

## **ANEXO TÉCNICO**

# **SISTEMA DE APOIO À MODERNIZAÇÃO E CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (SAMA 2020)**

## **AVISO Nº 04/SAMA2020/2019**

### **OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO (PI 11.1) DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

## Índice

1. Designação da Operação	3
2. Caracterização da atividade do(s) promotor(es)	3
3. Outras Operações no âmbito do SAMA 2020 e do QREN	6
4. Diagnóstico	7
5. Caracterização da operação	13
6. Caracterização da atividade da(s) entidade(s) parceira(s)	27
7. Articulação entre atividades	27
8. Resultados esperados e calendário de cada atividade da operação	29
9. Justificação da calendarização de cada atividade	30
10. População-alvo da operação	31
11. Demonstração dos benefícios diretos sobre a população localizada nas regiões NUTS II do Norte, Centro e Alentejo, designadamente ao nível da redução dos custos de contexto para os cidadãos e as empresas	32
12. Disposições legais, pareceres prévios e normas técnicas	33
13. Impacto e mérito da operação	34
14. Plano de sustentabilidade	35
15. Indicadores do Programa - observações	36
16. Indicadores relevantes na perspetiva do beneficiário/operação	37

## 1. Designação da Operação

### a) Título

**#Workflow**

### b) Designação

A candidatura designa-se por “PROJETO DE APOIO À MODERNIZAÇÃO, SIMPLIFICAÇÃO, DESMATERIALIZAÇÃO E EFICÁCIA DOS SERVIÇOS DO ISEG” e possui o acrónimo **#Workflow**.

### c) Tipologia de Projeto, nos termos do n.º 2 do Artigo. 83.º do RECI

Este Projeto enquadra-se na Tipologia f) do ponto 3. do presente Aviso, nos termos do n.º 2 do Artigo 83.º do RECI, pois trata-se de uma operação que tem por objetivos a transformação e racionalização, através da simplificação e desmaterialização de processos, com vista ao aumento da sua eficiência, eficácia e qualidade para toda a comunidade envolvente do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), com o objetivo de atingir reduções do custo e dos tempos de resposta, acrescentando valor aos serviços prestados a essa mesma comunidade.

## 2. Caracterização da atividade do(s) promotor(es)

O Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) está juridicamente definido como uma pessoa coletiva de direito público, dotada de autonomia estatutária, científica, pedagógica, administrativa, financeira, disciplinar e patrimonial. É das mais antigas Instituições de ensino superior em Portugal, tendo apresentado um crescimento interno notório, quer no âmbito da oferta educativa, quer no âmbito da Investigação e Desenvolvimento. O ISEG afirma-se como uma das melhores escolas de economia e gestão em Portugal, com elevada reputação internacional, reconhecido pela qualidade dos seus graduados, pela investigação realizada e pelo impacto das suas atividades na comunidade envolvente.

O Instituto, na qualidade de estabelecimento de ensino superior, realiza atividades nos domínios do ensino, da formação profissional e empresarial, da investigação e da prestação de serviços à comunidade.

O ISEG é a instituição de ensino superior da Universidade de Lisboa vocacionada para as áreas da economia, finanças e gestão, tendo sido fundado em 23 de Maio de 1911, em resultado da separação do Instituto Industrial e Comercial de Lisboa, a escola sucessora da Aula do Comércio fundada pelo Marquês de Pombal em 1759, sendo assim a faculdade mais antiga nas áreas de economia, finanças e gestão em Portugal.

Atualmente, o ISEG conta com cerca de 250 docentes, oito licenciaturas (três delas em inglês) com um universo de 2.345 inscritos, 21 mestrados (dos quais dez em inglês) com 1.632 mestrandos, e seis programas de doutoramento com cerca de 200 doutorandos, num universo de cerca de 4.200

alunos de 40 nacionalidades diferentes, resultante de cerca de 130 acordos de intercâmbio com universidades de todo o mundo. No ISEG encontra-se a maior associação de antigos alunos de economia e gestão do país, a Alumni Económicas. Importa ainda referir a oferta formativa não conferente a grau que abrange mais de cinco centenas de alunos por ano.

Também a componente de internacionalização se tem vindo a desenvolver, principalmente através da captação de estudantes internacionais, muitos, provenientes de países de língua oficial portuguesa, e da participação em eventos de *networking* que possibilitaram o estabelecimento de várias dezenas de novas parcerias com instituições de ensino superior estrangeiras. A criação de programas de dupla titulação faz parte da estratégia de internacionalização do ISEG, estando já em funcionamento um primeiro programa piloto. Atualmente o ISEG conta com mais de 750 alunos internacionais.

O ISEG pretende, no âmbito da candidatura ao Sistema de Apoio à Modernização e Capacitação da Administração Pública, modernizar os seus processos administrativos, educativos e de investigação através da desmaterialização e simplificação dos processos administrativos e académicos, da implementação de sistemas de gestão documental, de certificação de assinaturas, da interoperabilidade e interface entre os diversos sistemas existentes na instituição e nos organismos públicos e da gestão de entidades. Desta forma, será possível, a um custo menor, facilitar e agilizar os serviços disponibilizados pelo ISEG junto dos cidadãos e das empresas ultrapassando as barreiras inerentes à utilização excessiva do papel, ao recurso do tratamento manual de dados e à morosidade associada ao processo de assinaturas de autorização.

Este projeto contempla a desmaterialização e simplificação de processos e atividades relacionados com a área académica, de recursos humanos, de contabilidade e de gestão documental, bem como, a interoperabilidade e interface entre as aplicações informáticas internas e aquelas que existem em outros organismos da administração pública. De igual modo contempla a integração das novas soluções digitais através do cartão do cidadão e da chave móvel digital, ao nível do acesso universal ao sistema de informação. As atividades objeto de intervenção no âmbito da presente candidatura são as que se apresentam de seguida:

- a) Processos de Gestão Documental que possibilitem uma mais eficiente e rápida ligação entre os diversos serviços, departamentos e áreas do Instituto.

**SITUAÇÃO ACTUAL (SA):** uma parte dos processos administrativos obriga à deslocação de pessoas na comunicação e tramitação de documentos entre as diversas áreas sendo um processo moroso e de custo elevado.

**SITUAÇÃO PLANEADA (SP):** utilização de um sistema de Gestão Documental que agilize o processo de tramitação de documentos, que se traduzirá numa diminuição de custos na prestação do serviço e maior rapidez na disponibilidade do mesmo aos cidadãos e às empresas. A simplificação e desmaterialização de processos permitirá significativas melhorias ao nível da eficiência, segurança, normalização e arquivo digital indexado de toda a informação existente em suporte de papel, permitindo fazer a ligação e dando suporte aos restantes objetivos propostos. Desta forma será possível otimizar processos, atividades e formulários devido à simplificação de tarefas, da automatização de processos, do acesso

remoto ao sistema possibilitando a mobilidade dos utilizadores, da rastreabilidade dos processos e respetiva monitorização em tempo real. A relação detalhada dos processos abrangidos pela Gestão Documental será abordada no ponto 4. deste Anexo Técnico.

Será também contemplada a intervenção nas seguintes atividades:

- Assinatura Digital qualificada (autenticação.gov): os documentos são assinados manualmente acumulando-se por vezes em quantidades consideráveis nos serviços, a aguardar assinatura (ex: ofícios, declarações, certidões, atas, notas de serviço, guias, informações, despachos, etc.). Estes documentos circulam por vários serviços e implicam a deslocação de pessoas na solicitação e recolha de assinatura presencial.

Pretende-se que estes documentos passem a ser assinados digitalmente, pelo que o sistema de gestão documental eletrónico da Instituição, deverá permitir esta digitalização e a tramitação intersectorial. Estima-se uma redução de 1.300 horas/ano e uma diminuição no tempo médio de prestação do serviço em 60%.

- Certificação do Correio Eletrónico: o correio eletrónico não está certificado e não existem garantias de autenticação. Pretende-se que o correio eletrónico seja certificado e com ligação às restantes plataformas da Administração Pública respeitando os requisitos de (dados.gov.pt) e eliminando-se as fases de manuseamento em papel. Para além desta poupança estima-se uma redução de 2.600 horas/ano e uma diminuição no tempo médio de prestação do serviço em 50%.

- Inquéritos de Avaliação da satisfação dos alunos: anualmente são realizados inquéritos de satisfação aos alunos que incidem nas seguintes variáveis: unidades curriculares, cursos, docentes e serviços prestados pelo ISEG. Pretende-se implementar uma plataforma única de recolha e tratamento dos dados que permita a automatização do processo e alargar o leque de variáveis a analisar. Estima-se uma maior rapidez na obtenção da informação.

- Todos os processos no âmbito deste projeto serão alvo de digitalização através da aplicação dos critérios do RNID. Estima-se uma poupança de 4.200 horas/ano e uma diminuição do tempo médio de prestação dos serviços de 60%.

b) Redefinição de Processos e de Fluxos das atividades que permitam uma maior agilização da prestação dos serviços, diminuindo o custo operacional associado.

(SA): não existe um mapeamento de workflow que possibilite a automatização dos processos, a eliminação de repetições, a coordenação de recursos e uma melhor gestão de tempo o que contribui significativamente para perdas de eficiência e eficácia do Instituto.

(SP): garantir uma gestão operacional e uma prestação de contas desmaterializada mediante a otimização de processos, de atividades e dos formulários devido à simplificação de tarefas, da automatização de processos, do acesso remoto ao sistema possibilitando a mobilidade dos utilizadores, da rastreabilidade dos processos e respetiva monitorização em tempo real. A relação detalhada dos processos abrangidos pelo mapeamento de workflow será abordada

no ponto 4. deste Anexo Técnico.

Serão utilizados o Cartão de Cidadão e a assinatura digital para a inscrição e matrículas dos alunos bem como o GAP, para o contacto com os utilizadores. Estima-se uma redução anual de 6.500 horas associada à desmaterialização e simplificação de processos e da diminuição em 40% do tempo médio para a prestação dos serviços.

#### c) Interoperabilidade entre as aplicações informáticas

(SA): nem todas as aplicações informáticas do ISEG comunicam entre si o que se traduz na dispersão e na dificuldade de acesso à informação. Como efeito colateral esta situação implica um tratamento manual de dados, que faz com que o acesso à informação seja um processo mais longo e de custo mais elevado. De igual modo, não existe o aproveitamento de sinergias com aplicações e plataformas disponíveis na Administração Pública.

(SP): implementar interface que possibilite a ligação das diversas aplicações informáticas e a tramitação automática de dados entre as diversas áreas o que evitará a duplicação/redundância de tarefas. A interoperabilidade com as aplicações afetas aos Serviços Académicos permitirá uma redução do tempo de espera para a obtenção dos diversos documentos e para a obtenção de despacho, estimando-se uma poupança de 1.200 horas/ano associadas a este processo e uma redução de 2.100 horas/ano associadas à interoperabilidade das restantes aplicações informáticas, bem como, uma diminuição do tempo médio de prestação do serviço de 40%.

As soluções a implementar traduzem-se numa elevada alteração organizacional que é obtida por uma forte intensidade das TIC e por uma elevada simplificação e desmaterialização de processos.

Esta candidatura tem um carácter de Inovação, com impacto muito relevante, no modelo organizacional do ISEG, traduzindo-se num elevado grau de simplificação, reengenharia e de desmaterialização de processos e potenciando fortemente a intensidade de utilização das TIC.

### 3. Outras Operações no âmbito do SAMA 2020 e do QREN

#### Outras operações no âmbito do SAMA 2020

Programa Operacional	Nº de candidatura	Data de Aprovação	Incentivo Aprovado	Incentivo Realizado	Operação Concluída (S/N)

#### Outras operações no âmbito do QREN

Programa Operacional	Nº de candidatura	Data de Aprovação	Incentivo Aprovado	Incentivo Realizado	Operação Concluída (S/N)

Não existem outras Operações aprovadas para o ISEG no âmbito do SAMA 2020 e do QREN.

## 4. Diagnóstico

### 4.1 Descrição da situação atual e processos objeto de transformação

Os diversos Departamentos e Serviços encontram-se dispersos pelos cinco edifícios que compõem o Campus ISEG, ainda que estes estejam organizados de uma forma integrada.

Neste complexo de edifícios situam-se os Serviços da Presidência, os Departamentos (Economia, Gestão, Matemática, e Ciências Sociais), os Serviços Académicos, a Direção de Documentação e Informação, a Direção de Sistemas de Informação, a Direção de Marketing e Relações Externas, a Divisão de Serviços Financeiros e a Divisão de Recursos Humanos.

Para além das unidades orgânicas supra identificadas e dos Departamentos, o Instituto integra ainda as seguintes áreas de apoio e assessoria sob a alçada da Presidência da instituição:

- Secretariado;
- Observatório Pedagógico;
- Provedoria e Apoio ao Aluno;
- Assessoria Técnica, que engloba:
  - Marketing;
  - Estudos e Projetos;
  - Relações Públicas;
  - Tecnologias de Informação e Comunicação;
  - Gestão de Processos e da Qualidade;
  - >ISEG Research

O ISEG possui várias aplicações informáticas que não comunicam entre si e todo um conjunto de processos administrativos e financeiros baseados em processamento manual e em suporte de papel. A informação é por isso dispersa, de difícil acesso e o tratamento dos dados oriundos dessas aplicações informáticas obriga a um tratamento manual o que se traduz em constrangimentos na capacidade de decisão por parte dos órgãos de gestão do Instituto.

De igual modo, ao nível dos processos académicos, constata-se que a solicitação de serviços por



parte dos alunos exige a repetição frequente do registo dos dados individuais sendo a tramitação interna posteriormente demorada devido aos circuitos internos que são utilizados (impressão do pedido em papel, aguardar recolha de correio, distribuição de correio, etc.). O mesmo se passa no que diz respeito a pagamentos solicitados pelos fornecedores bem como os processos de deslocação para projetos ou missões no exterior. Isto significa que para além dos custos elevados associados à realização dos serviços se verifica um acumular de documentos e papel de suporte que exigem o respetivo tratamento de arquivo e de custódia.

Desta forma, o âmbito de intervenção do presente projeto de candidatura incidirá sobre duas vertentes principais:

1. Desmaterialização de processos e arquivo digital com módulo único de entrada e saída de documentos: os processos de gestão administrativa, financeira e de recursos humanos são ainda trabalhados em papel e com um sistema de correio que, para além de oneroso, se traduz num elevado dispêndio de tempo associado aos diversos serviços prestados, originando, em alguns casos, processos redundantes e atividades em duplicado.
2. Interoperabilidade de sistemas e serviços: existem ainda várias situações em que as aplicações informáticas do ISEG não comunicam entre si o que se traduz na dispersão e na dificuldade de acesso à informação. Como efeito colateral esta situação implica um tratamento manual de dados o que faz com que o acesso a indicadores de gestão seja um processo longo e de custo elevado. De igual modo não existe o aproveitamento de sinergias com aplicações e plataformas disponíveis na Administração Pública.

Entrando num maior nível de detalhe podemos afirmar que uma boa parte dos processos administrativos obrigam à deslocação de pessoas na comunicação e tramitação de documentos entre as áreas dos recursos humanos, da contabilidade, do aprovisionamento e académica, entre outros.

Por outro lado, é necessário proceder a um levantamento e definição de processos e de fluxos de atividades que agilizem a prestação do serviço e diminuam o custo operacional. Assim, será realizado um levantamento integral de todos os processos abrangidos pela implementação desta solução, ao nível administrativo, financeiro, dos recursos humanos, da gestão académica e outros, com o objetivo de proceder ao seu redesenho e otimização processual, de procedimentos e controlo, em função do workflow instalado, para inserção posterior de todos os processos atualizados nessa ferramenta. Não existe um mapeamento de workflow que possibilite a automatização dos processos, a eliminação de repetições (quer de tarefas, quer de documentos), a coordenação de recursos e uma melhor gestão de tempo o que contribui significativamente para as perdas de eficiência e eficácia do sistema e, consequentemente, da organização.

A Gestão Documental e o mapeamento de workflow abrangem a totalidade das atividades e processos do ISEG destacando-se:

- Processos administrativos de definição da estratégia e planeamento:
  - Diagnóstico e definição do plano estratégico do ISEG;
  - Elaboração do plano operacional;



- Acompanhamento da execução do plano estratégico, e operacional;
- Controlo da execução do orçamento;
- Revisão dos planos em função da execução;
- Reporte e prestação de contas sobre a execução da estratégia.
- Processos administrativos e de gestão do orçamento/conta:
  - Elaboração e execução do orçamento;
  - Controlo da execução orçamental;
  - Reporte e controlo na gestão da execução orçamental;
  - Elaboração e apresentação do Relatório e Contas.
- Processos administrativos e de gestão das compras:
  - Levantamento e gestão das necessidades do ISEG;
  - Contratação pública;
  - Reporte e controlo na gestão das compras.
- Pagamento/Recebimento dos Serviços disponibilizados pela Instituição.
- Processos administrativos e de gestão dos recursos humanos (RH):
  - Diagnóstico e gestão das necessidades de recursos humanos do ISEG;
  - Elaboração e execução do orçamento de RH;
  - Controlo da execução do orçamento de RH;
  - Reporte e controlo na gestão dos RH.
- Processos administrativos e de gestão das instalações e logística:
  - Diagnóstico e gestão das necessidades do ISEG;
  - Elaboração e execução do orçamento de apoio técnico e não técnico, de manutenção e conservação;
  - Elaboração e execução do plano e orçamento de projetos de remodelação ou expansão do ISEG;
  - Controlo da execução do orçamento de apoio técnico e não técnico, de manutenção e conservação;
  - Controlo da execução dos projetos de remodelação ou expansão do ISEG;
  - Integração dos circuitos de informação das solicitações de apoio técnico, não técnico e de manutenção;
  - Reporte e controlo na gestão das instalações e logística.
- Processos administrativos e de gestão dos recursos tecnológicos:
  - Diagnóstico e gestão das necessidades de recursos tecnológicos do ISEG;
  - Integração dos circuitos de informação das solicitações de apoio técnico e de manutenção;
  - Elaboração e execução do orçamento de recursos tecnológicos;
  - Controlo da execução do orçamento de recursos tecnológicos;
  - Reporte e controlo na gestão dos recursos tecnológicos.
- Processos administrativos e de gestão comunicação e marketing:
  - Diagnóstico e gestão das necessidades do ISEG em termos de comunicação e marketing;
  - Elaboração e execução do plano de comunicação e marketing;
  - Elaboração e execução do orçamento de comunicação e marketing;

- Reporte e controlo na gestão da comunicação e marketing.
- Processos administrativos e de gestão da documentação e informação:
  - Diagnóstico e gestão das necessidades do ISEG em termos de informação e bases de dados académicas;
  - Elaboração e execução do plano da direção de documentação e informação;
  - Elaboração e execução do orçamento de documentação e informação;
  - Reporte e controlo na gestão de documentação e informação.
- Processos administrativos e de gestão do apoio aos alunos:
  - Diagnóstico e gestão das necessidades do ISEG em termos de serviços de apoio aos alunos;
  - Elaboração e execução do plano de atividades e afetação de recursos;
  - Reporte e controlo na gestão dos serviços de apoio aos alunos.
- Processos Administrativos na área académica, nomeadamente:
  - Inscrição e matrículas dos alunos;
  - Informação sobre os cursos;
  - Registo de dados pessoais;
  - Informação sobre horários;
  - Registo de assiduidade;
  - Calendário dos exames;
  - Sistema de avaliação dos alunos e registo de notas;
  - Acesso digital à conta corrente;
  - Solicitação de documentos.
- Integração dos circuitos de informação científica e académica envolvendo os departamentos, os órgãos de gestão e os serviços do ISEG e da Universidade de Lisboa.
- Processos administrativos e de gestão da qualidade e acreditações nacionais e internacionais:
  - Integração dos circuitos de informação para o diagnóstico e gestão das necessidades de informação para o reporte no âmbito da qualidade e das acreditações;
  - Elaboração e acompanhamento da execução dos planos específicos no âmbito dos processos de acreditação;
  - Produção de informação e relatórios no âmbito da gestão da qualidade e acreditações;
  - Elaboração do plano e relatório de atividades do ISEG;
  - Reporte e controlo sobre os processos de qualidade e de acreditação.

Outras vertentes a serem objeto de melhoria no âmbito da presente operação são:

- a) Vários módulos de Entrada e Saída de Documentos Internos e Externos/Atendimento Centralizado: existem vários módulos de entrada e saída de documentos a funcionar entre os Serviços e os Departamentos do Instituto, incluindo os Serviços da Presidência e não se consegue obter uma ação de interoperabilidade entre elas, devido a insuficiências do funcionamento do atual sistema de gestão documental. Esta situação dificulta a comunicação e implica perdas de tempo associadas à duplicação de processos.
- b) Classificação Arquivística de Documentos: não existe uma classificação uniforme de documentos por parte dos diversos Serviços e Departamentos que constituem o Instituto.

Esta situação traduz-se na ausência, ou inexatidão, de classificações dos documentos nas várias entidades o que dificulta/atrasa o acesso ou a recuperação da informação bem como o seu mapeamento para a gestão de processos. De igual modo, prejudica de sobremaneira a prestação de informação às entidades fiscalizadoras da administração central (TdC, A3ES, DGES, Finanças) e auditoria interna (Fiscal Único).

- c) Assinatura Digital qualificada (autenticação.gov): os documentos são assinados manualmente acumulando-se por vezes em quantidades consideráveis nos departamentos, a aguardar assinatura (ex: ofícios, Declarações, Certidões, Atas, Notas de Serviço, Guias, Informações, Despachos, etc.). Estes documentos circulam por vários serviços e implicam a deslocação de pessoas na solicitação e recolha de assinatura presencial.
- d) Certificação do Correio Eletrónico nas diversas unidades organizacionais: o correio eletrónico não está certificado e não existem garantias de autenticação.

## 4.2 Análise de custo/benefício da operação

### Custos detalhados de implementação e de exploração a 3 anos

Valor de investimento (com IVA incluído), com a presente operação, nas várias atividades:

Diagnóstico, definição de estratégia e de plano operacional: 73.800 €

Desenho da arquitetura funcional e técnica da plataforma: 36.900 €

Desenvolvimento da plataforma: 123.000 €

Implementação e Capacitação on Job: 319.800 €

Promoção e Divulgação da Operação: 61.500 €

Pessoal Técnico do Beneficiário: 110.000 €

**INVESTIMENTO TOTAL: 725.000 €**

O valor detalhado do investimento por atividade e por tipologia de despesa encontra-se devidamente explanado no ponto seguinte deste Anexo Técnico.

O financiamento da operação será composto por duas parcelas. Uma delas será financiada pelo FSE, no âmbito do POCL, sendo a parcela restante suportada pelo ISEG conforme detalhe:

Comparticipação FSE: 412.887,50 €

Receitas Próprias ISEG: 312.112,50 €

Financiamento Total: 725.000,00 €

Investimento Total: 725.000,00 €

Investimento Elegível Total: 725.000,00 €

Após o período de implementação deste projeto, com duração revista de 24 meses, de novembro de 2020 a outubro de 2022, não estão previstos nos anos seguintes custos de manutenção ou apoio pós-venda.

## **Benefícios financeiros estimados a 3 anos**

### Pela Diminuição do N° de Horas

Estima-se que com a implementação da presente operação se obtenha uma poupança anual média de 850.250 €, resultante da diminuição de, aproximadamente, 17.900 horas/ano com a prestação dos serviços disponibilizados pelo ISEG.

### Pela Redução do tempo médio de prestação dos serviços

Estima-se que a redução do tempo médio de prestação dos serviços se situe entre os 40% e os 60%.

### Por Diminuição dos Custos operacionais

Está previsto que os custos operacionais associados a equipamentos e hardware, software, serviços externos no âmbito das TIC se mantenham apesar da implementação desta operação. Os ganhos e as poupanças obtidas serão incorporados na operação e na atividade regular do ISEG.

### Por Poupança de Custos com Pessoal

Estima-se que com a implementação desta solução se consiga uma libertação de meios humanos, não quantificada, por via da eliminação de tarefas redundantes, da menor circulação de pessoas e do menor tempo necessária para a execução de tarefas.

Quanto ao financiamento do projeto e a respetiva sustentabilidade verificar ponto 14. Plano de Sustentabilidade, neste Anexo Técnico.

## **Benefícios não financeiros**

A implementação deste projeto permitirá adquirir os seguintes benefícios:

- ✓ Obtenção de melhorias significativas na qualidade da informação prestada
- ✓ Otimização dos recursos humanos
- ✓ Maior flexibilidade organizacional
- ✓ Redução do consumo de papel e outros consumíveis
- ✓ Maior interoperabilidade digital com os restantes organismos da Administração Pública

## **4.3 Análise de Risco da operação**

Efetuada a construção da Matriz de Risco inerente ao presente projeto constataram-se os seguintes riscos:

### **Risco Organizacional:**

- Indisponibilidade dos Colaboradores Chave: o impacto é crítico, a probabilidade é baixa e a ação corretiva incidirá no envolvimento das pessoas e das chefias da organização.
- Dificuldades e atrasos na tomada de decisões: o impacto é crítico, a probabilidade é baixa e a ação corretiva incidirá no envolvimento da hierarquia de topo do Projeto.

### **Risco Tecnológico:**

- Atrasos na entrega dos “*deliverables*”: o impacto é crítico, a probabilidade é média e a ação corretiva incidirá na calendarização prévia e no controlo/acompanhamento apertado da realização dos trabalhos e das respetivas datas de entrega.
- Problemas associados ao tipo de software a adotar: o impacto é crítico, a probabilidade é baixa e a ação corretiva incidirá na consulta prévia ao mercado para saber a quantidade de fornecedores que trabalham ou utilizam essa aplicação informática.
- Falta de atualização tecnológica das plataformas a adquirir: o impacto é crítico, a probabilidade é baixa e a ação corretiva passará pela inclusão no contrato de fornecimento de uma calendarização e obrigação anual de novas *release*.

### **Risco de Implementação /Exploração:**

- Poupanças e Ganhos inferiores ao Planeado: o impacto é crítico, a probabilidade é média e a ação corretiva incidirá na criação de um Plano de Controlo e na análise financeira do Projeto.

## **5. Caraterização da operação**

### **5.1 Objetivos Gerais**

A presente candidatura tem como objetivo modernizar o ISEG com um conjunto de meios e recursos tecnológicos necessários para obtenção de uma solução que contempla a desmaterialização e simplificação de processos e atividades relacionados com a área académica, de recursos humanos, de contabilidade e de gestão documental, bem como, a interoperabilidade entre as aplicações informáticas internas e aquelas que existem em outros organismos da administração pública. A implementação desta ferramenta de Gestão Documental deverá permitir o acesso de forma centralizada a toda a informação, automatizar o acesso à informação, colmatar a dispersão dos sistemas de informação, eliminar a informação redundante e a persistência de falhas e/ou incoerências na informação, combater as perdas de produtividade dos recursos humanos motivada pela dificuldade de acesso à informação necessária para a realização das suas funções e facilitar o processo de tomada de decisão. O presente projeto de candidatura tem como objetivo melhorar a qualidade dos serviços prestados pelo Instituto, definindo e tipificando esses serviços a nível digital e tecnológico, intervindo ao nível dos meios, dos processos, da transferência da informação e da capacitação dos recursos internos, reforçando o acesso ao digital para todo o universo do ISEG.

Esta operação assenta num grande eixo de intervenção e está orientada para o acesso universal aos sistemas de informação, implementação e transformação dos serviços digitais, com a consequente modernização que daí advém, resultando na desmaterialização e na simplificação dos processos do ISEG.

Podemos resumir os grandes objetivos do projeto, e do conjunto de melhorias esperadas, da seguinte forma:

- Implementar um sistema de workflow que permita o acesso centralizado à informação melhorando a qualidade dos serviços prestados pela instituição, quer pela facilidade de acesso, quer pela celeridade nas respostas;
- Potenciar a integração de novas tecnologias nos processos de comunicação, otimizando os processos de produção de informação, quer ao nível dos fluxos de circulação da informação, quer ao nível dos métodos e formas de trabalho, onde estão incluídas a automação de atividades cíclicas e morosas, sem valor acrescentado;
- Agilizar os processos tornando-os simples e intuitivos, diminuindo, simultaneamente, o custo e o tempo de realização dos mesmos;
- Privilegiar a utilização do digital, reduzindo o uso do formato em papel através da desmaterialização dos processos existentes, de forma a reduzir custos e a aumentar a eficiência;
- O workflow permitirá rentabilizar os sistemas e bases de dados existentes através da comunicação centralizada entre os vários sistemas, anulando redundâncias ao nível da informação solicitada;
- Produzir informação de gestão e de suporte à decisão, de forma a permitir um controlo efetivo e on-time da atividade;
- Capacitar a comunidade do universo ISEG, de forma eficaz e eficiente, para a utilização das ferramentas digitais.

A implementação desta solução irá trazer ganhos para o ISEG tanto ao nível de eficiência dos serviços como de eficácia na prestação dos mesmos, com resultados visíveis tanto internamente, entre os seus funcionários docentes e não docentes, mas também externamente, quer ao nível dos seus alunos e candidatos, quer ao nível dos seus fornecedores.

Após a implementação desta solução no ISEG, poderemos considerar como as principais vantagens daí resultantes:

- Processos de tomada de decisão desmaterializados e com informação *on-time*;
- Criação de fluxo de informação entre sistemas, de forma a garantir a qualidade da informação e a não duplicação da mesma;
- Criação de processos que garantam a disponibilização automatizada da informação, permitindo a otimização dos recursos humanos;
- Melhoria da qualidade e rapidez de produção da informação para gestão;
- Melhoria da qualidade dos reportes e processos de prestação de contas às entidades legais e à sociedade;
- Facilitação dos processos de acreditação e de qualidade.

Como principais benefícios para o ISEG, resultantes desta operação, podemos enumerar:

- ✓ Aumento da produtividade;
- ✓ Redução dos custos operacionais;
- ✓ Maior qualidade dos serviços prestados;
- ✓ Reformulação e simplificação dos processos da organização;
- ✓ Aumento da eficácia e segurança no tratamento e gestão da informação;
- ✓ Controlo e monitorização dos processos de trabalho;



- ✓ Maior eficiência e eficácia no tratamento dos processos;
- ✓ Maior transparência;
- ✓ Mais qualidade na prestação de contas às entidades legais, entidades acreditadoras e à comunidade;

## 5.2 Informação Técnica – Atividades da Operação

Da análise dos serviços prestados e do diagnóstico do estado atual dos sistemas de informação, evidenciam-se várias necessidades de melhoria que darão origem às atividades do nosso projeto.

O projeto permitirá o desenvolvimento de uma solução de Gestão Documental que permita desmaterializar e simplificar todo o processo de produção e circulação de informação do ISEG, realizada à medida das suas reais necessidades e privilegiando a sua interatividade e interoperabilidade com as soluções existentes ou emergentes.

O desenvolvimento desta plataforma digital possibilitará operacionalizar recursos que facilitem a comunicação, o acesso à informação e a interação entre os diferentes intervenientes, permitindo disponibilizar um conjunto amplo de informação, adaptada às necessidades dos diferentes grupos interlocutores, e uniformizar os procedimentos necessários à sua disseminação com elevada qualidade, facilitando o uso de ferramentas de recolha e tratamento de informação qualitativa e quantitativa.

O desenvolvimento deste workflow permitirá também aumentar a cooperação do ISEG com outras entidades públicas e privadas, contribuindo para a política nacional de modernização e da capacitação da Administração Pública.

### Diagnóstico, definição de estratégia e de plano operacional

Para a implementação desta solução é necessário desenvolver várias atividades, a começar pela identificação dos processos e procedimentos existentes, incluindo a documentação afeta, e pelo diagnóstico do estado atual dos sistemas de informação, e dos veículos de informação.

A partir deste diagnóstico, deverá resultar a elaboração e aprovação de um documento com a definição da estratégia a prosseguir e um plano operacional de execução do projeto, de modo a garantir que a solução a implementar garanta o atingimento de todos os objetivos preconizados.

O valor do investimento previsto para esta atividade é de 73.800€, já com o IVA incluído.

### Desenho da arquitetura funcional e técnica da plataforma

Outra atividade a desenvolver corresponde à aquisição de serviços de consultoria para proceder à definição de requisitos e desenho da arquitetura funcional da solução a implementar. Esta fase contempla a identificação das condições de interoperabilidade que visa obter, como resultado, o estabelecimento dos requisitos técnicos/funcionais (dados a trocar e formato dos mesmos), de segurança (perfis de utilizador e credenciação) e legais (proteção de dados) de forma a garantir o interface e interoperabilidade entre os vários sistemas envolvidos no processo. Desta atividade



deverá resultar como output final, o caderno de encargos das duas atividades seguintes: o desenvolvimento da plataforma e a implementação da solução e capacitação do universo interveniente.

O valor do investimento previsto para esta atividade é de 36.900€, já com o IVA incluído.

#### Desenvolvimento da plataforma

Esta atividade tem como objetivo a obtenção da solução a implementar, que começará pelo desenvolvimento da solução, propriamente dita, seguida por uma fase de testes e, por último pela fase de implementação e interoperabilidades.

Os trabalhos de desenvolvimento da solução deverão ser efetuados por uma empresa consultora externa, com adequada especialização na implementação de soluções de Gestão Documental, contratada para a implementação da solução, de acordo com os pressupostos anteriormente definidos.

O valor do investimento previsto para esta atividade é 123.000€, já com o IVA incluído.

#### Implementação e Capacitação on Job

Após a conclusão do desenvolvimento da solução serão realizados, numa primeira fase, testes técnicos e, numa segunda fase, a disponibilização de algumas funcionalidades da solução em cada uma das unidades orgânicas para testar o bom funcionamento da mesma em contexto real, assegurando neste percurso a integração e interoperabilidade da solução de Gestão Documental com todos os sistemas intervenientes. Nesta fase está também incluído o desenvolvimento de tutoriais de apoio aos utilizadores internos e externos.

Será também, nesta fase que será realizado o levantamento exaustivo de todos os processos, identificados na primeira atividade, com o objetivo de proceder ao seu redesenho e otimização processual, de procedimentos e controlo, em função do workflow instalado, com implementação de todos os processos atualizados.

Para que este projeto consiga atingir os objetivos preconizados é necessário sensibilizar o universo de potenciais utilizadores para as vantagens que advirão da utilização desta ferramenta. Para tal temos de contar, logo à partida, com uma natural resistência à mudança que terá de ser combatida através de ações de sensibilização e capacitação do universo interveniente, procedendo-se à integração das novas metodologias colaborativas e adaptando-as às competências necessárias. Para concretizar esta atividade será necessário proceder à contratação de uma empresa externa especializada.

O valor do investimento previsto para esta atividade é de 319.800€, já com o IVA incluído.

#### Comunicação e divulgação da operação

Com o objetivo de divulgar e sensibilizar o universo de *stakeholders* para a utilização desta solução, foi desenvolvido um Plano de Comunicação que contempla várias ações devidamente integradas e planeadas com um cronograma já definido, nomeadamente atualizações temporalmente programadas quer do site do ISEG, quer das redes sociais utilizadas, elaboração de cartazes de

divulgação da operação e de newsletters, disponibilização de brochuras e *flyers* informativos, realização de workshops e reuniões e organizações de eventos quer para o lançamento da operação, quer para proceder à apresentação pública dos resultados alcançados. Serão ainda realizadas *press release* e outras ações nos media.

O valor do investimento previsto para esta atividade é de 61.500€, já com o IVA incluído.

### 5.3 SIMPLEX

Esta operação está alinhada com as iniciativas de política pública em matéria de Transformação Digital e Capacitação da Administração Pública, em particular preconizadas na Estratégia TIC 2020 e o respetivo Plano Setorial TIC do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (Resolução do Conselho de Ministros n.º 108/2017), no Programa Nacional de Reformas (PNR), na estratégia nacional em matéria de modernização e simplificação administrativa (Programa Simplex+), nomeadamente na implementação de melhores respostas às necessidades das comunidades, cidadãos e empresas, quer por via da simplificação e automatização dos processos internos, mas sobretudo pela valorização de novos modelos organizativos e de interação que permitam a obtenção de ganhos de eficiência e de facilitação do acesso ao ensino por parte das comunidades, englobando as seguintes medidas:

Medida 111: Ensino Superior 360º

Medida 127: Estudante ID no Ensino Superior

Medida 128: My Superior

Medida 132: Registo Único de Graus e Diplomas do Ensino Superior

Medida 133: Extranet Erasmus +

Medida 134: Rede InclulES

Esta operação também se enquadra na estratégia nacional em matéria de modernização e simplificação administrativa para o Programa iSimplex ao eliminar redundâncias na solicitação de informação a pessoas, empresas e à comunidade em geral, fomentando a utilização de informação já detida, assenta no desenvolvimento de novas soluções privilegiando o formato digital e assume um papel de motor de inovação e da introdução de tecnologias que possam contribuir para o aumento da produtividade dos serviços públicos.

### 5.4 Recursos Humanos e Técnicos Envolvidos na Operação

A equipa técnica do ISEG que participará no presente projeto é constituída por 7 elementos internos e com um total de alocação de 3.240 horas. Atendendo à interoperabilidade que está associada aos estudos, desenho e implementação desta solução, à capacitação dos colaboradores e à divulgação do projeto, optou-se por constituir uma equipa multidisciplinar e polivalente. Por uma questão de eficácia e eficiência no âmbito da implementação do projeto foi decidido que cada um dos participantes no grupo de trabalho, apesar de participarem em todos os eixos envolvidos, teriam a

seu cargo a coordenação individual de cada uma das atividades. Assim, o perfil de cada um dos colaboradores que constituirá a equipa de trabalho é o seguinte:

#### **João Paulo Tomé Calado**

Mestre em Economia, Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa e doutorando na Universidade de Évora.

No ISEG exerce o cargo de Administrador, desde junho de 2013. Exerceu também no ISEG as funções de Diretor dos Serviços Financeiros e Administrativos, desde 2003 até junho de 2013. Tem ainda experiência no ensino como Docente do Instituto Superior de Economia e Gestão desde Outubro de 1991 até 2003, membro da Direção do Centro de Investigação de Economia Financeira (CIEF), até 2010, investigador e consultor no Centro de Investigação de Economia Financeira (CIEF) e no Centro de Investigação sobre a Economia Portuguesa (CISEP) e responsável e docente da cadeira de Política Monetária e Financeira no Instituto Superior de Estudos Financeiros e Fiscais entre Outubro de 1993 e Junho de 1997 foi ainda colaborador da Universidade Aberta e redator do manual de formação para a cadeira de Economia Financeira entre Outubro de 1995 e Janeiro de 1996. Iniciou a carreira profissional como escriturário de contabilidade em 1988 no Laboratório Militar onde passou a Técnico Bacharel na Secção de Contabilidade, entre outubro de 1995 e janeiro de 1996. No âmbito da operação desempenhará as funções de Coordenador do Projeto, estando prevista a utilização de 931 horas ao longo do projeto.

#### **Clara Drozdinski Ruah**

Licenciatura em Relações Públicas e Publicidade. Exerceu funções de Assistente de Marketing e Relações Públicas nas empresas Eurocongressos, Lda. e Uniellert- Sistemas de Operações no Comércio, Lda. No ISEG desde 2003 onde exerceu funções de Secretariado no Conselho Diretivo, Presidência e Divisão de Informática, e como Assistente de Marketing da Divisão de Marketing e Relações Externas. Atualmente exerce funções de Assessoria e Secretariado no Gabinete do Administrador do ISEG. No âmbito do projeto prestará apoio à coordenação do projeto e à componente de promoção e divulgação da operação, estando prevista a utilização de 560 horas ao longo do projeto.

#### **Kátia Manuela de Freitas Xavier**

Licenciada na área de Auditoria “Curso de Estudos Superiores Especializados em Auditoria, entre 1997 e 1999, no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa”. Bacharelato em Contabilidade e Administração, entre 1993 e 1996, no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa. Experiência profissional na área de Contabilidade (POC-Educação), desde fevereiro de 2001 até à data atual (SNC-AP), no Instituto Superior de Economia e Gestão. Será responsável pelo acompanhamento do levantamento de processos na área de contabilidade, estando prevista a utilização de 375 horas ao longo do projeto.

#### **Célia Maria Anjos de Matos**

Licenciatura em Gestão de Empresa - ramo Finanças Empresarias. Experiência na área da contabilidade no POC- Educação e atualmente em SNC-AP. Exerce funções desde 1998 no ISEG, na Divisão Financeira na área do controlo orçamental e execução da despesa e receita, nomeadamente registo de documentos, elaboração de demonstrações financeiras e entrega de

prestação de contas. Será responsável pelo acompanhamento do levantamento de processos na área financeira, estando prevista a utilização de 375 horas ao longo do projeto.

### **Maria Cidália Moura Fontes**

Frequência do curso de Biologia. Desde 1977 no ISEG, onde exerceu funções administrativas na Tesouraria e na Contabilidade. Atualmente exerce funções de Coordenadora na Divisão de Logística e Apoio Técnico. Será responsável pelo acompanhamento do levantamento de processos na área de logística e apoio técnico, estando prevista a utilização de 375 horas ao longo do projeto.

### **Maria de Lurdes Paiva**

Mestrado (Parte Escolar) em Gestão de Recursos Humanos. Exerce funções no ISEG desde 1979. Exerceu durante 20 anos funções na área Financeira e no Património. Atualmente exerce funções de Técnica Superior Responsável na Divisão de Recursos Humanos. Será responsável pelo acompanhamento do levantamento de processos na área de recursos humanos, estando prevista a utilização de 375 horas ao longo do projeto.

### **Sónia Maria Pessoa Costa Domingues,**

Licenciatura em Investigação Social Aplicada. Parte escolar do curso de Mestrado em Sociologia Económica e das Organizações do Instituto superior de Economia e Gestão. Desde 2019 até presente data Diretora dos Serviços Académicos do ISEG, tendo a cargo os departamentos: Secretaria das Licenciaturas, Secretaria de Mestrados e Doutoramentos e Gabinete Internacional de Mobilidade. Ingressou no ISEG em 1991 e o seu percurso tem sido nos Serviços Académicos, desde Técnica Superior, Coordenadora da Secretaria das Licenciaturas e Chefe de Divisão. É membro do Observatório de Ação e Inovação Pedagógica do ISEG (OIAP) e tem realizado diversas Missões no estrangeiro ao abrigo da Mobilidade Internacional em Formação no âmbito do Erasmus +. Terá como responsabilidade principal a preparação das ações de capacitação e o acompanhamento do levantamento de processos na área de gestão académica, estando prevista a utilização de 545 horas ao longo do projeto.

### **Eunice Maria Esteves Sacoto Martins**

Bacharel em Secretariado de Administração, com Pós Graduação de Assessoria Empresarial. No ISEG desde 1993, onde exerceu funções na Divisão de Marketing e Relações Externas, membro da equipa da criação do site do ISEG, membro da equipa para implementação do workflow. Atualmente exerce funções como coordenadora da Secretaria das Licenciaturas, auditora interna, mapeadora de procedimentos, além de outras funções que incluem atualização da informação no site, comunicação com os alunos, e assessoria a Diretora dos Serviços Académicos. Terá como responsabilidade principal a preparação das ações de capacitação, o acompanhamento do levantamento de processos na área de gestão académica e apoio às atividades de promoção e divulgação da operação, estando prevista a utilização de 560 horas ao longo do projeto.

### **Gonçalo da Costa Simões João**

Doutorado em Gestão. Licenciado em Matemática aplicada à Economia e à Gestão. Pós-Graduação em Sistemas e Tecnologias de Informação para as Organizações. No ISEG desde 1994, exerceu

funções de Técnico de Informática, Formador, Webmaster, Helpdesk, Administrador de Sistemas. Atualmente é Especialista de Informática no ISEG onde exerce funções de coordenador da área de Planeamento e Controlo de Gestão da DSI e Professor Auxiliar na UAL onde leciona Informática de Gestão. Será o Coordenador do Projeto ao nível da implementação da solução tecnológica, dado que, do ponto de vista funcional, possui o conhecimento de todas as aplicações informáticas intervenientes no projeto, possuindo por isso a visão global de coordenação necessária para a interoperabilidade das mesmas. Está prevista a utilização de 825 horas ao longo do projeto.

### **João Luís Martins Salgueiro**

Licenciatura em Matemática Aplicada à Economia e à Gestão. Pós-Graduado em Sistemas e Tecnologias de informação para as Organizações. No ISEG desde 1998, exerce funções de Especialista de informática na DSI e integrou várias equipas de implementação de ERPs: META4 (2001) RH; Minimal (2007) RH e Financeira; e SAP (2017) dando suporte à operação e parametrização destes. Será o apoio técnico da Operação para o desenvolvimento técnico e interoperabilidade das diversas aplicações informáticas que serão implementadas no âmbito da operação, dado que, do ponto de vista funcional e técnico, possui os conhecimentos informáticos detalhados sobre a infraestrutura tecnológica e aplicacional. Está prevista a utilização de 890 horas ao longo do projeto.

Este grupo de trabalho terá um período de vida idêntico à da duração do projeto sendo responsável pela sua implementação e incorporação dentro da estrutura orgânica do ISEG. O grupo de trabalho será constituído como *staff* junto da Presidência do Instituto, reportando-lhe diretamente.

No que concerne aos serviços de consultoria a adquirir, o ISEG irá adjudicar externamente os serviços de Consultoria Organizacional e de Consultoria Informática pois o Departamento de Informática não possui um número suficiente de colaboradores que permitam realizar o levantamento dos processos envolvidos, o redesenho dos mesmos e o acompanhamento e implementação da respetiva parametrização nas aplicações informáticas a operacionalizar.

Assim, no âmbito dos serviços de consultoria a contratar, a empresa selecionada deverá possuir elevada experiência no levantamento e redesenho de processos em entidades e organizações que possuam mais de 50 colaboradores. Esta proposta deverá incorporar e estabelecer políticas e regras comuns de funcionamento e de acesso à informação partilhada que contribuam para a definição dos princípios subjacentes à colocação e à obtenção de informação e conteúdos. Para além destas atividades, os serviços de consultoria organizacional a contratar deverão incluir o acompanhamento e a supervisão dos serviços de parametrização a realizar pelas empresas a quem for adjudicada a operacionalização informática da solução.

No que concerne aos serviços de Consultoria Informática, a(s) empresa(s) a contratar deverão ter elevada experiência na implementação de soluções informáticas no domínio da Gestão Documental, preferencialmente em IES. O âmbito da sua intervenção incidirá na parametrização da plataforma tendo por base o novo modelo organizacional de funcionamento e de comunicação concebido pela(s) entidade(s) a quem forem adjudicados os serviços de consultoria na fase de desenho da solução e da definição de requisitos.



## 5.5 Tecnologia Já Existente Envolvida na Operação

A necessidade de implementação de uma solução multiplataforma de acesso único prende-se com os problemas atuais com que o ISEG se debate e para os quais tem urgência em dar uma resposta eficiente e eficaz:

- Informação não centralizada nem acessível de uma forma central: a dificuldade em aceder à informação a partir de um ponto único e centralizador não é hoje possível, o que requer em muitas situações o arrastar de processos e a necessidade do envolvimento de recursos humanos adicionais para que o fluxo possa ser terminado.
- Informação a pedido: em vez de existir uma forma automatizada de acesso a esta informação, o que ocorre é a sempre que existe a necessidade de acesso, ela tem de ser requerida manualmente, sendo depois necessário que os meios humanos disponíveis possam preparar a informação pedida.
- Dispersão dos sistemas de informação: apesar da principal fonte de informação de gestão existente no ISEG estar centrada em 2 sistemas (Aquila – Gestão de Alunos – e SAP – Contabilidade e Recursos Humanos), existem outros sistemas onde a informação existente também é relevante mas de difícil acesso, nomeadamente, o Academ (Docentes), a AD (autenticação), JIRA (suporte), Qualidade (sistema de qualidade, sugestões / reclamações), Sharepoint (arquivo), para já não falar dos repositórios de informação locais dos vários departamentos ou mesmo dos vários funcionários.
- Informação redundante e persistência de falhas e/ou incoerências: com a informação distribuída por vários suportes e sistemas, sem que estes comuniquem entre si, é quase impossível garantir que não se encontra repetida várias vezes nas diversas fontes, sendo também muito difícil conseguir que essa informação esteja constantemente atualizada e que seja fiável, sendo para isso necessário efetuar muitas vezes um double-check, com os custos inerentes associados.
- Recursos humanos afetos a tarefas rotineiras: tendo em conta que a gestão da informação não é efetuada de uma forma central, num repositório único ou acessível através de uma fonte agregadora, é necessário que os meios humanos disponíveis se foquem em tarefas de operação, para obtenção e registo da mesma, em vez de poderem se focar em tarefas com ganhos de produtividade para o ISEG, gerando desta forma custos / desperdícios financeiros bem como desgaste nos seus recursos humanos.

No intuito de colmatar estas deficiências, a implementação desta solução é o passo natural, e a evolução lógica dos sistemas de informação do ISEG, com vista a otimizar recursos e processos, bem como a eliminar entropia, duplicação de informação, processos redundantes, e os custos elevados a isso associados.

## 5.6 Critérios Específicos de Elegibilidade

Em relação às condições específicas de elegibilidade previstas no Ponto 6.2 do Aviso temos o seguinte enquadramento:

a) Este critério é incorporado na presente operação, nomeadamente i) e ii), pela integração transversal com a Universidade de Lisboa e com outros Institutos e Faculdades desta Universidade, pela disponibilização e consumo de dados provenientes das mesmas entidades e pela utilização da plataforma de pagamentos da Administração Pública.

b) Este critério de cumprimento do RNID é contemplado pelos processos inerentes ao Arquivo Digital de Conhecimento nomeadamente pela produção e divulgação de informação, no âmbito dos sistemas de informação e respetivas componentes aplicacionais financiados, serem asseguradas através de dados abertos.

c) Esta operação irá integrar as políticas já existentes no ISEG em matéria de tratamento e proteção de dados pessoais, de acordo com a implementação do RGPD que está a ser efetuada desde o primeiro dia, conforme os relatórios de acompanhamento existentes, com a supervisão da reitoria da ULisboa e da consultora PWC. A presente operação para além de todos estes aspetos, irá continuar a ter em conta o direito ao apagamento dos dados pessoais e o direito à portabilidade destes, pelo que serão implementadas tecnologias de informação que utilizam formatos interoperáveis e que permitam que estes direitos possam ser efetivamente exercidos. Será igualmente implementada a restrição de acesso à informação baseado no princípio necessidade de conhecer (através de utilização de perfis), bem como no desenvolvimento da solução web adotando práticas de desenvolvimento seguro (TLS, certificados, boas práticas).

d) O critério de cumprimento dos Requisitos de Arquitetura de Segurança das Redes e Sistemas de Informação, definidos pelo Centro Nacional de Cibersegurança é incorporado nos processos do [#Workflow](#), nomeadamente pelo fato de utilizar sessões seguras com protocolo de Segurança; não utilizar credenciais em plain text, garantindo também que a gestão de passwords é feita de forma integrada nesta operação, single sign-on na Active Directory do ISEG, o que obriga a utilização de passwords fortes com um mínimo de 10 caracteres e a sua renovação de acordo com as políticas existentes. Esta integração irá permitir usufruir da infraestrutura existente, garantindo a implementação de mecanismos de proteção da informação em função da sua relevância e criticidade através de:

- Detecção de ameaças na defesa perimétrica do sistema (regras definidas nas firewall, Intrusion Detection System- IDS, etc.);
- Mecanismo de cifra ponto a ponto através da utilização da tecnologia Virtual Private Network (VPN).

e) Este critério é incorporado nos processos de Gestão Documental, nomeadamente, pela utilização de mecanismos de identificação eletrónica – cartão de cidadão e chave móvel digital.

g) Está prevista a sua integração com o Catálogo de Entidades e Serviços.



k) A adoção de soluções de software livre ou realização de estudos de TCO encontra-se prevista nesta operação, nomeadamente, através de análise da solução a adotar.

l) Este critério é incorporado na presente operação, nomeadamente pela utilização de questionários online para avaliar a qualidade dos serviços, bem como criação de formulários online para apresentação de elogios, sugestões e reclamações.

m) Este critério é incorporado nos processos de Gestão de Documental, nomeadamente pelas páginas web e os conteúdos em todas as atividades que respeitarão as regras de usabilidade e de acessibilidade, sendo assegurado, no mínimo, o nível de classificação 2, correspondente ao Selo Prata.

q) Esta operação contempla a desmaterialização e, como tal, tem impacto significativo ao nível da redução do consumo de papel, contribuindo para uma utilização mais sustentável de recursos.

r) Esta operação vai adotar este critério através da utilização de canais públicos transversais.

Os restantes critérios de elegibilidade não são aplicáveis ao presente projeto do ISEG.

## 5.7 Plano de Comunicação

Uma Estratégia de Comunicação deve definir as escolhas fundamentais e permanentes da comunicação pois permite ligá-las, de uma forma coerente e continuada, às opções fundamentais do projeto [#Workflow](#). Assim, temos:

### OBJETIVOS

Os objetivos desta operação caracterizam-se pelo aumento do número de *stakeholders* que passam a utilizar as novas plataformas informáticas para obterem informação (administrativa ou de gestão), comunicação e acederem à oferta formativa da instituição. O Público Alvo que o presente projeto de candidatura pretende alcançar incide sobre:

- Candidatos aos cursos = 6.500
- Alunos = 4.175
- Alumni = 30.000
- Não Docentes = 72
- Docentes/Investigadores = 246
- Empresas = 696.427
- Estudantes do Ensino Básico e Secundário abrangidos = 399.775
- Docentes/professores do Ensino Básico e Secundário abrangidos = 68.000

A Estratégia de Comunicação contemplada pelo ISEG consiste numa Estratégia de Desenvolvimento Extensiva (“criação de novos consumidores/utilizadores”), com especial incidência nas medidas que contribuam para um acréscimo da procura global dos serviços de informação, comunicação e oferta formativa. Assim, toda a estratégia comunicacional associada ao projeto será orientada para a experimentação, captação, e fixação de um maior número de

utilizadores dos serviços referidos. Os objetivos comunicacionais consistirão em “Dar a Conhecer”, “Fazer Gostar” e “Fazer Agir”.

## O DIAGNÓSTICO COMUNICACIONAL

Presentemente os meios de comunicação utilizados para a divulgação dos serviços do ISEG obedecem a uma Estratégia Comunicacional que privilegia a imagem e notoriedade corporativa. O ISEG possui uma página na internet que descreve o âmbito da sua intervenção e possui um formulário de contato. O esforço comunicacional do ISEG poderá ser ainda bastante melhorado, dado que a sua comunicação restringe-se sobretudo aos alunos da instituição e ao aproveitamento da sinergia inerente à elevada rede de contatos que possui junto do mercado empresarial.

## ESTRATÉGIA COMUNICACIONAL A IMPLEMENTAR

Pelas características dos serviços disponibilizados pelo ISEG, bem como tendo em conta a quantificação do Público-Alvo a alcançar, a estratégia de comunicação será operacionalizada essencialmente através de uma Estratégia “PUSH”, ou seja, serão utilizadas ferramentas e técnicas de “Promoção de Vendas”, de Comunicação de Eventos, de Incentivos e de Publicidade nos Media.

A Estratégia Comunicacional do [#Workflow](#) incidirá, em simultâneo, em duas vertentes

- Uma componente com características Comerciais
- Uma componente Corporativa

A primeira estratégia de Comunicação com a componente Comercial incidirá na informação dos serviços e da oferta formativa disponibilizados pelo ISEG e na captação e retenção de novos *stakeholders*. Esta estratégia será possível de implementar através da introdução da metodologia CRM que permitirá que o ISEG passa a adotar uma intervenção mais ativa e dinâmica junto de quem o contacta.

Os quatro níveis de comunicação a implementar consistirão em:

### a) Comunicação com características Comerciais

- Comunicação dos Novos Serviços: as ações comunicacionais incidirão sobre as vantagens dos serviços disponibilizados bem como nos resultados que permitirão obter. Está planeado que o foco incida nos benefícios obtidos que poderão ser alcançados pelos *stakeholders*.
- Comunicação da Marca: consiste no “trabalhar” do território do imaginário da marca que é definido pelo posicionamento dos novos serviços incidindo no conceito de “solução global e integrada” e na ideia de “facilitador de soluções”.

### b) Comunicação Corporativa

- Comunicação do ISEG: este nível de comunicação incidirá sobre a performance do projeto, nomeadamente nas questões relacionadas com a implementação e os resultados obtidos.
- Comunicação Institucional: divulgação dos valores fundamentais do projeto.

## O MIX COMUNICACIONAL

O Mix Comunicacional do Plano de Comunicação do presente projeto é constituído por:

- INTERNET
- EVENTOS
- PUBLICIDADE NOS MEDIA
- MATERIAL GRÁFICO E VISUAL

O ISEG participará também em roadshows de divulgação do projeto, ações formativas e atividades relacionadas junto de escolas secundárias, mostras científicas e formativas nos quais serão distribuídos *flyers*, produzidos e afixados cartazes ou realizadas ações de sensibilização, consoante o âmbito do evento, sobre o comprometimento com um novo modelo de relação dos cidadãos e das empresas com o serviço público, nomeadamente no que se refere à adoção de processos digitais mais eficientes e eficazes na relação com a comunidade alargada do Instituto.

O Plano de Comunicação contempla a Produção de material gráfico de divulgação do projeto para disseminação do âmbito do mesmo, do Programa Operacional e dos fundos financiadores. O Site institucional do ISEG será alvo de desenho, criação e promoção de conteúdos específicos com informação sobre o projeto e teasers para vinculação da comunidade à iniciativa. De igual modo as Redes Sociais serão um dos canais de comunicação utilizados para a promoção da iniciativa. Também nos media serão publicadas notícias e conteúdos imagéticos de atividades do projeto, por forma a incentivar à causa da eficiência energética.

Será produzida uma newsletter especial de lançamento do projeto com inclusão de conteúdos do projeto em posteriores newsletter de periodicidade regular. Estão também planeadas a organização de sessões de esclarecimento e de sensibilização em formato outdoor. Está também planeada uma campanha em meios de Comunicação Social (press release e anúncios) bem como campanhas de Adwords.

As iniciativas a implementar consistirão em:

**Atividade:** Criação de página web no site do ISEG em nov/2020

**Atividade:** Atualização do site/Redes Sociais mensal em nov/2020, mar/2021, jun/2021, set/2021, dez/2021, mar/2022, jun/2022, set/2022 e out/2022

**Atividade:** Campanha de Adwords em 2020, 2021 e 2022

**Atividade:** Cartazes de Divulgação em nov/ 2020, dez/2020, mar/2021, set/2021, mar/2022, set/2022 e out/2022.

**Atividade:** Realização de Workshops em dez/2020, nov/2021, out/2022.

**Atividade:** Disponibilização de Brochuras em dez/2020, mai/2021, mai/2022 e out/2022

**Atividade:** Reuniões com parceiros em 2020, 2021 e 2022.

**Atividade:** Evento de Início do Projeto em nov/2020.

**Atividade:** Evento de Apresentação Pública Resultado em out/2022.

**Atividade:** Newsletter em nov 2020, dez/2020, abr/2021, ago/2021, abr/2022 e ago/2022.

**Atividade:** Envio de Press Release em nov/2020, dez/2020 mai/2021, out/2021, mai/2022 e out/2022

**Atividade:** Publicidade nos Media em nov/2020, out/2021 e out/2022

## 5.8 Cronograma de Execução das Atividades Previstas

O Projeto tem a duração de 24 meses, com início previsto em 01/11/2020 e fim em 31/10/2022 sendo composto pelas seguintes atividades:

### ***ATIVIDADE 1 – Diagnóstico, definição de estratégia e plano operacional***

Data de Início: 2020-11-01

Data Final: 2021-03-31

Esta atividade será constituída por duas fases:

- Levantamento de processos e diagnóstico do estado atual dos sistemas de informação, e dos veículos de informação – conclusão prevista para janeiro de 2021
- Aprovação de documento com a definição da estratégia a prosseguir e um plano operacional de execução do projeto – conclusão prevista para março de 2021

#### Investimentos a realizar

Serviços de consultoria para realização do diagnóstico e elaboração do documento final com a definição da estratégia a prosseguir e o plano operacional: aquisição em nov/2020 e com o valor de 73.800€.

### ***ATIVIDADE 2 – Desenho da arquitetura funcional e técnica da plataforma***

Data de Início: 2021-03-01

Data Final: 2021-06-30

Esta atividade será constituída por duas fases:

- Definição de requisitos – conclusão prevista para maio de 2021
- Desenho da solução a implementar – conclusão prevista para junho de 2021

#### Investimentos a realizar

Serviços de consultoria para realização e levantamento da definição dos requisitos e proposta do desenho da solução a implementar: aquisição em mar/2021 e com o valor de 36.900€.

### ***ATIVIDADE 3 – Desenvolvimento da Plataforma***

Data de Início: 2021-07-01

Data Final: 2021-11-30

Esta atividade tem como objetivo a obtenção e instalação da solução de workflow a implementar.

#### Investimentos a realizar

Serviços de consultoria para desenvolvimento da solução a implementar: aquisição em jul/2021 e com o valor de 123.000€.

### ***ATIVIDADE 4 – Implementação e Capacitação on Job***

Data de Início: 2021-12-01

Data Final: 2022-10-31

Esta atividade será constituída pelas seguintes fases:

- Integração e interoperabilidade com os sistemas existentes
- Realização de testes
- Levantamento de processos
- Integração dos processos no workflow
- Capacitação
- Implementação da solução e testes finais

#### Investimentos a realizar

Serviços de consultoria para implementação da solução, incluindo testes, integração e interoperabilidade da solução de Gestão Documental com todos os sistemas intervenientes, levantamento e integração dos processos no workflow e ações de capacitação, com o valor de 319.800€.

#### **ATIVIDADE 5 – Comunicação e divulgação da operação**

Data de Início: 2020-11-01

Data Final: 2022-10-31

Esta atividade decorrerá durante toda a operação e irá apostar num conjunto de meios e ferramentas de comunicação e de difusão da informação, para manter os stakeholders do ISEG a par da evolução do projeto e dar a conhecer os resultados atingidos.

#### Investimentos a realizar

Tendo por base o Plano de Comunicação apresentado está previsto o investimento de 61.500€ na Divulgação e Comunicação do Projeto.

## **6. Caracterização da atividade da(s) entidade(s) parceira(s)**

Não Aplicável

## **7. Articulação entre atividades**

As atividades que constituem o projeto são:

1. Diagnóstico, definição de estratégia e plano operacional
2. Desenho da arquitetura funcional e técnica da plataforma
3. Desenvolvimento da plataforma
4. Implementação e Capacitação on Job
  - 4.a) Integração e interoperabilidade com os sistemas existentes
  - 4.b) Testes
  - 4.c) Levantamento de processos

- 4.d) Integração dos processos no workflow
- 4.e) Capacitação
- 4.f) Implementação da solução e testes finais
- 5. Comunicação e divulgação da operação

#### 1. Diagnóstico, definição de estratégia e plano operacional

Data de Início: 01/11/2020

Data Final: 31/03/2021

Esta atividade marca o arranque do projeto com a contratação de uma empresa externa especializada para proceder ao diagnóstico situacional dos sistemas de informação e identificação dos processos e procedimentos existentes. É com esta atividade que serão percecionados princípios e modos de atuação, conteúdos, determinações legais e demais aspetos que possam constituir matéria de relevo para o plano operacional da plataforma de Gestão Documental e que, como tal, terão de ser acautelados ainda nesta fase.

A atividade 5. Comunicação e divulgação da operação arrancará em simultâneo e decorrerá ao longo de toda a operação paralelamente com todas as atividades, dada a sua natureza agregadora, de sensibilização e de divulgação dos seus objetivos e resultados.

#### 2. Desenho da arquitetura funcional e técnica da plataforma

Data de Início: 2021-03-01

Data Final: 2021-06-30

Esta atividade corresponde ao desenvolvimento do desenho da solução, em que o resultado esperado é o da conceção e a obtenção dos requisitos necessários para a sua implementação, nomeadamente o estabelecimento dos requisitos técnicos/funcionais, de segurança e legais para garantir a interoperabilidade entre os vários sistemas e integração da solução com sistemas no âmbito desta e de outras candidaturas. Esta atividade está estreitamente interligada com a atividade 1. Diagnóstico, definição de estratégia e plano operacional, estando o seu arranque previsto para 1 mês antes da conclusão da mesma, dado que se considera como de extrema importante que a entidade que venha a ser contratada para a execução do desenho da solução e definição de requisitos acompanhe no terreno a fase de conclusões da anterior atividade.

A atividade 3. Desenvolvimento da plataforma, arrancará apenas quando esta atividade estiver concluída, existindo, portanto, uma profunda interligação e dependência entre ambas.

#### 3. Desenvolvimento da plataforma

Data de Início: 2021-07-01

Data Final: 2021-11-30

Esta atividade encontra-se marca o início da instalação da solução de Gestão Documental e do workflow e encontra-se está intrinsecamente interligada com a atividade 2. Desenho da arquitetura funcional e técnica da plataforma, pois depende da conclusão desta para o seu arranque.

#### 4. Implementação e Capacitação on Job

Data de Início: 01/12/2021

Data Final: 31/10/2022

Esta atividade depende da conclusão da atividade 3. Desenvolvimento da plataforma e o seu arranque marca a fase final da operação, decorrendo permanentemente até ao seu final.

As sub atividades 4.a), 4.c) e 4.e) arrancarão em simultâneo. O início da atividade 4.b) está dependente da conclusão da atividade 4.a) e o arranque da atividade 4.d) decorrerá paralelamente com a atividade 4.b) mas sempre dependente da evolução desta. A atividade 4.f) só ocorrerá quando todas as restantes atividades forem dadas como concluídas.

#### 5. Comunicação e divulgação da operação

Data de Início: 01/11/2020

Data Final: 31/10/2022

Esta atividade arrancará no início da operação e decorrerá permanentemente até ao seu final. Trata-se de uma atividade que embora decorra paralelamente a todas as outras, funcionará de forma independente.

Em resumo, a operação decorrerá entre novembro de 2020 e outubro de 2022 e as atividades independentes 1. e 5. iniciar-se-ão simultaneamente na mesma data. As restantes atividades são sequenciais em relação à atividade 1.

## **8. Resultados esperados e calendário de cada atividade da operação**

### ***ATIVIDADE 1 – Diagnóstico, definição de estratégia e plano operacional***

Data de Início: 2020-11-01

Data Final: 2021-03-31

#### ***Resultados esperados***

Na data de finalização desta atividade planeia-se obter os seguintes resultados:

- Obter um diagnóstico da situação atual
- Identificar todos os processos e procedimentos existentes
- Definir o plano operacional do projeto

### ***ATIVIDADE 2 – Desenho da arquitetura funcional e técnica da plataforma***

Data de Início: 2021-03-01

Data Final: 2021-06-30

#### ***Resultados esperados***

Na data de finalização desta atividade planeia-se obter os seguintes resultados:

- Estabelecer os requisitos técnicos/funcionais, de segurança e legais para garantir a interoperabilidade entre os vários sistemas
- Obter o desenho e conceptualização da solução a implementar



### **ATIVIDADE 3 – Desenvolvimento da Plataforma**

Data de Início: 2021-07-01

Data Final: 2021-11-30

#### **Resultados esperados**

No final desta atividade a Plataforma de Gestão Documental estará concluída e pronta a entrar na fase de testes.

### **ATIVIDADE 4 – Implementação e Capacitação on Job**

Data de Início: 2021-12-01

Data Final: 2022-10-31

#### **Resultados esperados**

Espera-se obter como resultado, em outubro de 2022, a implementação da solução desenhada de acordo com os pressupostos definidos, com os testes concluídos, e os utilizadores devidamente capacitados e a solução de Gestão Documental pronta a funcionar, já com todos os processos devidamente redesenhados e integrados, e que todo o universo de utilizadores, esteja devidamente sensibilizado e informado para as potencialidades e vantagens da utilização desta ferramenta.

### **ATIVIDADE 5 – Comunicação e divulgação da operação**

Data de Início: 2020-11-01

Data Final: 2022-10-31

#### **Resultados esperados**

Esta atividade tem como objetivo sensibilizar toda a comunidade de *stakeholders*, para a importância da solução implementada e a forma como a utilização da mesma poderá ser útil e vantajosa em termos de rapidez e eficácia na racionalização da informação disponibilizada aos utilizadores. Pretende-se de igual modo dar a conhecer e sensibilizar junto de outras instituições do Ensino Superior dos benefícios e vantagens do novo modelo prescrito no presente projeto de forma a que possam adotar uma réplica do mesmo.

## **9. Justificação da calendarização de cada atividade**

As atividades que constituem o projeto são:

1. Diagnóstico, definição de estratégia e plano operacional
2. Desenho da arquitetura funcional e técnica da plataforma
3. Desenvolvimento da plataforma
4. Implementação e Capacitação on Job
  - 4.a) Integração e interoperabilidade com os sistemas existentes
  - 4.b) Testes
  - 4.c) Levantamento de processos
  - 4.d) Integração dos processos no workflow
  - 4.e) Capacitação

4.f) Implementação da solução e testes finais

5. Comunicação e divulgação da operação

A justificação da calendarização de cada atividade é a que se apresenta de seguida:

As atividades 1. e 5. são independentes e, por isso, podem ser iniciadas simultaneamente sendo a última inerente ao decorrer de todo o projeto. O resultado esperado com a última atividade prende-se com uma comunidade devidamente informada e sensibilizada para as novas ferramentas de comunicação, informação e interação e, por essa razão, deve ser realizada desde o início até ao fim do projeto, de forma a assegurar a incorporação de novas práticas.

Em relação às restantes atividades as mesmas são sequenciais, pela ordem indicada, em relação à atividade 1. Diagnóstico, definição de estratégia e plano operacional, e cada uma só pode ser realizada após a concretização da atividade precedente.

Será necessário afetar um conjunto de colaboradores – Equipa de Projeto – que, atendendo às limitações de recursos humanos e físicos, nomeadamente no que concerne às suas cargas de afetação atuais, só estarão disponíveis para colaborar neste projeto no final de 2020. É necessário, também, executar tarefas preparatórias de levantamento de informação e tarefas de preparação do procedimento concursal conducente à contratação da entidade que irá preparar e realizar as ações elencadas na atividade 1. da operação

A calendarização prevista para a realização de cada atividade é considerada adequada tendo em conta o caráter inovador do projeto que se pretende implementar.

## 10. População-alvo da operação

Nº	População	Unidade	Pré-Operação	Pós-Operação
1	População servida pela(s) entidade(s) - no concelho, na NUTS II ou no país	Nº	1.205.195	1.325.715 a 1.385.975
2	População servida pela operação	Nº	1.205.195	1.325.715 a 1.385.975

A população servida pela entidade no País é de 1.205.195 entidades e cidadãos. Esta população foi quantificada tendo por base os seguintes pressupostos:

- Candidatos aos cursos = 6.500  
(este número está subavaliado pois não contempla todos os candidatos que solicitarem informações ou estabeleceram contatos com o ISEG para uma eventual candidatura, mas acabaram por não a formalizar)
- Alunos = 4.175

- Alumni = 30.000
- Não Docentes = 72
- Docentes/Investigadores = 246
- Empresas = 696.427

(tendo em atenção a diversidade formativa disponibilizada pelo ISEG, bem como a qualidade dos cursos ministrados e a boa empregabilidade dos seus alunos é fácil concluir que o universo empresarial localizado em território nacional corresponde à totalidade das empresas a exercer a sua atividade no mercado português, assim foram consideradas todas as empresas que procederam à entrega do IES para o exercício económico de 2018. Fonte: Informa DB)

- Estudantes do Ensino Básico e Secundário abrangidos = 399.775
- Docentes/professores do Ensino Básico e Secundário abrangidos = 68.000

Estima-se que a utilização de novas ferramentas no domínio do digital possa aumentar a capacidade de resposta do ISEG e facilitar o acesso à cerca de mais 10% a 15% da população alvo. Temos assim cerca de 1.325.715 a 1.385.975 de pessoas que poderão usufruir dos serviços contemplados no presente projeto.

## **11. Demonstração dos benefícios diretos sobre a população localizada nas regiões NUTS II do Norte, Centro e Alentejo, designadamente ao nível da redução dos custos de contexto para os cidadãos e as empresas**

[Quando aplicável, no caso de investimentos em regiões extra-região NUTS II, elegíveis nos termos do n.º 7 do artigo 89.º do RECI]

O ISEG tem a sua sede na NUTS II Lisboa que é o local onde este projeto será implementado. No entanto, o âmbito da sua intervenção tem um carácter nacional já que a qualidade de formação dos seus alunos, e o prestígio da instituição, fazem com que exista uma grande procura por parte das empresas nacionais. Pode assim considerar-se que a população das Regiões NUTS II do Norte, Centro e Alentejo incluem as empresas localizadas nessas regiões sendo por isso o segmento populacional constituído pelos seguintes grupos:

- Empresas situadas nas Regiões NUTS II do Norte, Centro e Alentejo = 391.439 entidades
- No de alunos oriundos das Regiões NUTS II do Norte, Centro e Alentejo = 35% de 4.175 alunos = 1.462 pessoas
- No de Alumni a trabalhar nas Regiões NUTS II do Norte, Centro e Alentejo = 15% de 30.000 = 4.500 pessoas
- Candidatos oriundos das Regiões NUTS II do Norte, Centro e Alentejo = 35% de 6.500 candidatos = 2.275 pessoas

Podemos, pois concluir que a População das Regiões NUTS II do Norte, Centro e Alentejo abrangida por este projeto é de 399.676 entidades.

Com a presente operação pretende-se a simplificação de processos agilizando e o acesso à informação por parte do ISEG em todo o País, a um custo mais baixo. Esta melhoria na acessibilidade a este tipo de serviços, a um custo menor, nomeadamente no acesso à informação, na solicitação de documentos por meios digitais, no conhecimento do perfil e dos objetivos de carreira dos alunos que acabam os cursos e que podem reforçar a equipa de colaboradores das empresas constituem uma mais valia para todos os Cidadãos e as Empresas localizadas nas Regiões NUTS II do Norte, Centro e Alentejo.

Esta simplificação de processos, serviços e de acesso à informação terá especial relevo em todo o território nacional, com incidência nas regiões de convergência, onde os custos de contexto são maiores, e como tal, toda e qualquer iniciativa que simplifique e modernize os serviços de apoio ao consumidor, empresas e público em geral, contribuirá para uma melhor coesão territorial.

Existe assim um efeito de difusão do investimento sobre a economia Nacional e nas regiões referidas que se traduz na melhoria de muitos dos serviços prestados, que passam a ficar acessíveis traduzindo-se numa maior rapidez de resposta e evitando desmobilizações geográficas destas regiões para Lisboa.

Neste sentido, é claramente perceptível que o efeito traduzido por esta iniciativa terá um efeito de grande difusão sobre o conjunto da economia nacional, não só incidindo na Administração Pública e na melhoria de alguns dos seus processos e prestação dos seus serviços, como também no tecido económico nacional.

## **12. Disposições legais, pareceres prévios e normas técnicas**

O presente projeto está alinhado com as iniciativas de política pública para a Modernização do Estado e também em matéria de Capacitação da Administração Pública, que é um dos Pilares do Plano Nacional de Reformas, com a Estratégia TIC 2020 e com o respetivo Plano de Ação, nomeadamente em matéria de Integração e Interoperabilidade, Inovação e Competitividade e Partilha de Recursos, em alinhamento, portanto, com os três eixos específicos definidos naquele documento, bem como com as medidas plasmadas no SIMPLEX+, nomeadamente a implementação de melhores respostas às necessidades das comunidades, cidadãos e empresas, e pela valorização de novos modelos organizativos e de interação que permitam a obtenção de ganhos de eficiência e do incremento da qualidade e da objetividade dos serviços prestados à comunidade e aos cidadãos.

### **13. Impacto e mérito da operação**

#### **Interno à Entidade**

O diagnóstico identifica a necessidade de modernização dos processos administrativos, educativos e de investigação através da desmaterialização e simplificação dos processos administrativos e académicos, da implementação de sistemas de gestão documental, de certificação de assinaturas, da interoperabilidade e interface entre os diversos sistemas existentes na instituição e nos organismos públicos e da gestão de entidades

A implementação deste novo modelo de abordagem possibilitará a redução de custos operacionais, reafecção de recursos humanos e a melhoria dos serviços prestados pelo ISEG, contribuindo de forma determinante para o aumento da eficiência e eficácia desses serviços.

Na memória descritiva encontram-se os serviços disponibilizados pelo ISEG, que serão objeto de intervenção com a presente operação, as suas debilidades e as possibilidades de melhoria, bem como as ações de reestruturação e os resultados que com elas se espera obter.

O projeto é claramente uma operação de capacitação e modernização do Instituto e contribui para o reforço da capacidade institucional, possibilitando a melhoria do serviço disponibilizado aos cidadãos, às empresas e à comunidade em geral.

Os custos encontram-se perfeitamente ajustados, assim como os resultados e objetivos esperados. Toda a operação está articulada de forma a que os investimentos resultem numa redução de custos de contexto e numa melhor prestação de serviços.

Este projeto corresponde assim a uma Inovação Organizacional e de Processo com um forte efeito no ISEG devido a uma elevada redefinição do seu modelo organizacional, em particular na simplificação de processos para acesso à informação e no reforço da intensidade de utilização das TIC.

#### **Interno à Administração Pública**

A instituição deste modelo de comunicação contempla a criação e partilha de canais de comunicação comuns, de informação integrada, de processos de gestão comum, de partilha de infraestruturas tecnológicas comuns e a utilização de serviços transversais partilhados e contribui para os objetivos específicos e o plano setorial do Ministério.

Permite uma melhoria substancial da eficiência e da eficácia dos serviços prestados, permitindo uma melhor alocação e racionalização dos recursos da Administração Pública, com reflexos ao nível da competitividade e dos gastos decorrentes da prestação destes serviços.

Esta operação demonstra uma forte contribuição para a partilha de canais de informação e de infraestruturas tecnológicas comuns ou interoperáveis de forma transversal a várias entidades no domínio da Administração Pública, com consequente simplificação dos processos e a facilidade de acesso à informação através de meios digitais que estará acessível a esse conjunto de entidades.

Esta candidatura incorpora a racionalização da prestação de serviços públicos por meios eletrónicos, a Racionalização das TIC e modernização administrativa dentro dos organismos públicos, potencia a Administração aberta e novos canais de oferta formativa e incorpora o RNID.

## Externo

Esta operação encontra-se inteiramente voltada para a melhoria da qualidade e da eficácia dos serviços prestados aos cidadãos e à comunidade pela maior facilidade que confere no acesso à informação prestada, tendo associada uma maior rapidez na disponibilidade de dados. O acesso à informação passa a ser realizada de uma forma desmaterializada, centralizada e simplificada, pelo que o processo de comunicação do ISEG junto dos *stakeholders* traduz-se numa redução do tempo necessário para a prestação do serviço, evidenciando de forma clara a forte orientação dos resultados deste projeto para os cidadãos e para as empresas. As operações de interação com os cidadãos e as empresas são assim fortemente simplificadas e o custo da prestação do serviço tem uma forte redução dos respetivos encargos.

O projeto Workflow é claramente uma operação de modernização e capacitação do ISEG, enquanto organismo da Administração Central, que contribui de forma evidente para a melhoria dos serviços prestados pela Administração Pública à comunidade, e que promove alterações de relacionamento com os cidadãos, permite a transformação dos processos operacionais e a alteração do modelo de prestação de serviços públicos.

Desta forma, será possível, a um custo menor, facilitar e agilizar os serviços disponibilizados pelo ISEG junto dos cidadãos e das empresas ultrapassando as barreiras inerentes à utilização excessiva do papel, ao recurso do tratamento manual de dados e à morosidade associada ao processo de assinaturas de autorização.

## 14. Plano de sustentabilidade

Tal como já foi referido, os ganhos e as poupanças obtidas serão incorporados na operação e na atividade regular do ISEG, perspetivando-se que os custos operacionais associados a equipamentos e hardware, software, serviços externos no âmbito das TIC se mantenham, sem acréscimos, apesar da implementação desta operação. Assim sendo, a presente operação não incorporará gastos operacionais adicionais, não incrementando, portanto, a atual estrutura desta natureza de gastos no ISEG.

Estima-se que com a implementação desta solução se consiga uma libertação de meios humanos por via da eliminação de tarefas redundantes, da menor circulação de pessoas e do menor tempo necessária para a execução de tarefas, perspetivando-se a obtenção de uma poupança anual média de 850.250 €, resultante da diminuição de, aproximadamente, 17.900 horas/ano com a prestação dos serviços disponibilizados pelo ISEG. A libertação destes recursos será aproveitada para afetação dos mesmos a outras tarefas dentro da Instituição, aumentando por esta via e de forma



indireta, a qualidade da prestação de serviços por parte do ISEG em outras áreas não diretamente relacionadas com a presente candidatura.

Tendo por base esta previsão de receitas, que é conservadora, pois não engloba todos os potenciais acordos que poderão ser realizados, nomeadamente com o setor empresarial, constata-se que o prazo de retorno do investimento global – 725 000€ - é inferior a 3 anos, o que podemos considerar como excecionalmente positivo.

Para os cidadãos e para as empresas existe um ganho de tempo associado à diminuição do tempo necessário para a prestação de serviços que estimamos situar-se entre os 40% e os 60%.

Estamos, pois, perante um projeto que liberta recursos que serão incorporados de forma automática e imediata devido à desmaterialização, simplificação e automatização de processos que estão associados a esta solução. De realçar, mais uma vez, que esta operação cria novas funcionalidades sem acrescentar custos operacionais de contexto em processos já existentes, que serão inclusivamente redesenhados e otimizados, pelo que esta operação para além de criar novas atividades está a otimizar recursos já existentes.

Podemos concluir, assim, que o Projeto é largamente sustentável no período pós-financiamento.

Mais se declara, sob compromisso de honra que, no âmbito da presente candidatura, serão garantidas todas as condições orçamentais que permitam a cobertura dos valores de financiamento não comparticipados pelo FSE, bem como dos custos de manutenção e de substituição e restantes custos de operação, de modo a que o objeto de cofinanciamento mantenha adequados níveis de operacionalidade durante toda a sua vida útil.

## 15. Indicadores do Programa - observações

O presente projeto de candidatura define os seguintes indicadores:

### a) *Indicadores de Realização*

- Nº de novos modelos de inovação e de experimentação na Administração Pública = 2 modelos
    - ✓ Sistema de Gestão Documental
    - ✓ Processos desmaterializados, automatismo no fluxo de atividades e na obtenção de informação devido à interoperabilidade das aplicações informáticas
  - Nº de serviços públicos objeto de avaliação da respetiva prestação do serviço e da satisfação dos utentes = 2 serviços
- Serão objeto de avaliação pelos alunos os seguintes serviços públicos:
- ✓ Qualidade de Ensino prestado pelos Professores
  - ✓ Qualidade do Serviço Administrativo de Apoio



- Nº de ações de promoção e divulgação com vista à disseminação de melhores práticas e partilha de conhecimento de novas formas de organização interna e de prestação de serviços públicos aos cidadãos e às empresas = 6 ações  
Estas ações consistirão na realização das seguintes atividades de promoção e divulgação:
  - ✓ Workshops com *stakeholders*
  - ✓ Evento de início do Projeto
  - ✓ Evento de apresentação pública dos resultados
  - ✓ Newsletter
  - ✓ Publicidade e campanhas adwords
  - ✓ Press Release sobre o Projeto

**b) Indicadores de Resultado**

- % de Processos objeto de reengenharia e/ou simplificação implementados, um ano após a conclusão da operação = 100%  
A reengenharia/simplificação de processos incide no novo modelo de Gestão Documental. Após a conclusão do projeto, este processo deverá estar implementado.
- % de serviços em que a metodologia de avaliação da satisfação, monitorização de níveis de serviço e/ou avaliação da qualidade, foi implementada um ano após a conclusão da operação = 100%  
Pretende-se que o sistema de avaliação esteja implementado um ano após a conclusão do projeto, abrangendo todos os serviços.

**16. Indicadores relevantes na perspetiva do beneficiário/operação**

Não Aplicável