geração (Reconhecimento Automático de Passageiros Identificados Documentalmente) que visam uma maior verificação documental, o reforço da vigilância de fronteiras e a fiscalização de permanência de cidadãos estrangeiros em território nacional.
Programa SEF contra o Tráfico de Seres Humanos	Programa que visa a identificação, proteção e apoio às vítimas e investigação de tráfico de seres humanos, operacionalizado através de uma equipa dotada de investigadores criminais e formadores neste âmbito (Unidade Anti Tráfico de Pessoas), atuando em três pilares de intervenção: Prevenção, Proteção e Cooperação.
Relatório de Imigração, Fronteiras e Asilo	Reconhecido como documento de referência, particularmente no que refere ao acompanhamento da execução das políticas e divulgação de informação (academia, administração pública, comunicação social).
Ciclo de Conferências Migrações Século XXI	Cinco conferências realizadas em datas distintas no Porto, Aveiro, Lisboa, Beja e Faro. O ciclo albergou as seguintes temáticas: “Novos fluxos migratórios e tráfico de pessoas”, “Tráfico de pessoas e criminalidade transnacional”, “Gestão integrada de fronteiras e as novas tecnologias”, “Globalização e migrações regulares” e “A segurança na documentação electrónica e a cadeia de identidade”.
Lojas do Passaporte	Na sequência da política de aproximação ao cidadão, foram inauguradas as Lojas do Passaporte em Vilar Formoso e na Universidade de Coimbra.
Comunicação e informação da atividade do SEF	Manutenção e dinamização da Legispedia e página do Facebook, canais dedicados à compilação e divulgação de informação sobre migrações, asilo e segurança interna, notícias, eventos e publicações diversas.
Consolidação de parcerias/protocolos com outras entidades	Celebração de protocolos de colaboração operacional e técnica com diversas entidades (Serviço de Migração da República Democrática de Timor-Leste, SCA, DGRSP, MAI, MNE, ME, ARS, CPR, UC, entre outras), nos domínios da imigração, controlo de fronteira, tecnologias de informação e estrutura organizacional.
Ponto de Contacto Nacional da Rede Europeia das Migrações (REM)	Elaboração de estudos sobre a realidade migratória: detenção e as alternativas à detenção no contexto das políticas de imigração; menores não acompanhados; admissão de nacionais de estados terceiros para efeitos de negócio.
SEFSTAT	Projecto de melhoria da qualidade da informação estatística sobre população estrangeira em Portugal, que permite a obtenção de informação estatística com qualidade e fiabilidade, disponibilizada a todas as partes interessadas num Portal na Internet ( <a href="http://sefstat.sef.pt/">http://sefstat.sef.pt/</a> ).
Rede Nacional de Tradutores da Administração Pública	Participação do SEF no “V Encontro de Tradutores da Administração Pública”, e na Conferência “Línguas: Traduzir o Futuro”, mantendo a garantia de participação do Serviço na integração de uma rede nacional de tradutores da Administração Pública.

## 1.6 Audição de dirigentes e de chefias intermédias no processo de autoavaliação

A audição de dirigentes e de chefias intermédias é realizada em três âmbitos (figura 18):

**Figura 18 – Audição de dirigentes e chefias intermédias no processo de autoavaliação**

<b>Reuniões de Direcção/Dirigentes</b>
Realizadas numa base regular onde são avaliadas as concretizações e definidas orientações estratégicas e operacionais
<b>Procedimentos no âmbito do SIADAP 2</b>
Lógica integrada do SIADAP de audição, contratualização e avaliação dos objectivos do SIADAP 2
<b>Acompanhamento do Ciclo de Gestão</b>
Gestão por objectivos: definição dos objectivos departamentais, monitorização e autoavaliação
Avaliação do cumprimento dos objectivos e metas delineadas no Plano de Actividades de 2013 (ver ponto 2.1)

## 1.7 Desenvolvimento de medidas para um reforço positivo do desempenho

O reforço positivo do desempenho do SEF tem por pressupostos a minimização dos pontos fracos evidenciados no decurso do presente relatório, o aproveitamento das oportunidades e a valorização dos pontos fortes (figura 19).

**Figura 19 – Análise SWOT do SEF**

		PONTOS FRACOS					PONTOS FORTES							
		Carência de pessoal da Carreira de Investigação e Fiscalização	Falta de pessoal das carreiras técnico superior e assistente técnico;	Dependência das receitas próprias para a realização de despesa de funcionamento;	Necessidade de adequação das metodologias de gestão modernas à realidade da segurança interna	Encargos com aquisição de serviços informáticos e rendas de instalações	Crescente afirmação do Serviço a nível nacional em todas as dimensões da sua atuação;	Quadro de peritos altamente qualificados na área da imigração, fronteiras, asilo e documentação de segurança;	Prestígio do SEF na UE e CPLP nas diferentes vertentes de atuação	Cumprimento das orientações político-estratégicas nos anos anteriores	Orientação para os Utentes (Centro de Contacto, Mediadores Culturais, SEF em Movimento)	Maximização da informação associada à imigração ilegal e tráfico de pessoas;	SEF enquanto entidade de primeira linha em ambientes computacionais e na utilização da biometria;	Formação e Qualificação de Recursos Humanos;
<b>OPORTUNIDADES</b>	Utilização das TIC para potenciar a mudança e a modernização administrativa			+		+			+	+		+	+	
	Documentação electrónica e controlo de fronteiras (RAPID, PEP, eTR)	+		-		+		+	+	+		+		
	Robustecimento do sistema de produção estatística sobre o fenómeno migratório	+	+		+	+	+			+	+	+		
	Acesso a fundos comunitários (Portugal 2020, FAMI, FSI, entre outros)			+		+	+	+		+			+	+
	Assunção das competências de concessão do Passaporte Electrónico Portugues		-	+		+	+	+	+				+	+
	Estágio probatório para ingresso na CIF	+	+				+	+						+
Revisão do Estatuto de Pessoal do SEF reconhecendo enquanto corpo superior de polícia e alargando o quadro de pessoal	+					+	+	+					+	
<b>AMEAÇAS</b>	Transformação dos fluxos migratórios em função das novas realidades globais	-	-				+					+		
	Repercussões das novas realidades migratórias ao nível dos fenómenos criminais: imigração ilegal e tráfico de seres humanos	-	-	-				+				+		
	Escassez de recursos humanos e tendente saída de colaboradores	-	-			-	-	+	-	-	-		-	
	Crise económico-financeira e restrições orçamentais	-	-	-		-		-					-	-

## 2. Informação adicional

### 2.1 Actividades desenvolvidas (previstas ou não) e resultados alcançados

No decorrer do ano de 2014 a intervenção do SEF incidiu na concretização dos eixos estratégicos definidos para a atuação, numa perspectiva integrada, que engloba, nomeadamente as Grandes Opções do Plano, o QUAR e o Plano de Actividades do SEF (bem como fichas de actividade para cada unidade orgânica).

#### Concretização dos Eixos Estratégicos

Os resultados qualitativos e quantitativos da atuação do SEF afiguram-se positivos na concretização dos eixos estratégicos: expansão da vertente operacional, modernização estrutural e aumento da produtividade, reforço das relações internacionais e qualificação dos recursos humanos (figura 20), dando-se alguns exemplos (não exaustivo da atuação durante 2014, podendo, complementarmente, ser consultado o Relatório de Imigração, Fronteiras e Asilo, bem como o Relatório Anual de Segurança Interna).

**Figura 20 – Concretização dos Eixos Estratégicos**

<b>1. Expansão da Vertente Operacional</b>	
<b>Controlo de fronteira</b>	Consolidação do modelo de gestão integrada de fronteiras (IBM) Promoção da qualidade do controlo e segurança nas fronteiras externas (qualificação profissional, tratamento e análise de informação, recurso às tecnologias: RAPID, PASSE, APIS)
<b>Controlo da permanência (inspeção e fiscalização)</b>	Participação em grupos de trabalho específicos no âmbito do Sistema de Segurança Interna Focalização em alvos estratégicos no combate ao emprego de mão-de-obra ilegal
<b>Investigação Criminal</b>	Combate à imigração ilegal, ao tráfico de seres humanos e emprego clandestino Consolidação das vertentes de análise de risco e implementação do SIIPAI
<b>Cooperação Policial e Controlo de Fluxos Migratórios</b>	Reforço da cooperação policial transfronteiriça em matéria de combate à criminalidade, em especial no âmbito dos CCPA, tendo sido promovida uma Avaliação Schengen neste âmbito Tratamento de informação estratégica sobre fluxos migratórios irregulares Colocação de oficiais de ligação de imigração nas principais origens dos fluxos migratórios.
<b>Asilo e Refugiados</b>	Harmonização de procedimentos e promoção da qualidade dos serviços prestados.
<b>2. Modernização Estrutural e da Produtividade</b>	
<b>Desenvolvimento da plataforma tecnológica</b>	Alargamento da implementação de estações SIGAP (Sistema de Informação e Gestão Automatizada de Processos).
<b>3. Reforço das relações internacionais e cooperação</b>	
<b>Acompanhamento da política comum de imigração e asilo (UE) e participação em iniciativas extra UE</b>	Participação na construção da política comum de imigração e asilo – desenvolvimento e acompanhamento pelos peritos do SEF nos trabalhos dos Comitês da UE (CEIFA, GANAM, CIA), Grupos de Trabalho (Integração, Migração e Afastamento, Fronteiras, Asilo e Vistos), bem como no <i>Global Programme Management Board</i> (GPMB).
<b>Agência Europeia FRONTEX</b>	Participação em quinze operações de controlo dos fluxos migratórios e da fronteira comum da União Europeia. O SEF participou ainda com nove elementos em <i>Joint return operations</i> , as quais configuram a execução de voos conjuntos empreendidos por diversos Estados Membros no sentido de proceder ao afastamento de cidadãos estrangeiros.
<b>4. Qualificação dos Recursos Humanos</b>	
<b>Plano de formação</b>	Os principais indicadores de formação evidenciam um esforço em suprir as limitações orçamentais: - 15 cursos desenvolvidos em 213 ações de formação - Rácio Horas de Formação / Formando: 9,6 horas;
<b>Gestão e Administração de Recursos Humanos</b>	Durante o ano de 2014 deu-se início ao procedimento concursal tendente ao recrutamento, selecção e formação de 45 novos inspetores adjuntos no sentido de fazer face às limitações com que o SEF se depara.

### Fichas de Autoavaliação

Em 2014 foi prosseguida a consolidação do modelo de gestão por objetivos (modelo de fichas de atividade). A valorização deste processo constitui um incentivo para a melhoria contínua e um desafio para as unidades orgânicas, dirigentes e colaboradores. Por essa razão, para efeitos do presente relatório de actividades, procede-se à sua análise, de forma necessariamente sintética e quantitativa, com a valoração de aspectos qualitativos relevantes.

No plano de actividades do SEF para 2014 foram definidos 120 objetivos, dos quais 13 foram eliminados no decurso do ano, e aditado um, pelo que a avaliação incide sobre 108 objetivos (Anexo 2).

**Figura 21 – Objectivos em 2014**

Serviços	Adiados	Anulados	Superados	Atingidos	Não atingidos	TOTAL
Diretoria Geral	6	2	24	17	2	51
Serviços Centrais	0	2	9	4	2	17
Serviços Descentralizados	0	0	25	12	3	40
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>58</b>	<b>33</b>	<b>7</b>	<b>108</b>

Para avaliação dos resultados obtidos foram adoptadas as seguintes notações: *não atingido*, *atingido* e *superado*.

Assim, num total de 108 objetivos, os resultados são positivos, com a superação de 58 objetivos (53,7%) e atingidos outros 33 (30,6%), sendo que 7 objetivos (6,5%) não foram atingidos.

A não concretização de alguns objetivos advém de diversas condicionantes, nomeadamente:

- A escassez de recursos humanos;
- As restrições financeiras;
- A redefinição de prioridades em razão de oportunidades político-estratégicas;
- A natureza transdisciplinar da actividade do SEF e elevada interacção e cooperação entre unidades orgânicas, necessária para a concretização de projectos e actividades, em particular no caso de objetivos partilhados, nomeadamente os que envolvem o recurso a tecnologias de informação.

Desta autoavaliação, efectuada pelos dirigentes, salienta-se, uma vez mais, a elevada ambição nos objetivos delineados e o elevado grau de superação, revelando o significativo esforço efectuado pelo Serviço e pelos seus colaboradores.

## 2.2 Síntese Financeira 2014

Análise da execução orçamental

A execução orçamental no ano de 2014 situou-se em 90,05%, salientando-se a excelente execução no que refere à fonte de financiamento Orçamento de Estado (FF111: 98,24%) e de Receitas Próprias (FF123; 92,03%)

**Figura 22 – Execução Orçamental por Fonte de Financiamento**

Fonte Financiamento	Dotações		Compromissos	Pagamentos	Execução Orçamental	Pagamentos - Compromissos
	Iniciais	Corrigidas Líquidas de Cativos				
<b>Orçamento de Estado (111)</b>	26.259.655,00	26.535.561,00	26.069.447,27	26.069.447,27	98,24%	0,00
<b>Transição de Saldo (121)</b>	0,00	9.935.200,00	8.164.385,78	8.011.977,12	80,64%	-152.408,66
<b>Receitas Próprias (123)</b>	30.862.105,00	33.337.002,00	31.126.305,47	30.680.237,90	92,03%	-446.067,57
<b>Transferências entre Serviços (129)</b>	14.134.209,00	11.713.726,00	11.074.657,34	9.970.399,47	85,12%	-1.104.257,87
<b>Fundos Comunitários (280)</b>	2.495.320,00	3.276.783,00	1.953.632,49	1.626.018,42	49,62%	-327.614,07
<b>TOTAL</b>	<b>73.751.289,00</b>	<b>84.798.272,00</b>	<b>78.388.428,35</b>	<b>76.358.080,18</b>	<b>90,05%</b>	<b>-2.030.348,17</b>

No que refere à fonte de financiamento fundos comunitários (FF 280), a execução orçamental não teve os resultados esperados atento o facto de não ter sido possível concluir alguns dos procedimentos iniciados neste âmbito.

Por classificação económica, cerca de 63% da despesa é referente a encargos com pessoal e quase 29% a despesas com aquisição de bens e serviços.

**Figura 23 – Execução Orçamental por Classificação Económica**

Agrupamento / Subagrupamento*		Dotações Iniciais	Dotações Corrigidas Líquidas de Cativos**	Compromissos	Despesa Paga	Execução Orçamental	Diferença Pagamentos - Compromissos
<b>01</b>	<b>01</b>	34.974.165,00	35.892.165,00	35.322.713,32	35.322.713,32	98,41%	0,00
	<b>02</b>	2.995.449,00	3.700.855,00	3.593.364,83	3.593.364,83	97,10%	0,00
	<b>03</b>	3.907.495,00	10.326.695,00	9.125.421,78	9.125.421,78	88,37%	0,00
<b>02</b>	<b>01</b>	14.230.854,00	12.286.326,00	11.870.964,05	11.303.972,38	92,00%	-566.991,67
	<b>02</b>	11.629.325,00	13.227.549,00	11.908.082,74	10.592.071,52	80,08%	-1316.011,22
<b>03</b>	<b>06</b>	0,00	100,00	3,09	3,09	3,09%	0,00
<b>04</b>	<b>03</b>	0,00	3.254.200,00	3.254.200,00	3.254.200,00	100,00%	0,00
	<b>07</b>	2.015.000,00	2.015.000,00	1.503.876,47	1.503.876,47	74,63%	0,00
	<b>08</b>	15.000,00	15.000,00	3.808,46	3.808,46	25,39%	0,00
<b>06</b>	<b>02</b>	1.444.001,00	488.224,00	481.049,54	472.843,24	96,85%	-8.206,30
<b>07</b>	<b>01</b>	2.510.000,00	3.452.158,00	1.189.495,17	1.050.356,19	30,43%	-139.138,98
<b>08</b>	<b>09</b>	30.000,00	140.000,00	135.448,90	135.448,90	96,75%	0,00
<b>TOTAL</b>		<b>73.751.289,00</b>	<b>84.798.272,00</b>	<b>78.388.428,35</b>	<b>76.358.080,18</b>	<b>90,05%</b>	<b>-2.030.348,17</b>

\* (01.01 – remunerações certas e permanentes; 01.02 – abonos variáveis ou eventuais; 01.03 – segurança social; 02.01 – aquisição de bens; 02.01 – aquisição de serviço; 03.06 – outros encargos financeiros; 04.03 – transferências correntes para a administração central; 04.07 – transferências correntes para instituições sem fins lucrativos; 04.08 – transferências correntes para famílias; 06.02 – outras despesas correntes; 07.01 – investimentos em bens de capital; 08.09 – transferências de capital para resto do mundo).

\*\* As dotações líquidas de cativos foram objeto de três alterações orçamentais, designadamente uma transição de saldos e dois créditos especiais em razão de acomodação de receita cobrada superior ao limite estabelecido na Circular n.º 1374 da Direção Geral do Orçamento.

Refira-se ainda que os valores apresentados não contemplam o pagamento da faturas referentes aos procedimentos terminados já no final do ano de 2014 (os quais, ascendendo a cerca de 2 milhões de euros serão considerados no orçamento de 2015, que caso tivessem sido liquidadas a execução orçamental ascenderia a cerca de 92%).

Relativamente à receita contabilizada em 2014, transitou do saldo de gerência o montante de € 9.935.200,00 para aplicação às despesas com pessoal, aquisição de bens e serviços e despesas de capital, bem como € 495.158,31 relativamente a fundos comunitários. Por outro lado, a receita cobrada superior ao limite estabelecido na Circular n.º 1374 de 2013 da Direção Geral do Orçamento relativa às Instruções para preparação do Orçamento do Estado para 2014 foi objeto de dois créditos especiais nos montantes de € 286.305,00 e € 5.094.742,00, respetivamente.

Fonte Financiamento	Receita Consignada	Pagamentos Líquidos	Receita consignada disponível
Transição de Saldo (121)	22.691.849,00	8.011.977,12	14.679.871,88
Receitas Próprias (123)	50.888.782,84	30.680.237,90	20.208.544,94
Transferências entre Serviços (129)	15.084.488,78	9.970.399,47	5.114.089,31
Fundos Comunitários (280)	3.281.463,00	1.626.018,42	1.655.444,58
<b>TOTAL</b>	<b>919.465.83,62</b>	<b>50.288.632,91</b>	<b>41.657.950,71</b>

De salientar que 65,86% da despesa paga pelo SEF em 2014 foi financiada por receitas que não as transferências do Orçamento de Estado. No que refere ao saldo apurado na receita no montante de € 41.657.950,71, será efetuado um pedido de transição de saldos (processo que carece de certificação e aprovação por parte da DGO).

#### Publicitação dos gastos em publicidade e prazo médio de pagamentos

No ano de 2013 não foram efectuadas despesas relativamente à publicidade institucional (cumprimento da prestação de informação nos termos da Resolução do Conselho de Ministros 47/2010).

O prazo médio de pagamento a fornecedores remontou a 31,09 dias.

#### 2.3 Avaliação da afectação de recursos previstos

Na afectação de recursos pelo SEF na prossecução dos objectivos para 2014 foram observados critérios de racionalidade e economia, atentos os constrangimentos financeiros e procedimentais resultantes da conjuntura nacional e internacional.

Assim, face ao planeado em sede de QUAR de 2014, verifica-se, uma vez mais, um sobre aproveitamento dos recursos humanos (figura 26). De facto, tal como nos anos anteriores, o esforço empreendido pelos colaboradores permitiu a prossecução dos objectivos propostos, suprimindo, assim, a escassez de recursos humanos.

**Figura 26 – Avaliação dos efectivos<sup>7</sup>**

Carreiras	Pontuação	Efectivos Planeados	UERHP	Pontuação Planeada	N.º Efectivos Executados	Ausências	UERHE	Pontuação Executada	Desvio
<b>Dirigentes</b>									
Direção Superior	20	3	672	60	3	54	668	60	-0,36
Dir. Intermédia	16	28	60272	448	27	2.412	4.286	295	-152,79
<b>Carreira de Investigação e Fiscalização</b>									
Insp. Sup. / Insp.	15	165	360960	2.475	83	1.929	18.713	630	-1844,65
IA Princ. / IA	12	758	1690792	9.096	678	26.059	142.738	6840	-2256,36
Técnico Superior	12	85	190040	1.020	59	2.303	12.363	460	-560,28
Esp. Informática	12	18	40032	216	6	156	1.313	23	-192,55
Téc. Informática	9	26	5.824	234	21	620	4.584	149	-85,24
Assistente Técnico	8	448	100.352	3.584	328	15.869	65.778	1720	-1864,04
<b>Vigilância e Segurança (VS)</b>									
Chefe VS	7	0	0	0	0	0	0	0	0,00
VS	7	7	1.568	49	12	826	2.137	114	65,48
Enc. Operacional	5	1	224	5	1	31	193	4	-0,69
Assistente Operacional	5	44	9.856	220	22	1.368	4085	46	-174,41
<b>TOTAL</b>		<b>1.583</b>	<b>354.592</b>	<b>17.407</b>	<b>1.240</b>	<b>51.627</b>	<b>256858</b>	<b>10341</b>	<b>-7066</b>

Quanto aos recursos financeiros, o orçamento global do SEF foi objecto de rectificação em virtude dos mencionados constrangimentos orçamentais. A execução de 89,9% do valor previsto (corrigido) para a despesa de funcionamento evidencia a preocupação em garantir a redução da despesa pública (figura 27).

**Figura 27 – Avaliação dos recursos financeiros (em M€)**

Recursos Financeiros	Planeado	Corrigido	Executado	
			Valor	%
<b>Orçamento de Funcionamento</b>	<b>68,89</b>	<b>84,41</b>	<b>75,89</b>	<b>99,4%</b>
Despesas com o Pessoal	42,06	47,04	48,04	100,0%
Aquisição de Bens e Serviços	22,10	30,90	21,90	100,0%
Outras Despesas Correntes*	2,19	2,89	4,76	91,0%
Aquisição Bens Capital	2,51	3,56	1,05	100,0%
Transferências de Capital	0,03	0,03	0,14	100,0%
<b>PIDDAC (em milhões)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,0%</b>
<b>Total</b>	<b>68,89</b>	<b>84,41</b>	<b>75,89</b>	<b>99,4%</b>

\* Outras Despesas Correntes: inclui rubricas “Transferências Correntes” e “Outras Despesas Correntes”

Considerando os recursos humanos e financeiros afetos à atividade do SEF, verifica-se que os mesmos são inferiores ao planeado, o que explica o não cumprimento de alguns dos objectivos estratégicos delineados.

<sup>7</sup> Cálculo da avaliação dos efectivos em consonância com o documento *SIADAP 1 – Construção do QUAR: Linhas de Orientação*, difundido pelo Conselho Coordenador de Avaliação de Serviços (CCAS). Para efeitos de determinação das unidades equivalentes de recursos humanos planeadas (UERHP) e executadas (UERHE) foram considerados 249 dias úteis de trabalho efectivo, deduzidos das respectivas faltas.



### III – Balanço Social

No ano de 2014, em termos de recursos humanos, há a salientar a manutenção da tendência de redução do número de colaboradores, aspecto a considerar na análise de todos os elementos constantes no Balanço Social, sendo que em 2013 cifrava-se em 1.309 colaboradores, totalizando no ano em apreço 1.240 (-5,3%). Refira-se que desde 2008 o SEF teve uma perda líquida de 238 colaboradores (vide em anexo: Balanço Social).

Por género, a repartição tem vindo a afastar-se da paridade, com 41,1% de colaboradores do sexo feminino e 58,9% do masculino.

A acrescer à redução do efectivo do SEF, junta-se o envelhecimento dos colaboradores, com uma média de idades de 46,4 anos (mediana de 46,9). De referir que 310 dos colaboradores do SEF têm uma idade superior a 51,7 anos, concentrando-se metade dos efectivos entre os 40,5 e os 51,7 anos.

O nível experiência (medido pela antiguidade) atinge um valor médio de 19 anos (mediana de 21), em que metade do efectivo do SEF tem uma antiguidade entre os 10,7 e os 25,3 anos.

Quanto ao corpo especial de investigação e fiscalização, este representa cerca de 60% do efectivo global, com 744 elementos, com uma repartição por género bastante desnivelada (20% do sexo feminino e 80% do sexo masculino).

O nível de habilitações dos colaboradores é relativamente elevado, porquanto cerca de 40,4% dos efectivos têm formação de nível superior e cerca de 54,2% possuem uma habilitação de nível secundário.

No que respeita à redução do quadro de efectivos do SEF, evidencia-se um número insuficiente de novas admissões (24 colaboradores), tendo presente o número de saídas definitivas (42).

Quanto ao absentismo, a taxa de ausências foi de 4,3%, correspondendo a cerca de 9,3 faltas por pessoa/ano.

Perante a continuidade do cenário de restrições financeiras que se apresenta para 2015, a gestão e valorização dos recursos humanos continuará a afigurar-se como um estímulo importante em todos os domínios, designadamente no que concerne à sua qualificação.

Por outro lado, a admissão de novos colaboradores revela-se crucial com o acréscimo da exigência do SEF, nomeadamente no que refere ao aumento do fluxo de pessoas nas fronteiras, à prevenção e combate à imigração ilegal e tráfico de seres humanos e às competências em termos de emissão de documentação.



## IV – Avaliação Final

## 1. Apreciação qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados

Apesar do contexto, os resultados alcançados pelo SEF no decurso de 2014 foram positivos, quantitativa e qualitativamente, em todas as áreas de atuação do Serviço, tendo dado cumprimento aos objectivos que lhe foram acometidos pelas Grandes Opções do Plano e plasmados no Plano de Actividades.

Num ano marcado particularmente complexo, os resultados alcançados pelo SEF devem-se, sobretudo, ao contributo exemplar dos colaboradores, cuja dedicação, qualificação e competência permitiram, mais uma vez, superar as dificuldades enfrentadas no quotidiano.

Considerando os critérios de avaliação do desempenho (cf. artigo 11.º da Lei do SIADAP), a taxa de realização dos objectivos do SEF em 2014 foi de 105,3%, repartida em 47,1% na eficácia, 40,7% na eficiência e 17,6% na qualidade (figura 28).

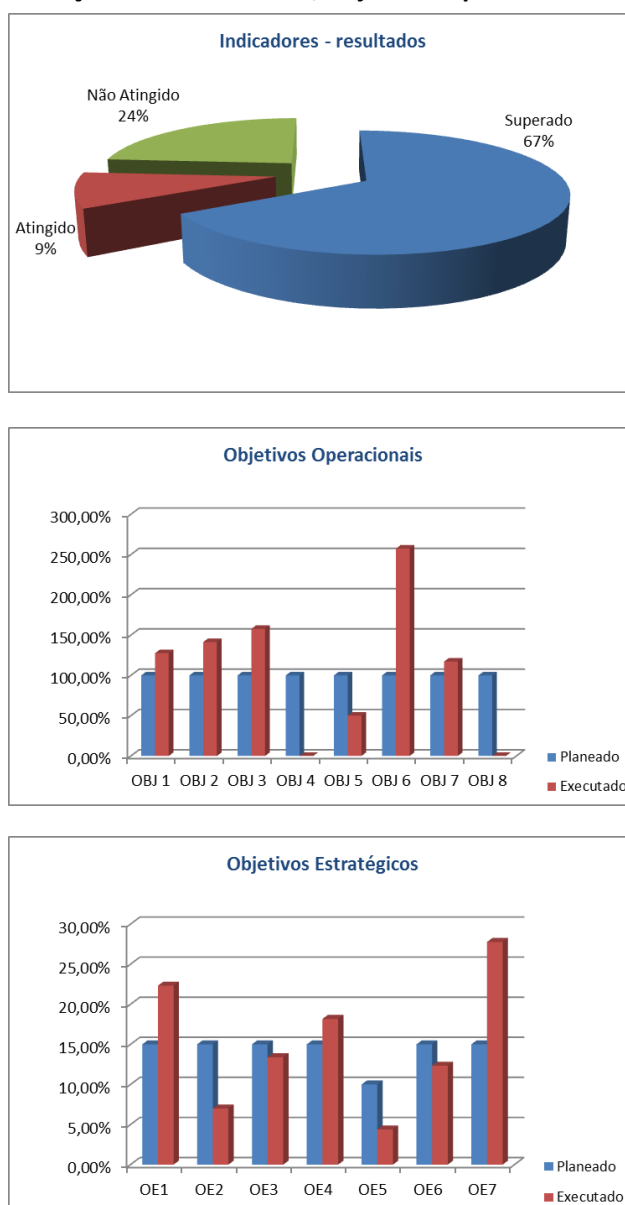
Figura 28 – Avaliação Final QUAR 2014

Objectivos Operacionais	Taxa Execução	Ponderação				
		(1)		(2)		
OBJ 1 Promover a participação do SEF a nível Internacional	127,6%	50%	63,8%	134,5%	35%	47,1%
OBJ 2 Reforçar a atuação operacional do SEF	141,4%	50%	70,7%			
OBJ 3 Reforçar a imagem de eficiência do SEF no atendimento ao público	157,8%	25%	39,4%	116,3%	35%	40,7%
OBJ 4 Promover a entrada em vigor de novos documentos de identificação viagem e residência	0,0%	25%	0,0%			
OBJ 5 Potenciar a produção de estatísticas do SEFSTAT	50,0%	25%	12,5%			
OBJ 6 Melhorar a gestão financeira do SEF	257,3%	25%	64,3%			
OBJ 7 Promover a qualificação dos colaboradores do SEF	117,2%	50%	58,6%	58,6%	30%	17,6%
OBJ 8 Desenvolver um sistema de monitorização dos padrões de qualidade da instrução de procedimento em matéria de asilo	0,0%	50%	0,0%			
<b>REALIZAÇÃO</b>		<b>105,3%</b>				

(1) Ponderação de cada objectivo para a concretização da tipologia – eficácia, eficiência e qualidade – (coluna esquerda a ponderação prevista; coluna direita a realização); (2) Ponderação do objectivo para os parâmetros de avaliação (coluna esquerda somatório das realizações dos objectivos; coluna do meio a ponderação prevista; coluna direita a realização).

Numa análise ao cumprimento das metas estabelecidas para os indicadores, verifica-se que 67% foram superadas, 9% atingidas e 24% não atingidas (figura 29). Assim, o cumprimento / superação de 76% dos indicadores contribuiu decisivamente para a superação de 62,5% dos objetivos operacionais, sendo que os restantes 37,5% não foram alcançados. Efetuada a ponderação dos indicadores para os objetivos estratégicos o contributo expressivo para os objetivos relativos à participação nacional junto das instâncias internacionais nos domínios da gestão dos fluxos migratórios (OE 1), reforço da prevenção e o combate à imigração ilegal, à criminalidade associada aos fenómenos migratórios e ao tráfico de seres humanos (OE 4) e otimização da utilização dos recursos disponíveis (OE7).

Figura 29 – Ponderação dos indicadores, objetivos operacionais e estratégicos



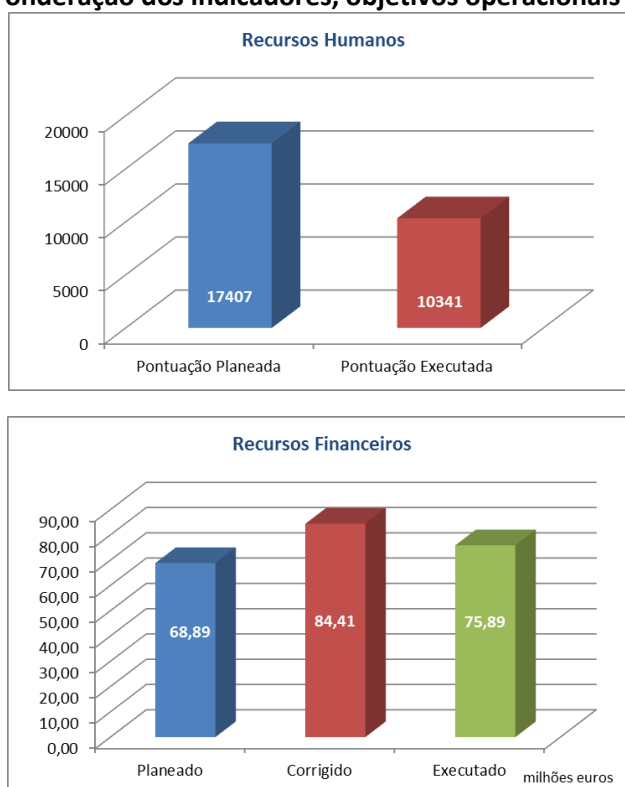
Considerando os parâmetros de avaliação de eficácia, eficiência e qualidade, o grau de execução é bom (figura 30).

Figura 30 – Ponderação dos indicadores, objetivos operacionais e estratégicos

Parâmetros	Grau de Execução			Avaliação
	Planeado	Executado	Desvio	
Eficácia	35%	134,5%	47,1%	<b>Bom</b>
Eficiência	35%	116,3%	40,7%	
Qualidade	30%	58,6%	17,6%	
				<b>105,3%</b>

Na avaliação não poderá deixar de ser notado que, conforme enunciado anteriormente (na secção relativa à avaliação da afectação de recursos previstos – II, 2, 2.3), os recursos disponibilizados para o SEF empreender a sua missão e alcançar os objetivos delineados foram claramente inferiores ao previsto (figura 31). Assim, justifica-se o facto de alguns dos objetivos não terem sido realizados ou o facto de uma sobrevalorização de alguns dos indicadores ter permitido que os objetivos fossem cumpridos.

**Figura 31 – Ponderação dos indicadores, objetivos operacionais e estratégicos**



Deste modo, o desempenho do SEF em 2014, em termos de cumprimento dos objetivos QUAR e ponderação dos recursos disponibilizados, expressa um Desempenho Bom, nos termos da alínea a) o n.º 1 do artigo 18.º da Lei do SIADAP.

## **2. Menção proposta pelo dirigente máximo do serviço como resultado da autoavaliação, de acordo com o n.º 1 do artigo 18.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro**

Atento o teor do presente relatório de actividades, e considerando:

- O relevante contributo do SEF para o desenvolvimento da política de segurança interna e de imigração;
- A afirmação do Serviço a nível comunitário e internacional;
- O reconhecimento consecutivo em 2008 e 2009 de *Desempenho Excelente* por S.E. o Ministro da Administração Interna, ao abrigo do disposto, conjugadamente, na alínea a) do n.º 3 do artigo 17.º, nos números 2 e 3 do artigo 18.º, e no artigo 19.º, todos da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro;
- O reconhecimento de *Desempenho Bom* em 2010, 2011, 2012 e 2013;
- O reconhecimento do SEF enquanto entidade de primeira linha da administração pública portuguesa na dimensão tecnológica;
- A taxa de realização dos objectivos do QUAR (103,6%);
- A superação generalizada dos objectivos contratualizados;
- A maximização dos recursos disponibilizados para o cumprimento da missão e objetivos do SEF,

nos termos do n.º 1 do artigo 18.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, considero que o Serviço de Estrangeiros e Fronteiras teve um *Desempenho Bom*.

O Diretor Nacional

António Beça Pereira

### 3. Conclusões prospetivas

No decurso do ano em apreço, o SEF enfrentou um contexto extremamente complexo que implicou uma resposta afirmativa e consolidada na unidade dos esforços dos colaboradores do SEF.

Por outro lado, as restrições financeiras têm conduzido à redução do efetivo do SEF o que constitui a maior ameaça à qualidade na prestação de serviços relevantes em termos de segurança interna, imigração e asilo.

Nesse sentido, o empreendimento de uma mudança orgânica terá de passar, para além da racionalização de meios e a optimização do funcionamento, pelo reforço efetivo do número de colaboradores, qualificação profissional em termos de formação e valorização das carreiras individuais.

Não poderá deixar de ser ainda referido o máximo empenho e a necessidade de afetar recursos para o cumprimento dos desideratos estabelecidos no Plano Estratégico para as Migrações, no qual o SEF desempenha uma papel fundamental, procurando dar também seguimento e coerência com os Programas Nacionais apresentados no âmbito dos mecanismos de financiamento específicos da União Europeia, designadamente o Fundo para o Asilo, Migrações e Integração e o Fundo de Segurança Interna.

# Anexos

**Anexo 1 – Sistema de Controlo Interno**

**Anexo 2 – Fichas de Autoavaliação**

**Anexo 3 – Balanço Social**

## **Anexo 1 – Sistema de Controlo Interno**

***SEF: Motivados pelo Futuro***

Portal: [www.sef.pt](http://www.sef.pt)

Legispedia SEF: <https://sites.google.com/site/leximigratoria/>

Facebook: <https://www.facebook.com/servicodeestrangeirosefronteiras>

## ANEXO 2. Conteúdo do Relatório de Auto-Avaliação/Relatório de Actividades

Questões	Aplicado			Fundamentação
	S	N	NA	
<b>1 – Ambiente de controlo</b>				
1.1 Estão claramente definidas as especificações técnicas do sistema de controlo interno?	X			
1.2 É efectuada internamente uma verificação efectiva sobre a legalidade, regularidade e boa gestão?	X			
1.3 Os elementos da equipa de controlo e auditoria possuem a habilitação necessária para o exercício da função?	X			
1.4 Estão claramente definidos valores éticos e de integridade que regem o serviço (ex. códigos de ética e de conduta, carta do utente, princípios de bom governo)?	X			
1.5 Existe uma política de formação do pessoal que garanta a adequação do mesmo às funções e complexidade das tarefas?	X			Anualmente é elaborado e executado um Plano de Formação
1.6 Estão claramente definidos e estabelecidos contactos regulares entre a direcção e os dirigentes das unidades orgânicas?	X			Reuniões periódicas
1.7 O serviço foi objecto de acções de auditoria e controlo externo?	X			Tribunal de Contas: Passaporte Electrónico do SEF
<b>2 – Estrutura organizacional</b>				
2.1 A estrutura organizacional estabelecida obedece às regras definidas legalmente?	X			
2.2 Qual a percentagem de colaboradores do serviço avaliados de acordo com o SIADAP 3?	X			37,8%
2.3 Qual a percentagem de colaboradores do serviço que frequentaram pelo menos uma acção de formação?	X			65,4%
<b>3 – Actividades e procedimentos de controlo administrativo implementados no serviço</b>				
3.1 Existem manuais de procedimentos internos?	X			
3.2 A competência para autorização da despesa está claramente definida e formalizada?	X			
3.3 É elaborado anualmente um plano de compras?	X			Relativo a consumíveis
3.4 Está implementado um sistema de rotação de funções entre trabalhadores?		X		Devido à escassez de RH
3.5 As responsabilidades funcionais pelas diferentes tarefas, conferências e controlos estão claramente definidas e formalizadas?	X			
3.6 Há descrição dos fluxos dos processos, centros de responsabilidade por cada etapa e dos padrões de qualidade mínimos?	X			
3.7 Os circuitos dos documentos estão claramente definidos de forma a evitar redundâncias?	X			
3.8 Existe um plano de gestão de riscos de corrupção e infracções conexas?	X			
3.9 O plano de gestão de riscos de corrupção e infracções conexas é executado e monitorizado?	X			
<b>4 – Fiabilidade dos sistemas de informação</b>				
4.1 Existem aplicações informáticas de suporte ao processamento de dados, nomeadamente, nas áreas de contabilidade, gestão documental e tesouraria?	X			
4.2 As diferentes aplicações estão integradas permitindo o cruzamento de informação?	X			Existem algumas limitações minimizáveis com o GERFIP
4.3 Encontra-se instituído um mecanismo que garanta a fiabilidade, oportunidade e utilidade dos outputs dos sistemas?	X			A validação das áreas operacionais
4.4 A informação extraída dos sistemas de informação é utilizada nos processos de decisão?	X			
4.5 Estão instituídos requisitos de segurança para o acesso de terceiros a informação ou activos do serviço?	X			
4.6 A informação dos computadores de rede está devidamente salvaguardada (existência de backups)?	X			
4.7 A segurança na troca de informações e software está garantida?	X			

Nota: as respostas devem ser dadas tendo por referência o ano em avaliação.

Legenda: S – Sim; N – Não; NA – Não aplicável.



## **Anexo 2 – Fichas de Autoavaliação**

***SEF: Motivados pelo Futuro***

Portal: [www.sef.pt](http://www.sef.pt)

Legispedia SEF: <https://sites.google.com/site/leximigratoria/>

Facebook: <https://www.facebook.com/servicodeestrangeirosefronteiras>

SERVIÇOS DA DIRETORIA GERAL

GABINETE DE ASILO E REFUGIADOS

Avaliação 2014							
N.º	Objetivo	Indicador de Medida	Fonte de Verificação	Meta	Resultado	Cumprimento	Observações
1	Elaborar Norma de Procedimentos interna referente ao novo Regulamento EURODAC	Data	Data de envio à DN da proposta	30.04.2014	-	ADIADO	Os objectivos 1 e 2 não foram iniciados, nem executados, por se ter verificado em Dezembro de 2013, que a COM iria convocar ao longo do ano de 2014, um conjunto de reuniões designadas por Comitês, destinadas a estabelecer uma interpretação uniforme dos Regulamentos, adoptar e traduzir formulários, bem como esclarecer dúvidas dos EM. Assim, tornou-se necessário aguardar por estas reuniões, para depois se definirem normas internas adequadas. Acresce que o Regulamento Eurodac só entra em vigor em 20.07.2015.
2	Elaborar Norma de Procedimentos interna referente ao novo Regulamento Dublin	Data	Data de envio à DN da proposta	30.04.2014	-	ADIADO	
3	Assegurar da parte do GAR a análise dos pedidos de reinstalação submetidos pelo ACNUR no âmbito da quota anual de 2014.	Data	Data de elaboração de Informação a contar da data de recepção dos pedidos	60 dias	35 dias	SUPERADO	Reformulado, uma vez que, por despacho do SEMAI, datado de Março de 2014, foi aumentada a quota anual de reinstalação para 45 refugiados e ainda devido a condicionantes externas do ACNUR e de outras entidades, que o GAR não podia controlar.
4	Assegurar o tratamento administrativo dos pedidos de emissão do Título de Viagem para Refugiados, renovação de autorização de residência de refugiado e respetiva emissão de 2ªs vias.	Número de dias	Registo da data de entrada do pedido e da data de emissão do documento	4 dias úteis	3 dias úteis	SUPERADO	
5	Desenvolver ações de formação sobre proteção internacional e em domínios para os quais tenha já sido efetuada a formação de formadores pelo EASO (partilhado GEPPF).	Data	N.º de formandos	10% dos I e IA dos PFAs de Lisboa, Porto e Faro e das DRs Lisboa, Norte e Algarve	-	ADIADO	Devido à alteração da lei, que implicou a reformulação integral do Plano de Formação do SEF para 2014, os objectivos 5 e 6 foram suspensos. Também se veio a verificar que os manuais e outros materiais formativos traduzidos em PT, a remeter pelo EASO até ao fim do 1º semestre de 2014, não puderam ser efectuados, o que também inviabilizaria a formação.
6	Desenvolver ações de formação sobre os novos regulamentos EURODAC e Dublin (partilhado GEPPF).	Data	N.º de formandos	10% dos I e IA dos PFAs de Lisboa, Porto e Faro e das DRs Lisboa, Norte e Algarve	-	ADIADO	

### GABINETE DE ASILO E REFUGIADOS (continuação)

Avaliação 2014							
N.º	Objetivo	Indicador de Medida	Fonte de Verificação	Meta	Resultado	Cumprimento	Observações
7	Redução das pendências processuais da 1ª fase	Percentage m	Estatística	50%	69,44%	SUPERADO	Foi aditado o Objectivo 7 por se ter verificado no início do ano de 2014, face à pendência processual existente nos processos de 1ª fase e à necessidade dos prazos de instrução serem alinhados antecipadamente, com os prazos previstos na 1ª revisão da lei de asilo, a entrar em vigor em Julho de 2014, evitando-se deferimentos tácitos. Este objectivo correspondeu a um esforço significativo do GAR nos primeiros 4 meses de 2014.

### GABINETE DE APOIO ÀS DIREÇÕES REGIONAIS

Avaliação 2014							
N.º	Objetivo	Indicador de Medida	Fonte de Verificação	Meta	Resultado	Cumprimento	Observações
1	Concluir a instrução de processos de Concessão de Autorização de Residência para atividade de investimento (ARI) ao abrigo do Artigo 90º.-A da Lei 23/2007, de 4 de Julho, desde que o pedido esteja devidamente acompanhado dos documentos exigíveis	Prazo médio (dias)	Registo informático de entrada e saída GADR – data despacho Coordenadora	3	3	ATINGIDO	-
2	Concluir a instrução de processos de Concessão de Autorização de Residência ao abrigo do Artigo 123.º da Lei 23/2007, de 4 de Julho, desde que o pedido esteja devidamente acompanhado dos documentos exigíveis	Prazo médio (dias)	Registo informático de entrada e saída GADR – data despacho Coordenadora	7	1	SUPERADO	A instrução dos processos acompanhados dos documentos exigidos é diária
3	Reduzir pendência processual relativa a pareceres de nacionalidade em 12%	Taxa de pendência processual	Registo informático aplicação SIGNAC	15%	ver observações	SUPERADO	Atualmente a pendência processual é residual, existindo dependência da intervenção de outras UO e entidades externas ao SEF para a pendência ainda em curso
4	Instruir Pedidos de Estatuto de Igualdade em prazo não superior a 2 meses	Tempo Médio de Instrução (meses)	Registo informático de entrada e saída GADR	2	2	ATINGIDO	A instrução está centralizada num único elemento do GADR

A atividade do GADR pautou-se pelo esforço e desempenho dos colaboradores, sendo urgente a afetação de mais recursos humanos para fazer face às exigências diárias de duas áreas consideradas sensíveis e em evolução crescente: os processos de emissão de parecer tendo em vista a atribuição e aquisição de nacionalidade portuguesa e os pedidos de autorização de residência ao abrigo de regimes excecionais e para atividade de investimento.

GABINETE DE ESTUDOS, PLANEAMENTO E FORMAÇÃO

Avaliação 2014							
N.º	Objetivo	Indicador de Medida	Fonte de Verificação	Meta	Resultado	Cumprimento	Observações
1	Implementar o Projeto REM 2014	Grau de Execução	Relatório Final	[75%, 85%]	76,00%	ATINGIDO	
2	Proceder à elaboração de documentos estratégicos	RASI 2013	Expediente	17-02-2014	17-02-2014	ATINGIDO	<p>O GEPF apresenta uma escassez de recursos humanos face às necessidades, quer no que respeita a colaboradores qualificados em matérias de imigração, asilo e gestão estratégica e de projectos, quer no que respeita a funções de suporte. O ano de 2014 teve como marcos para o GEPF a participação na preparação de documentos estruturantes para o SEF atenta a respectiva dimensão internacional e nacional, designadamente os contributos para os Programas Nacionais do Fundo de Asilo, Migrações e Integração (FAMI), o Fundo de Segurança Interna (FSI) e o Programa Estratégico das Migrações (PEM). De salientar que estes contributos imprimiram uma pressão sobre a área de planeamento que contribuiu para não terem sido atingidos alguns dos objectivos.</p> <p>O indicador relativo ao RIFA foi revisto em função do exposto (único cujo SEF pode estipular a data de conclusão), sendo que primeiramente estava definida a data de 30-04-2014.</p>
		Relatório Atividades 2013	Expediente	15-04-2014	04-12-2014	NÃO ATINGIDO	
		APR 2013	Expediente	30-03-2014	30-04-2014	NÃO ATINGIDO	
		RIFA 2013	Expediente	15-06-2014	15-06-2014	ATINGIDO	
3	Desenvolver nova versão do SEFSTAT	Relatórios estatísticos harmonizados	Relatórios estatísticos SEFSTAT	20	-	ANULADO	<p>Anulado o indicador relativo à produção de relatórios estatísticos harmonizados atenta a alteração de modelo a adoptar para o SEFSTAT 2.0. Objetivo superado</p>
		Desenho do Projecto SEFSTAT 2.0	Data de apresentação proposta	31-10-2014	16-10-2014	SUPERADO	
4	Implementar o SGDoc em UOs de Lisboa	N.º de UOs com SGDoc	Relatório Final	2	Implementação no GAR e DRLVTA	ATINGIDO	

GABINETE DE ESTUDOS, PLANEAMENTO E FORMAÇÃO (continuação)

Avaliação 2014							
N.º	Objetivo	Indicador de Medida	Fonte de Verificação	Meta	Resultado	Cumprimento	Observações
5	Promover a adaptação da estrutura ao novo quadro financeiro da UE (FAMI, FSI)	N.º de instrumentos (manuais, reuniões, workshops... ) implementados	Relatório final	12	17	SUPERADO	Atenta a preparação do FAMI e FSI foram contabilizadas oito reuniões com SGMAI/DGAI, sete reuniões com as UOs do SEF. Foi ainda considerada a frequência de duas ações de formação no domínio da gestão de projetos.
6	Desenvolver o projeto de implementação de um centro de instalação temporária	Relatório de projeto	Taxa de execução física	20%	21,57%	SUPERADO	O Projeto de implementação de um centro de instalação temporária será objeto de recalendrarização e/ou reformulação atenta a entrada em vigor do FAMI e necessidade de reestruturação face às exigências deste fundo.
7	Promover a qualificação dos colaboradores do SEF	N.º médio de horas de formação por formando	Relatório Final	5	9,6	SUPERADO	O rácio de horas por formando foi superior ao previsto uma vez que foi possível desenvolver ações de formação de duração superior ao previsto (no Plano de Formação havia sido considerada a realização de diversas ações com duração de três horas). Por motivos a revisão do novo plano de prevenção da corrupção e de capacidade de agendamento do programa de formação em Prevenção da Corrupção, apenas foi possível a realização de uma ação. Objetivo atingido
		N.º de ações de formação em Prevenção da Corrupção e em Direitos Humanos	Relatório Final	2	1	NÃO ATINGIDO	
8	Promover o estágio probatório para ingresso na CIF/SEF	Preparação do Programa de Formação	Programa de Formação	1	-	ANULADO	Objetivo anulado em função da transição desta atividade para grupo de trabalho autónomo. De referir o atraso na conclusão do procedimento concursal em função de ações de recurso empreendidas por candidatos.

## GABINETE DE INSPEÇÃO

Avaliação 2014							
N.º	Objetivo	Indicador de Medida	Fonte de Verificação	Meta	Resultado	Cumprimento	Observações
1	Reduzir a pendência processual do GI	Tempo médio de instrução	Estatística Mensal do GI	15%	15%	ATINGIDO	
		Taxa de pendência processual	Registos GI	50%	50%	ATINGIDO	
2	Intensificar as ações de controlo interno (art.º 16/1 do Decreto-Lei 240/2012) a unidades orgânicas do SEF	N.º Inspeções Realizadas	Tabela de Recomendações	7	28	SUPERADO	
		Taxa de cobertura de inspeções	Tabela de Recomendações	40%	70%	SUPERADO	
3	Desmaterializar os processos do GI	Taxa de desmaterialização	Registos GI e DCGA	50%	50%	ATINGIDO	
4	Monitorização da aplicação das recomendações (art.º 16/1/2 do Decreto-Lei 240/2012)	Inspeções extraordinárias	Relatórios e registos Estatísticos GI	10	10	ATINGIDO	
		Taxa <i>Follow Up</i>	Relatórios e registos Estatísticos GI	25%	-	NÃO ATINGIDO	
5	Executar ações de formação internas em direito disciplinar.	N.º ações de formação	Registos GI e GEPF	1	1	ATINGIDO	Formação na área do combate à corrupção – 16/12/2014

## GABINETE JURÍDICO

Avaliação 2014							
N.º	Objetivo	Indicador de Medida	Fonte de Verificação	Meta	Resultado	Cumprimento	Observações
1	Eliminar a pendência de recursos hierárquicos relativos ao artigo 89.º da Lei de Imigração	Prazo	Informações de serviço	1.º Semestre	(86 processos. Concluído em 04.04.2014	ATINGIDO	
2	Eliminar a pendência referente ao cancelamento de autorizações de residência	Prazo	Informações de serviço	2.º Semestre	300 processos reportados aos anos de 2010-12	ATINGIDO	

### GABINETE DE RECURSOS HUMANOS

Avaliação 2014							
N.º	Objetivo	Indicador de Medida	Fonte de Verificação	Meta	Resultado	Cumprimento	Observações
1	Inserção informática dos dados relativos a férias, faltas e licenças do pessoal	Data de inserção	SRH	100%	0%	ATINGIDO	Obj. 1: a meta de 100% corresponde às inserções efetuadas até dia 30 do mês seguinte;
2	Realização dos procedimentos tendentes ao recrutamento/mobilidade de pessoal, quando determinado superiormente	Data de entrega	SRH	100%	100%	ATINGIDO	Obj. 2: a meta de 100% corresponde ao cumprimento de 80% dos prazos legais;
3	Execução dos procedimentos legalmente previstos para a movimentação/colocação de pessoal, sempre que superiormente determinado	Data de entrega	SRH	100%	100%	ATINGIDO	Objs. 3, 4 e 5: a meta de 100% corresponde ao cumprimento dos prazos superiormente determinados.]
4	Elaboração de informações de carácter técnico/jurídico sobre questões colocadas a este Gabinete	Data de entrega	Processos individuais	100%	100%	ATINGIDO	
5	Elaboração de todos os procedimentos respeitantes ao SIADAP 2 e 3	Data de entrega	Processos individuais	100%	90%	NÃO ATINGIDO	Obj. 5. Por motivos diversos – ausências de avaliadores e avaliados, movimentação / colocação de pessoal – não foi possível concluir alguns procedimentos de avaliação.

### GABINETE DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS, COOPERAÇÃO E RELAÇÕES PÚBLICAS

Avaliação 2014							
N.º	Objetivo	Indicador de Medida	Fonte de Verificação	Meta	Resultado	Cumprimento	Observações
1	Atendimento de chamadas da linha do Centro de Contacto durante o ano de 2014	N.º de chamadas atendidas	<i>Cisco Unified CCX Historical Reports</i>	290.000	298.657	SUPERADO	Inclui atendimento geral, ARI, Notificações Sapa e resposta a e-mails
2	Resposta aos e-mails da Caixa de Correio das Associações e outras entidades de apoio a Imigrantes	E-mails respondidos / dias úteis	<i>Hp OpenView Service Desk</i>	2	1	SUPERADO	
3	Elaborar Boletim Semestral sobre atividades relevantes de interesse para o SEF ou desenvolvidas pelo SEF	Produção semestral do Boletim	Registo de expediente	1	1	SUPERADO	Produção de 1 Boletim e elaboração de 10 notas complementares ao Boletim

**GABINETE DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS, COOPERAÇÃO E RELAÇÕES PÚBLICAS (continuação)**

Avaliação 2014							
4	Promover resposta a pedidos de parecer, notas, memorandos e questionários no âmbito das relações internacionais e de cooperação.	Prazo médio de resposta / dias úteis	Registo de expediente	2	1	SUPERADO	Após recepção dos pedidos envio imediato aos Gabinetes para pedido de contributos, ou resposta no prazo de 1 dia
5	Desenvolvimento de Projeto com outras unidades orgânicas do SEF que envolvam um mínimo de 4 participantes.	Nº de participantes envolvidos no projeto	Relatório de atividades e Boletim GRICRP	4	10	SUPERADO	Acompanhamento e organização de reuniões de trabalho, estágios e visitas de estudo com representantes de serviços congêneres de Estados-Membros e Países Terceiros. Envolvimento das seguintes UO: DN, GEPF, GSI, GTF, GAR, DFL, DRLVTA, DCID, UHSA e DCINV
6	Coordenar gestão dos projetos de colocação de OLI em Cabo Verde e Guiné-Bissau.	Grau de execução	Relatório de progresso	100%	100%	SUPERADO	Divulgação das informações dos OLI (relatórios e outros documentos) junto dos Departamentos do SEF, apoio logístico na implementação de atividades; contactos com a COM para prorrogação dos projetos; coordenação da elaboração dos relatórios finais e envio à COM em articulação com o GEPF/GP
7	Promover execução de pelo menos cinco (5) ações do SEF no quadro da CPLP e da cooperação bilateral e multilateral	Grau de execução / N.º de ações	Relatório de atividades e Boletim GRICRP	5	15	SUPERADO	Desenvolvimento de ações com Angola, São Tomé e Príncipe, Guiné Bissau, Cabo Verde, Brasil, Moçambique e Timor Leste

**GABINETE DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**

Avaliação 2014							
N.º	Objetivo	Indicador de Medida	Fonte de Verificação	Meta	Resultado	Cumprimento	Observações
1	Deslocalizar o <i>DataCenter</i> para novas instalações	Período de indisponibilidade	Relatório de Progresso	<95%	-	ADIADO	Projeto não se encontra concluído. Não existiram períodos de indisponibilidade.
2	Implementar as novas versões dos Sistemas internacionais SISII, VIS e EURODAC	Média da Taxa de implementação por sistema	Plano de Projeto	>90%	-	ADIADO	Apenas iniciado o projeto EURODAC (taxa média de execução de acordo com o planeamento da EU-LISA = 95%). Conclusão prevista para Maio de 2015
3	Concluir a disseminação do SIGAP	Nº de postos de atendimento	Relatório de Progresso	>95%	94%	NÃO ATINGIDO	33 implementadas de um total de 35 planeadas (UO em falta: LC Braga e LC Aveiro, locais cuja implementação depende da criação de condições de infra-estruturas pela AMA).



**GABINETE DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (continuação)**

Avaliação 2014							
N.º	Objetivo	Indicador de Medida	Fonte de Verificação	Meta	Resultado	Cumprimento	Observações
4	Otimizar os Sistemas de controlo de fronteiras	Nº de ficheiros rejeitados	LOG	<10%	5%	SUPERADO	APIS – 5% em média de ficheiros rejeitados
5	Melhorar e integrar os sistemas financeiros (Gesreceitas e SCO)	Média da Taxa de implementação por sistema	Plano de Projeto	>90%	100%	SUPERADO	
6	Concluir a implementação integrada do VIS	Nº de postos de atendimento	Relatório de Progresso	>90%	95%	SUPERADO	
7	Melhorar os processos estatísticos (SIIPAI e SEFSTAT)	Média do Nº de processos implementados por sistemas	Relatório de Progresso	>80%	85%	SUPERADO	
8	Melhorar e Otimizar o sistema do SIPEP	Taxa de implementação	Plano de Projeto	>90%	-	ANULADO	

Constrangimentos:  
 Falta de recursos humanos especializados (durante o ano de 2014 saíram 6 Especialistas de informática e um assistente administrativo).  
 A frequência de formação esteve abaixo de 5%.  
 Atrasos na execução de procedimentos de aquisições de bens e serviços.

**GABINETE TÉCNICO DE FRONTEIRAS**

Avaliação 2014							
N.º	Objetivo	Indicador de Medida	Fonte de Verificação	Meta	Resultado	Cumprimento	Observações
1	Promover a participação do SEF a nível Internacional	Taxa de participação Operações Conjuntas planeadas (FRONTEX)	Número de Operações participadas	60%	85%	SUPERADO	A diminuição dos meios humanos do GTF provoca dificuldades na concretização dos objectivos traçados.
2	Elaborar e disponibilizar análise de risco estratégica e operacional através da Sala de Situação (CSF) e da Unidade de Análise de Risco (UAR) no GTF	N.º Relatórios de análise de risco, avaliação de ameaça	Execução Física	4	7	SUPERADO	
3	Operacionalizar o Centro de Situação de Fronteiras (CSF) do GTF	Nº de operações coordenadas pelo CSF	Coordenação de operações – OGI	3	3	ATINGIDO	
4	Assegurar a uniformização de procedimentos nos PF	N.º Normas de Procedimento / Fichas Técnicas	Nº de propostas apresentadas	4	9	SUPERADO	
5	Elaborar relatórios relativos à atividade operacional do SEF nas seguintes áreas: Fronteiras, investigação e fiscalização	N.º Relatórios de Atividade Operacional	Execução física	45	60	SUPERADO	

SERVIÇOS CENTRAIS

DIREÇÃO CENTRAL DE GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO

Avaliação 2014							
N.º	Objetivo	Indicador de Medida	Fonte de Verificação	Meta	Resultado	Cumprimento	Observações
1	Garantir o cumprimento do prazo de pagamento a fornecedores	Prazo médio de pagamento	GERFIP	40 dias (supera se inferior)	31,09	SUPERADO	
2	Controlar os custos com a frota automóvel (combustível/manutenção)	Prazo de elaboração de relatório trimestral	Registo Interno	15 dias após período referência (Supera se cumprir em 10 dias)	10	SUPERADO	
3	Preparar a Conta de Gerência de 2013	Prazo	Registo Interno	30-04-2014 (Supera se antes)	30-04-2014	ATINGIDO	
4	Otimizar a utilização de telecomunicações – relatório sobre a utilização de telemóveis	Prazo	Registo Interno	30-11-2014 (Supera se for até 30/09/2014)		ATINGIDO	Foi adotado um sistema de reporte da utilização mensal dos meios móveis de telecomunicações.
5	Garantir um prazo médio de 5 dias úteis para análise de procedimentos de aquisição de bens e serviços (ajuste direto e concursos públicos)	Prazo médio de análise	Registo Interno	3 dias úteis (supera se inferior)	3	ATINGIDO	
6	Elaborar projeto de normalização de pedidos de esclarecimento de dúvidas sobre o processamento de salários	Prazo para apresentação de projeto	Registo Interno	30-09-2014		ANULADO	
7	Normalizar a elaboração de <i>Dossiers</i> Financeiros para Projetos cofinanciados pela União Europeia	Projetos com <i>dossiers</i> financeiros harmonizados	Registo Interno / Execução financeira do projeto	4	7	SUPERADO	Projetos: Autoridade Delegada FER (2); ABC4U; Proj.CV; REM; OLI CV; OLI GB
8	Garantir a participação em ações de formação sobre Prevenção da Corrupção	N.º de colaboradores com formação	Registo Interno / GEPF-Formação	10	4	NÃO ATINGIDO	O presente objetivo não foi atingido por motivos alheios à DCGA, uma vez que apenas se realizou uma ação de formação.

DIREÇÃO CENTRAL DE IMIGRAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO

Avaliação 2014							
N.º	Objetivo	Indicador de Medida	Fonte de Verificação	Meta	Resultado	Cumprimento	Observações
1	Contribuir para o reforço da capacitação técnica dos elementos CIF/ SEF, através de ações de formação e da produção de instrumentos de informação técnico-periciais padronizados	N.º de ações de formação e de instrumentos de informação técnico-pericial produzidos.	Entrega de relatório, com registo de evidências.	5	4	SUPERADO	
2	Contribuir para a melhoria da qualidade do serviço prestado ao cidadão, no âmbito da validação PEP   Passaporte Eletrónico Português	Tempo médio de validação	Data/Hora de entrada do requerimento vs. Data/hora de reação da Administração	4 Dias	1,29	SUPERADO	Tempo de médio decisão após a receção do pedido: 30,85 horas
3	Analisar o desempenho procedimental e aplicacional associado ao registo de informação de natureza policial e criminal	Relatório final	Entrega de relatório	30-12-2014	-	ANULADO	Recalendarização para o ano de 2015.
4	Promover a visibilidade do SEF, ao nível nacional e internacional, através da participação efetiva ou da intervenção como organização de projetos, nas áreas da biometria e da documentação de segurança, bem como da gestão dos fluxos migratórios e do controlo de fronteira, que lhes estão associados	Número de eventos	Entrega de relatório, com registo de evidências	7	4	SUPERADO	

## DIREÇÃO CENTRAL DE INVESTIGAÇÃO

Avaliação 2014							
N.º	Objetivo	Indicador de Medida	Fonte de Verificação	Meta	Resultado	Cumprimento	Observações
1	Consolidar a implementação do SIIPAI como instrumento da coordenação técnica da investigação criminal do SEF a nível nacional.	Implementação do módulo estatístico e análise	GSI/DCINV	31-12-2014	-	NÃO ATINGIDO	Não foi concluída a implementação no SIIPAI dos módulos estatístico e de análise.
2	Assegurar a coordenação técnica da investigação criminal do SEF traduzida na realização de reuniões a nível nacional	Nº de reuniões	Relatório de atividades da DCINV	1 reunião por semestre	2 reuniões	ATINGIDO	Realizaram-se 2 reuniões (uma em cada semestre) para a coordenação técnica nacional da investigação criminal – as reuniões foram promovidas pela Direcção Nacional. Foi elaborada e difundida uma «Nota Técnica» sobre casamentos e uniões de conveniência, associada à prioridade estabelecida para a DCINV de coordenação técnica nacional e uniformização de procedimentos.
3	Garantir a articulação estratégica e operacional com as demais forças e serviços de segurança e autoridades judiciárias no âmbito da missão da DCINV	Nº de ações	Relatório de atividades da DCINV	5 reuniões	17 reuniões	SUPERADO	Realizaram-se 17 reuniões com OPCs e MP, sobre variadas temáticas de interesse para a investigação criminal do SEF: Plano Nacional de Combate ao TSH, Tráfico de Estupefacientes, Extremismos.
4	Reforçar a cooperação internacional na área da investigação criminal	Nº de reuniões	Relatório de atividades da DCINV	10 reuniões	15 reuniões	SUPERADO	A DCINV representou o SEF em 15 reuniões internacionais, pelas quais se reforçou a coordenação ao nível internacional da investigação criminal (reuniões EMPACT, TSH, Interpol, Europol).

## DIREÇÃO CENTRAL DE INVESTIGAÇÃO (continuação)

Avaliação 2014							
N.º	Objetivo	Indicador de Medida	Fonte de Verificação	Meta	Resultado	Cumprimento	Observações
5	Participar/implementar ações de formação – prevenção e combate à imigração ilegal e à criminalidade associada ao fenómeno migratório e ao tráfico de seres humanos	Nº de ações	Relatório de atividades da DCINV	5 ações	16 ações	SUPERADO	Realizaram-se 16 ações de formação: - Ministradas 8 ações: Vigilâncias e seguimentos, TSH em Cabo Verde, TSH no Brasil, TSH no CEJ, TSH na ACT, Cooperação Internacional, Proj. Olhar Comum sobre a Criança, Equipas de Investigação Conjuntas na CEPOL. - Recebidas 8 ações: i2 - iBridge Designer, i2 - Analyst's Notebook, i2 - iBridge User, Segurança da Aviação Civil, Radical Awareness Network (PJ), Seguimentos e Vigilâncias e 2 Debriefing Experts Training (na Frontex).
<p>Constrangimentos:</p> <p>Falta de recursos humanos, nomeadamente de pessoal da CIF colocado na DCINV mas que efectivamente presta serviço noutras unidades orgânicas;</p> <p>Vetustez e elevada quilometragem das viaturas;</p> <p>Limitações informáticas, em particular o atraso na implementação de algumas ferramentas de análise de informação.</p>							

SERVIÇOS DESCENTRALIZADOS

DIREÇÃO DE FRONTEIRAS DE LISBOA

Avaliação 2014							
N.º	Objetivo	Indicador de Medida	Fonte de Verificação	Meta	Resultado	Cumprimento	Observações
1	Clarificação e agilização dos procedimentos da DFL	Tempo / Execução	Nº. proposta apresentadas	Definição de regras e tomada de medidas: simplificação , redução de custos, desburocratização		ATINGIDO	
2	Início de implementação e tratamento do arquivo	Tempo / Execução	Levantamento de Arquivo existente	Desburocratização de procedimentos, simplificação e redução de Arquivo		ATINGIDO	
3	Formação em controlo de fronteiras marítimas e aéreas, segurança aeroportuária e SIPEP	Qualidade/ execução	Nº de ações de formação propostas	Atualização dos conhecimentos		ATINGIDO	
4	Implementação do APIS	Tempo / Execução	Nº. de itens detetados	Entrada em vigor na íntegra durante o presente período		ATINGIDO	Não foi concluída a vertente de Contra Ordenações por decisão superior
5	Identificação, divulgação e promoção de boas práticas na DFL	Tempo/Execução	Elaboração de Orientação de Serviço - Boas práticas para a DFL	Definição de regras e tomada de medidas: simplificação , redução de custos, desburocratização		ATINGIDO	
6	Mudança de instalações nas unidades da DFL – PF001 e PF201	Tempo / Execução	Início de funcionalidade plena	Otimização dos recursos humanos e materiais disponíveis		ATINGIDO	
7	Identificação, divulgação e uniformização de procedimentos tendentes à emissão de passaportes	Qualidade /Execução	Emissão de passaportes	Desenvolvimento de melhores práticas		ATINGIDO	
8	Início da implementação de um sistema de <i>workflow</i> no DFL.	Tempo / Execução	Instalação de equipamento	Organização informatizada do expediente existente à semelhança do PF201		ATINGIDO	Falta PF001

## DR AÇORES

Avaliação 2014							
N.º	Objetivo	Indicador de Medida	Fonte de Verificação	Meta	Resultado	Cumprimento	Observações
1	Melhoria na qualidade de serviços referentes à emissão/renovação de TR e Reagrupamento Familiar	Prazos	Registo de tramitação processual-SIGAP	Manter os prazos de 2013		SUPERADO	De assinalar que os prazos das Delegações da Horta e de Angra do Heroísmo relativos aos processos encaminhados pelas Câmaras Municipais das ilhas onde o SEF não tem delegação ou posto de atendimento (ao abrigo de protocolos específicos) são contabilizados, para efeitos de avaliação, a partir da receção pela Delegação dos respetivos documentos. Concessão e renovação de AR: 27.80%. Reagrupamento Familiar: 13.25%
2	Assegurar imagem de eficiência do SEF	Tempo de espera médio de atendimento: 15 minutos	Atendimento DRED+Del. Regionais	Manter os prazos de 2013		SUPERADO	
3	Sensibilizar e instruir os funcionários das Câmaras Municipais com as quais o SEF celebrou protocolos com vista ao recebimento e encaminhamento de documentos referentes às várias situações que respeitam a permanência/entrada de cidadãos europeus (Comunitários) nas ilhas da Região Autónoma dos Açores, onde o SEF não se encontra sediado (ilhas das Flores, Corvo, Graciosa e S. Jorge).	Ações de sensibilização ministradas	Relatório	4	4	ATINGIDO	Foram concretizadas quatro deslocações/ações de sensibilização, uma à ilha das Flores, duas à ilha da Graciosa e uma à ilha de S. Jorge
4	Reforçar a fiscalização da atividade de estrangeiros em território nacional	Nº. de ações de fiscalização a entidades empregadoras	RAO, Relatório Mensal/anual de atividades	5%	19,5%	SUPERADO	

### DR AÇORES (continuação)

Avaliação 2014							
N.º	Objetivo	Indicador de Medida	Fonte de Verificação	Meta	Resultado	Cumprimento	Observações
5	Aumentar o número de cidadãos estrangeiros identificados pelo SEF no âmbito de ações de fiscalização e investigação (média do triénio - 2011-2013)	Número de pessoas identificadas	RAO, Relatório Mensal/anual de atividades	5%	65,6%	SUPERADO	Valor referência para comparação: 12.275 cidadãos (média do triénio 2011-2013); Cidadãos identificados (+65%).em 2014: = 20.327
6	Efetuar deslocações periódicas às restantes ilhas onde o SEF não está representado para fiscalização (área operacional, documental e marinas)	Número total de pessoas fiscalizadas e controladas	RAO, Relatório Mensal/anual de atividades	5%		ATINGIDO	Foram mobilizadas equipas do SEF para a realização de ações de fiscalização em ilhas onde o SEF não está representado, designadamente nas Ilhas do Pico, S. Jorge, Graciosa e Flores.

### DIREÇÃO REGIONAL DO ALGARVE

Avaliação 2014							
N.º	Objetivo	Indicador de Medida	Fonte de Verificação	Meta	Resultado	Cumprimento	Observações
1	Manter a fiscalização da atividade de estrangeiros em Território Nacional	Número de ações de fiscalização	Relatórios Operacionais (Intranet)	5%	-17%	NÃO ATINGIDO	O decréscimo de 17% no número de ações de fiscalização deveu-se essencialmente à restrição de meios humanos disponíveis. Por outro lado, em 2014 foi dada uma maior acuidade às averiguações provenientes da área documental, com maior complexidade e reflexo na recolha de informação relativamente a indícios criminais e aumento do número de participações crime e de inquéritos em investigação.
2	Aumentar o número de ações de formação com vista a assegurar uma imagem de eficiência do SEF em todos os postos de atendimento	Número de ações de formação	Plano de formações do SEF	1	2	SUPERADO	Formação em SIPEP e SIGAP (Dados Gesformação)
3	Consolidação e agregação de ficheiros do sítio da intranet da DR Algarve	Número de ficheiros	Na própria aplicação	31-12-2014	ao longo do ano	SUPERADO	Os ficheiros foram sendo inseridos no sítio Intranet DRA ao longo do ano
4	Reduzir a despesa em consumíveis (economato)	Valor da despesa anual	Requisições/Gestock	-5%	37%	NÃO ATINGIDO	O aumento de 37% da despesa relativa a aquisição em consumíveis deve-se ao facto de despesa não prevista de Kits de 1º socorros e obtenção de material para prevenção do vírus Ébola.



### DIREÇÃO REGIONAL DO CENTRO

Avaliação 2014							
N.º	Objetivo	Indicador de Medida	Fonte de Verificação	Meta	Resultado	Cumprimento	Observações
1	Reforçar a fiscalização da atividade de estrangeiros em território nacional	Número total ações de fiscalização a entidades empregadoras	Relatório final	5%	9%	SUPERADO	
2	Reforçar a qualidade da investigação criminal	Taxa de conclusão de inquéritos abertos	Relatório final	5%	103%	SUPERADO	
3	Reforço da qualidade de instrução processual	Redução do tempo médio de emissão de pareceres de vistos de residência	Relatório final	-10%	-17%	SUPERADO	
4	Consolidar a tendência de redução de custos/despesas (excecionando despesas relativas a manutenção e reparação de frota automóvel, atentos os anos e quilometragem da mesma)	Taxa de redução de 2012	Relatório final	Consolidação da taxa de redução de custos de 2012	-2%	SUPERADO	
<p>Constrangimentos: Falta de suporte humano nas diversas áreas de actuação do serviço (instrução processual / apoio jurídico/ investigação e fiscalização); Envelhecimento do parque automóvel; Envelhecimento dos equipamentos informáticos disponíveis; Necessidade de redistribuição de fardamentos para os serviços de atendimento ao público.</p>							

### DIREÇÃO REGIONAL DE LISBOA, VALE DO TEJO E ALENTEJO

Avaliação 2014							
N.º	Objetivo	Indicador de Medida	Fonte de Verificação	Meta	Resultado	Cumprimento	Observações
1	Reduzir nº de reclamações relativas ao atendimento em todos os Postos de Atendimento	Média do número de reclamações registadas	Média do número de reclamações registadas	Inferior à média	37%	NÃO ATINGIDO	O não cumprimento do objectivo deve-se ao facto de na DRLVTA/AAA terem sido registadas um advogado ter duplicado o número de reclamações face ao ano anterior, sendo que o mesmo é responsável por cerca de metade das reclamações apersentadas em 2013 e 2014.
2	Emissão, no prazo de 15 dias, de parecer sobre os pedidos de visto de longa duração	Nº de dias	Base de dados de vistos	100%		SUPERADO	

DIREÇÃO REGIONAL DE LISBOA, VALE DO TEJO E ALENTEJO (continuação)

Avaliação 2014							
N.º	Objetivo	Indicador de Medida	Fonte de Verificação	Meta	Resultado	Cumprimento	Observações
3	Reduzir tempo médio de atendimento em todos os Postos de Atendimento	Tempo de espera	MSWAIT	15 Minutos		SUPERADO	
4	Redução do tempo médio de entrega de certidões de contagem de tempo de residência	Nº de dias	Registos do NRR	10 dias		ATINGIDO	
5	Garantir a resposta atempada aos pedidos de informação provenientes de Tribunais e outros OPCs	Tempo de resposta	Registo de expediente	Cumprimento do prazo estipulado pelo remetente		ATINGIDO	
6	Aumentar o número de fiscalizações na área agrícola.	Nº de acções de fiscalização na área agrícola	Relatórios de operações	15%		SUPERADO	
7	Promover o afastamento coercivo de CE que simultaneamente constituam uma ameaça para a ordem e segurança pública ou estejam referenciados pela prática de actividades criminosas	Número de afastamentos	Relatórios operacionais estatísticos	50	74	SUPERADO	(Dados RASI 2014 - PAC)
<p>Constrangimentos:</p> <p>Escassez de recursos humanos: desequilíbrio do efectivo por categoria face às necessidades existentes, competências e qualificações; ausências do local de trabalho (atestados médicos, assistência à família, estatuto de trabalhador-estudante e compensações por dias de piquete e prevenção); elevado número de trabalhadores que se aposentaram ou quiseram a aposentação; necessidade de reforçar a formação no âmbito das funções de atendimento ao público;</p> <p>Recursos Materiais; substituição de equipamento informático – digitalizadores e impressoras; substituição / reparação do sistema MSWAIT; substituição da frota automóvel por vetustez e elevada quilometragem;</p> <p>Instalações: qualidade e espaço ocupado pelo arquivo físico de processos; qualidade e adequação de instalações (Beja, AAA – ARI).</p>							

### DIREÇÃO REGIONAL DA MADEIRA

Avaliação 2014							
N.º	Objetivo	Indicador de Medida	Fonte de Verificação	Meta	Resultado	Cumprimento	Observações
1	Melhorar a qualidade do serviço prestado ao cidadão - redução do tempo médio de atendimento	Tempo médio de atendimento	MSWait (verificação do tempo médio de espera entre cada atendimento)	-5%	8%	SUPERADO	
2	Agilizar o controlo e segurança nas fronteiras – aumento da utilização do RAPID	Nº médio de pessoas controlados através do RAPID	Estatísticas mensais RAPID enviadas pelo GTF	3%	21%	SUPERADO	
3	Reforçar a prevenção e o combate à imigração ilegal, à criminalidade associada aos fenómenos migratórios e ao tráfico de seres humanos – aumento do número de operações	Nº de Operações de Inspeção e Fiscalização	RAO	5%	30%	SUPERADO	
4	Otimizar a utilização dos recursos disponíveis - redução de gastos	Quantidade de consumíveis e material de escritório gasto	Estatística do sector de economato	-5%	13%	SUPERADO	

### DIREÇÃO REGIONAL DO NORTE

Avaliação 2014							
N.º	Objetivo	Indicador de Medida	Fonte de Verificação	Meta	Resultado	Cumprimento	Observações
1	Reforçar a fiscalização da atividade de estrangeiros em TN	Nº total de ações	RAO	Aumento de 5%	17%	SUPERADO	
2	Melhorar a qualidade do atendimento ao público	Taxa de reclamações	Registo de reclamações	Redução de 10%	-57%	SUPERADO	
3	Reforçar a qualidade de instrução de PCOs	Tempo médio de instrução	SCO	Redução de 10%	-57%	SUPERADO	
4	Reforçar a qualidade da investigação criminal	Taxa de conclusão de inquéritos	SIIPAI	Conclusão de 5%	76%	SUPERADO	
5	Reduzir o prazo de instrução processual dos pedidos apresentados nos termos da Lei 37/2006	Prazo de instrução	SIIP	Redução de 10%	-61%	SUPERADO	
6	Aumentar o controlo automático de fronteira no PF 003	Nº de passageiros que utilizam o RAPID	RAPID	Aumento de 30%	32%	SUPERADO	
7	Aumentar o nº de ações de fiscalização na zona internacional do PF 202	Nº de ações	RAO	Aumento de 5%	160%	SUPERADO	



## **Anexo 3 – Balanço Social**

***SEF: Motivados pelo Futuro***

Portal: [www.sef.pt](http://www.sef.pt)

Legispedia SEF: <https://sites.google.com/site/leximigratoria/>

Facebook: <https://www.facebook.com/servicodeestrangeirosefronteiras>

## Ficha Técnica

O presente relatório referente ao balanço social foi elaborado pelo Gabinete de Estudos, Planeamento e Formação.

Coordenador do Gabinete: Maria José Ribeiro

Chefe do Núcleo de Planeamento: Pedro Dias

### Apoio Técnico:

Rita Pinto Ferreira (GEPF)

Joaquim Estrela (GEPF)

Alexandra Ramos Bento (GEPF)

Rui Machado (GEPF)

### Apoio Administrativo:

Rute Caetano (GEPF)

O GEPF agradece o apoio e colaboração prestada pela Direção do SEF e por todas as unidades orgânicas do Serviço, sem a qual a elaboração deste documento não teria sido possível.

### Contactos

Serviço de Estrangeiros e Fronteiras  
Av. do Casal de Cabanas,  
Urbanização Cabanas Golf, Nº 1, Torre 3, Piso 2  
2734-506 Barcarena, Oeiras

Telefone: 214 236 200 / 965 903 600  
Fax: 214 236 640  
E-Mail: [sef@sef.pt](mailto:sef@sef.pt)  
Sítio Internet: [www.sef.pt](http://www.sef.pt)

## Índice

INTRODUÇÃO.....	3
RECURSOS HUMANOS: EFETIVO, GÉNERO, CARREIRAS E VÍNCULOS .....	4
ESTRUTURA ETÁRIA.....	5
ESTRUTURA HABILITACIONAL .....	6
ADMISSÕES.....	7
SAÍDAS DEFINITIVAS .....	7
ABSENTISMO.....	8
CONCLUSÕES.....	11

## Introdução

O Balanço Social constitui-se como um instrumento de gestão e planeamento estratégico revelador da actuação da organização em torno das noções de responsabilidade social e transparência da informação na área dos recursos humanos, sendo obrigatório por força do Decreto-Lei n.º 196/96, de 9 de Outubro.

A valorização dos recursos humanos no Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (SEF)<sup>8</sup> tem sido uma das prioridades da sua Direcção, com uma aposta clara na qualificação, adequação de perfis às funções e gestão das motivações profissionais. Não obstante, a conjugação de diversos factores exógenos é de ordem a dedicar especial atenção à política de recursos humanos, de forma a assegurar a adequada proporção e renovação do pessoal do Serviço.

Atentos os propósitos subjacentes ao Balanço Social e tal como nos anos anteriores, optou-se por uma abordagem sucinta, predominantemente gráfica e de fácil leitura.

---

<sup>8</sup> A estrutura orgânica do SEF foi objecto de alteração através do Decreto-Lei n.º 240/2012, de 6 de Novembro

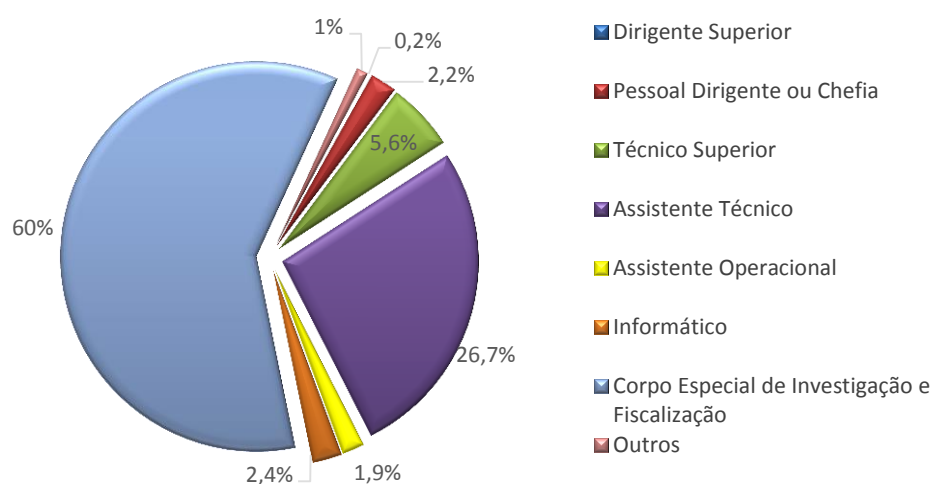


## Recursos humanos: efetivo, género, carreiras e vínculos

O ano de 2014 confirmou a tendência de redução do efetivo que tem vindo a ser verificada nos últimos anos, totalizando 1240 colaboradores em 31/12/2014 (menos 5% face ao ano transato), com uma repartição por género feminino de 510 (563 em 2013) e masculino de 730 (746 em 2013).

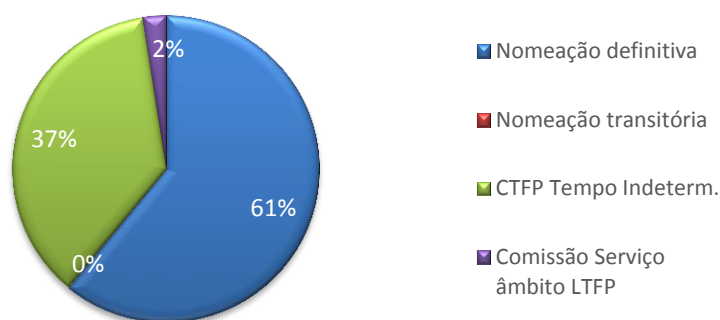
A distribuição por carreira é marcada pela predominância do “Corpo Especial de Investigação e Fiscalização”, com 744 elementos (feminino: 147; masculino: 597), que corresponde a cerca de 60% dos colaboradores, secundada pela de “Assistente Técnico”, com 331 elementos (feminino: 271; masculino: 60), representando 26,7% do total dos colaboradores (Figura 1).

**Figura 1 – Colaboradores por Carreira**



Por tipo de vínculo jurídico de emprego, o mais relevante é o de “Nomeação Definitiva” com cerca de 61% dos efetivos, num total de 755 colaboradores (766 no ano transacto). Com cerca de 37% evidencia-se o regime de “Contrato de Trabalho em Funções Públicas por tempo indeterminado (CTFP)”, num total de 454 colaboradores (561 em 2013).

**Figura 2 – Vínculo jurídico dos colaboradores**

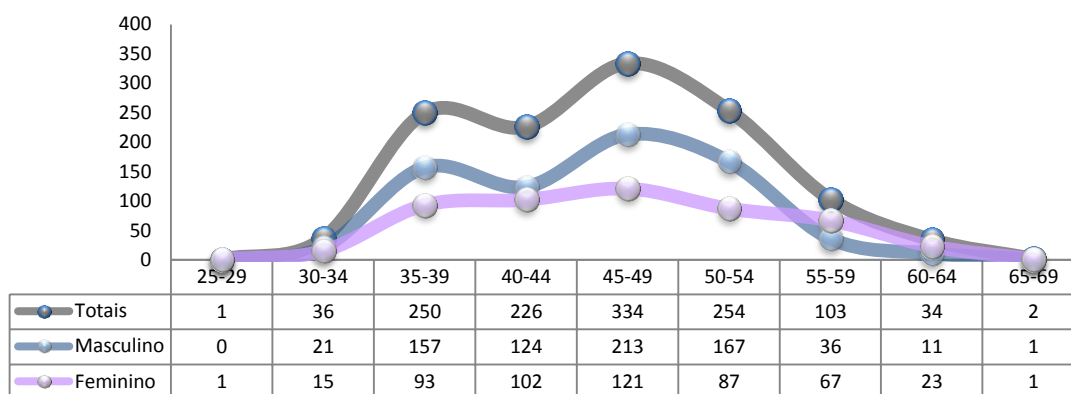


## Estrutura etária

A média de idades dos colaboradores do SEF é de 46,4 anos, sendo que metade dos funcionários tem até 46,9 anos (mediana). A dispersão das idades face à média é de 7 anos (desvio padrão). Considerando a amplitude interquartis de cerca de 11,2 anos, metade dos colaboradores tem idade entre os 40,5 anos (Quartil 1) e os 51,7 (Quartil 3). Refira-se 310 colaboradores do SEF têm mais de 51,7 anos, sendo a idade máxima 67,1 anos.

Neste contexto, confirma-se a tendência de envelhecimento que se tem verificado nos últimos anos, em razão da não renovação de efectivos.

**Figura 3 – Estrutura Etária**

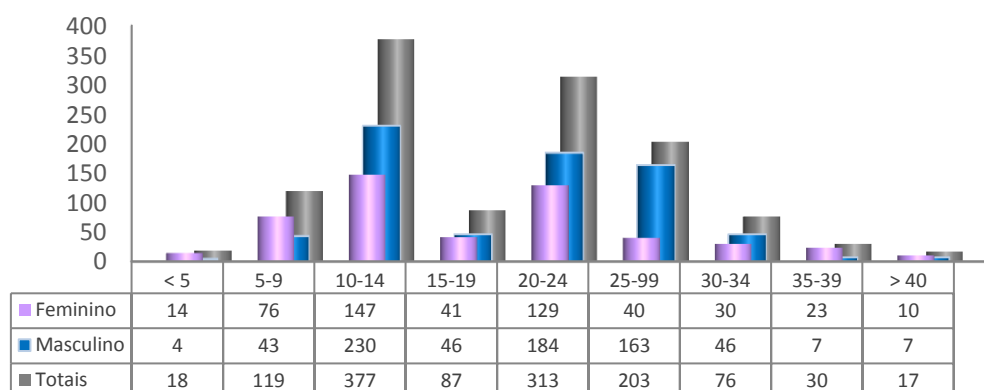


## Antiguidade na função pública

Em consonância com a estrutura etária do efectivo do SEF, 26,8% dos trabalhadores tem uma antiguidade superior a 25 anos como funcionários ou agentes públicos, sendo que 124 colaboradores têm uma antiguidade acima dos 30 anos (10%).

A média de antiguidade dos colaboradores é de 19,6 anos, sendo que metade dos trabalhadores tem até 21,1 anos de trabalho. A dispersão face à média é de 8,8 anos (desvio padrão), sendo a amplitude interquartil de cerca de 14,6 anos. Assim, metade dos colaboradores tem entre 10,7 (Quartil 1) e 25,3 anos (Quartil 3) de antiguidade.

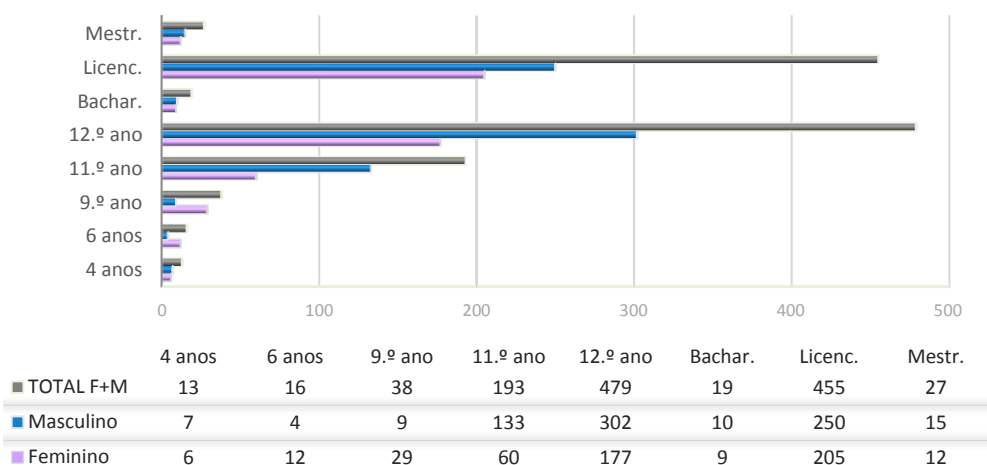
**Figura 4 – Antiguidade da Função Pública**



## Estrutura habilitacional

O efetivo do SEF é dotado de um número assinalável de colaboradores com habilitação superior de ensino (501 colaboradores, representando 40,4% do universo). Ao nível do ensino secundário, são 672 os colaboradores detentores desta habilitação (54,2%). Por último, no que concerne à “Escolaridade Obrigatória”<sup>9</sup>, foram registados 54 colaboradores, que possuem entre seis a nove anos de escolaridade obrigatória.

**Figura 5 – Nível Habilitacional e Género**

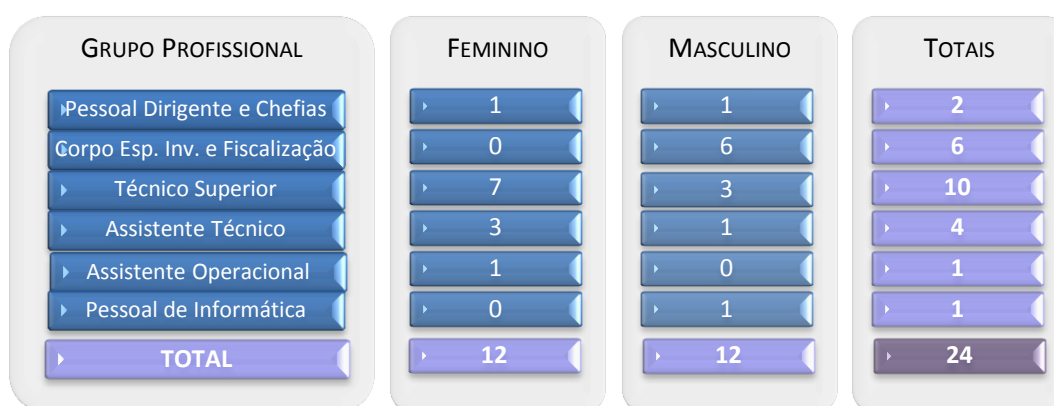


<sup>9</sup> De notar que a escolaridade obrigatória e o ensino secundário sofreram alterações com a Lei de Bases do Sistema Educativo (Lei n.º 46/86, de 14 de Outubro), tendo a escolaridade obrigatória passado a nove anos, quando era de seis anos anteriormente (e antes de 1972 – “Reforma Veiga Simão” – era de quatro anos) e o ensino secundário era de dois anos. No ano de 2009 foi publicada a lei que alarga a escolaridade obrigatória para 12 anos (Lei n.º 85/2009, de 27 de Agosto. Para os efeitos do Balanço Social foi considerada Escolaridade Obrigatória a frequência de nove anos, por não haver ainda qualquer colaborador do SEF que esteja abrangido por este último diploma.

## Admissões

O SEF registou 24 novas admissões em 2014 (figura 6), salientando-se a utilização da figura de mobilidade. As entradas do “Corpo Especial de Investigação e Fiscalização” (6) resultam da cessação de comissões de serviço (chefias e dirigentes) ou do regresso de colaboradores em colocações extraordinárias noutros organismos. Refira-se ainda que a carreira de “Técnico Superior” representou cerca de 42% do total das admissões e regressos.

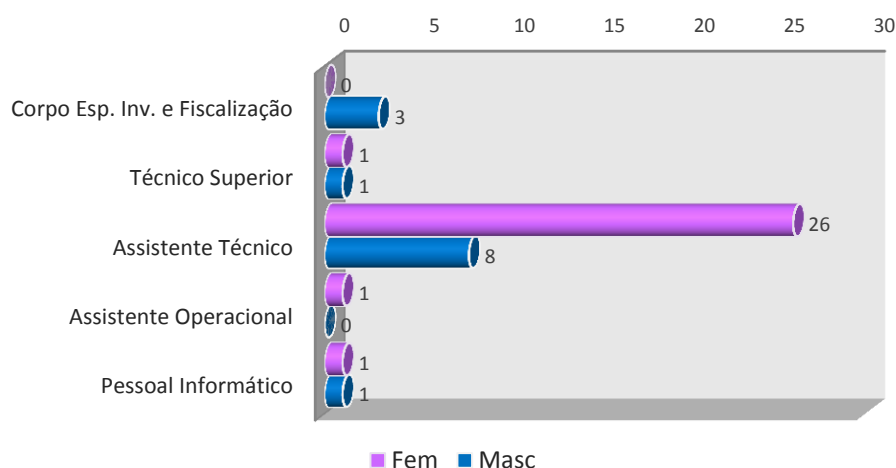
**Figura 6 – Admissões: Grupo Profissional e Género**



## Saídas definitivas

As **saídas definitivas** de efectivos em 2014 totalizaram 42 colaboradores (figura 7). Desagregando a análise por “Motivo” e número de “Saídas”, foi o motivo “Reforma e Aposentação” que justificou 41 saídas, com maior incidência na carreira de “Assistente Técnico” (26 do género feminino).

**Figura 7 – Saídas Definitivas: Grupo Profissional e Género**



## Absentismo

O absentismo é definido pelas “ausências do trabalhador durante o período normal de trabalho a que está obrigado, devendo atribuir-se todas essas ausências ao trabalhador, independentemente das suas causas e de se converterem em faltas justificadas ou não”<sup>10</sup>.

O número de ausências de trabalho no SEF durante o ano de 2014 totalizou 11.556,5 dias, traduzindo desta forma um grande decréscimo face ao ano transacto (14.147 dias de ausências em 2013). Por género, a incidência é maior no sexo feminino, com 7.086 dias de ausência (61,3%), face a 4 470,5 dias de ausência dos colaboradores masculinos (38,7%). Assim, em média, as colaboradoras femininas faltaram cerca de 13,9 dias, ao passo que os colaboradores masculinos ausentaram-se do trabalho cerca de 6,1 dias em 2014. Em termos globais, cada colaborador faltou em média 9,3 dias.

O absentismo no SEF reflete a estrutura de efectivos, sendo por isso mais expressiva na carreira “Corpo Especial de Investigação e Fiscalização” (6.989,5 dias; 60,5%), secundada pela de “Assistente Técnico” (3 538 dias; 30,6%).

A justificação para ausência dos colaboradores do SEF que assume maior relevo respeita a motivos de “Protecção na Parentalidade” (5.669 dias; 49% do total), sendo mais expressiva na carreira “Corpo Especial de Investigação e Fiscalização” (4.237 dias) com uma ligeira assimetria na distribuição por género (feminino: 2.233 dias; masculino: 2.004 dias). Ainda nos motivos de “Protecção na Parentalidade”, evidencia-se a carreira “Assistente Técnico” com um total de 952 dias, assumindo uma assinalável assimetria entre géneros (masculino: 96 dias; feminino 856 dias).

O motivo “Doença” assumiu-se como o segundo mais representativo (2.925 dias; 25,3% do total), com maior expressividade na carreira “Assistente Técnico” (1.499 dias; 51,3%), registando-se grande assimetria entre o género feminino (1.414 dias) e o masculino (85 dias).

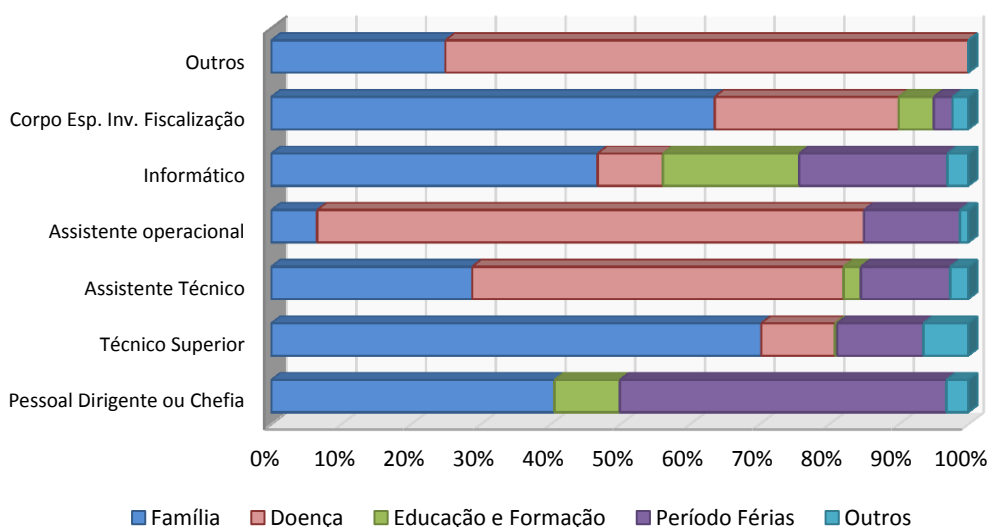
Os valores relativos ao absentismo na categoria de “Trabalhador-estudante” (352 dias) têm maior expressão na carreira “Corpo Especial de Investigação e Fiscalização”, totalizando o género masculino 284 dias, ao passo que o género feminino somou 68 dias.

<sup>10</sup> Departamento de Estudos, Estatística e Planeamento / MTSS, O absentismo nas empresas com 100 e mais pessoas, 2002, disponível em [http://www.ishst.pt/downloads/content/estudo\\_absentismolaboral.pdf](http://www.ishst.pt/downloads/content/estudo_absentismolaboral.pdf)

**Figura 8 – Ausências: Motivos<sup>11</sup> e Repartição por Género**

MOTIVO	FEMININO	MASCULINO	TOTAL
Família	3618	2367	5985
Doença	2618	1397	4015
Educação e Formação	137,5	331	468,5
Por conta período férias	567,5	226	793,5
Outros	145	149,5	294,5
<b>TOTAL</b>	<b>7086</b>	<b>4470,5</b>	<b>11556,5</b>

**Figura 9 – Ausências por Carreira**



## Formação

Os principais indicadores de formação evidenciam um esforço em suprir as limitações orçamentais:

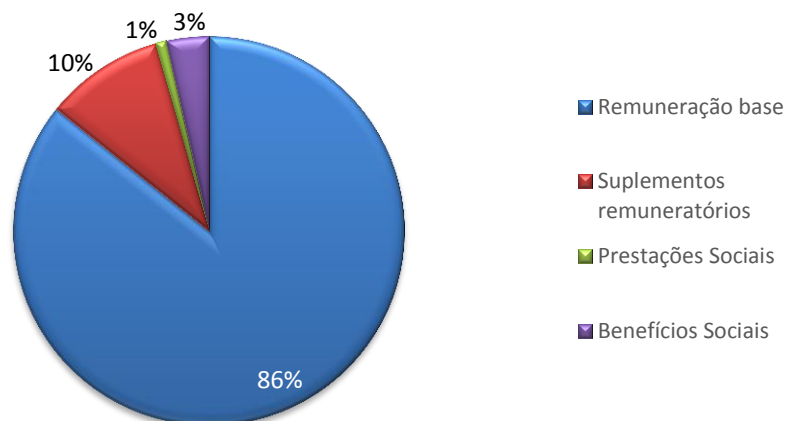
- 15 cursos desenvolvidos em 213 ações de formação
- Rácio Horas de Formação / Formando: 9,6 horas;

<sup>11</sup> Motivos: Família (Casamento; Protecção na Parentalidade; Falecimento de Familiar); Doença (Doença; Acidente ou Doença Profissional; Assistência a Familiares); Educação e Formação (Trabalhador Estudante; Formação); Por conta do período de férias; Outros (Com Perda De Vencimento; Pena disciplinar; Injustificadas; Greve; Outros).

## Encargos com pessoal

Os encargos com o pessoal totalizaram 32.879.877,06 euros (representando um decréscimo de cerca de 3,7% face ao ano anterior). Deste montante, cerca de 86% foram referentes ao pagamento de remunerações, num valor total de 28.199.257,32 euros.

Figura 11 – Encargos com Pessoal



## Indicadores sociais

Nesta secção capítulo são apresentados alguns indicadores sociais, bem como a respectiva evolução.

Figura 12 – Indicadores Sociais do SEF

RÁCIOS	FÓRMULA	2013	2014	Varição
Efectivo Total	$\Sigma$ Colaboradores	1309	1240	-5,3%
Varição Efectivo (anual)	$\Sigma$ Colaboradores <sub>N</sub> / $\Sigma$ Colaboradores <sub>N-1</sub> - 1	-1,80%	-5,3%	192,8%
Taxa de Feminização	$\Sigma$ Mulheres / $\Sigma$ Efectivos * 100	43,01%	41,1%	-4,4%
Taxa de Masculinização	$\Sigma$ Homens / $\Sigma$ Efectivos * 100	56,99%	58,9%	3,3%
Taxa de Feminização (CIF)	$\Sigma$ Mulheres (CIF) / $\Sigma$ Efectivos (CIF) * 100	11,76%	19,8%	68,0%
Taxa de Masculinização (CIF)	$\Sigma$ Homens (CIF) / $\Sigma$ Efectivos (CIF) * 100	45,84%	80,2%	75,0%
Índice de Tecnicidade (com dirigentes)	$(\Sigma$ Dirigentes + $\Sigma$ Direcção e Chefias + $\Sigma$ Técnicos Superiores) / $\Sigma$ Efectivos * 100	7,87%	8,06%	2,5%
Índice de Tecnicidade (sentido estrito)	$\Sigma$ Técnicos Superiores / $\Sigma$ Efectivos * 100	5,50%	5,65%	2,6%
Taxa de Formação Superior	$(\Sigma$ Mestrado + $\Sigma$ Licenciatura + $\Sigma$ Bacharelato) / $\Sigma$ Efectivos * 100	37,74%	40,40%	7,1%
Taxa de Escolaridade Ensino Secundário	$\Sigma$ escolaridade Ensino Secundário / $\Sigma$ Efectivos * 100	-	54,19%	
Taxa de Escolaridade < a 9 anos	$\Sigma$ escolaridade < 9 anos / $\Sigma$ Efectivos * 100	-	4,35%	
Índice de Admissão	$\Sigma$ Admissões / $\Sigma$ Efectivos * 100	3,74%	1,9%	-48,2%
Índice de Saídas	$\Sigma$ Saídas / $\Sigma$ Efectivos * 100	1,15%	3,39%	194,5%
Taxa de Absentismo <sup>12</sup>	$\Sigma$ Ausências / $(\Sigma$ Efectivos * Dias de Trabalho) * 100	4,80%	4,34%	-9,6%
Ausências	$\Sigma$ Ausências	14146,5	11.556,50	-18,3%
Dias de Trabalho Efectivo	$\Sigma$ Efectivo * Dias de Trabalho - $\Sigma$ Ausências	279069,5	266.203,50	-4,6%
Encargos Pessoal	$\Sigma$ Custos de Pessoal	29326948,29	32.879.877,06	12,1%
Encargos por colaborador	Encargos Pessoal / $\Sigma$ Efectivo	22404,09	26.516,03	18,4%

<sup>12</sup> Foram considerados 224 dias de trabalho, assumindo 249 dias úteis deduzidos de 25 dias de férias.

## Conclusões

No ano de 2014, em termos de recursos humanos, há a salientar a manutenção da tendência de redução do número de colaboradores, aspecto a considerar na análise de todos os elementos constantes no Balanço Social, sendo que em 2013 cifrava-se em 1.309 colaboradores, totalizando no ano em apreço 1.240 (-5,3%). Refira-se que desde 2008 o SEF teve uma perda líquida de 238 colaboradores.

Por género, a repartição tem vindo a afastar-se da paridade, com 41,1% de colaboradores do sexo feminino e 58,9% do masculino.

A acrescer à redução do efectivo do SEF, junta-se o envelhecimento dos colaboradores, com uma média de idades de 46,4 anos (mediana de 46,9). De referir que 310 dos colaboradores do SEF têm uma idade superior a 51,7 anos, concentrando-se metade dos efectivos entre os 40,5 e os 51,7 anos.

O nível experiência (medido pela antiguidade) atinge um valor médio de 19 anos (mediana de 21), em que metade do efectivo do SEF tem uma antiguidade entre os 10,7 e os 25,3 anos.

Quanto ao corpo especial de investigação e fiscalização, este representa cerca de 60% do efectivo global, com 744 elementos, com uma repartição por género bastante desnivelada (20% do sexo feminino e 80% do sexo masculino).

O nível de habilitações dos colaboradores é relativamente elevado, porquanto cerca de 40,4% dos efectivos têm formação de nível superior e cerca de 54,2% possuem uma habilitação de nível secundário.

No que respeita à redução do quadro de efectivos do SEF, evidencia-se um número insuficiente de novas admissões (24 colaboradores), tendo presente o número de saídas definitivas (42).

Quanto ao absentismo, a taxa de ausências foi de 4,3%, correspondendo a cerca de 9,3 faltas por pessoa/ano.

Perante a continuidade do cenário de restrições financeiras que se apresenta para 2015, a gestão e valorização dos recursos humanos continuará a afigurar-se como um estímulo importante em todos os domínios, designadamente no que concerne à sua qualificação.

Por outro lado, a admissão de novos colaboradores revela-se crucial com o acréscimo da exigência do SEF, nomeadamente no que refere ao aumento do fluxo de pessoas nas fronteiras, à prevenção e combate à imigração ilegal e tráfico de seres humanos e às competências em termos de emissão de documentação.