

PLANIFICAÇÃO ESTRATÉGICA PARA A “VALÊNCIA FINANCEIRA” DOS SERVIÇOS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E FINANCEIROS (SGRHF)

1. Pequena nota introdutória

Uma pequena nota introdutória para aludir aos propósitos do presente documento.

A planificação estratégica é um instrumento de extrema importância para o bom desempenho dos Serviços e que permite simultaneamente alinhar interesses e clarificar o caminho a trilhar.

Alinha interesses na medida em que, convocando numa primeira fase a troca de pontos de vista, na sua diversidade enriquecedora, permite depois a chegada a uma plataforma de consenso definindo um caminho que todos conhecem, no qual foram chamados a participar, e em que em boa medida se reveem.

Mas a planificação estratégica é também um momento de auto e hétero conhecimento, tanto mais importante quanto os seus interlocutores não sejam *a priori* detentores dessa mesma informação e ou quando haja alteração da equipa dirigente, mais ou menos transitória, como é o caso vertente.

Conhecer os pontos fortes e menos fortes, as oportunidades e as ameaças que se colocam aos Serviços é, pois, o primeiro passo para a continuidade do caminho e para a fixação dos princípios estruturantes da ação futura.

No caso vertente, trata-se, no essencial, de dar continuidade aos processos e procedimentos já instituídos, em que se sustentam os bons níveis de desempenho presente, e assim de honrar o bom tributo recebido.

Metodologicamente, o documento assentou numa primeira análise levada a cabo pelos colaboradores de “maior proximidade”, passando depois pelas chefias intermédias de 2º nível e finalmente pela hierarquia dos serviços, de acordo com uma lógica iterativa de *tese – antítese – síntese; tese – antítese – síntese*.

Universidade de Aveiro, agosto de 2018

2. Os Serviços de Gestão de Recursos Humanos e Financeiros [*valência financeira*]

2.1. Os “Serviços Financeiros” na sua dimensão organizativa

Nos termos do nº8 do artº 16º, aos “Serviços de Gestão de Recursos Humanos e Financeiros” compete implementar e assegurar a política de gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros, garantindo o cumprimento de todos os normativos legais e procedimentais aplicáveis, em conformidade com os princípios de responsabilização e prestação de contas (*accountability*)”.

Os SGRHF compreendem uma estrutura base fixa qualificada como Direção de Serviços e, na vertente especificamente financeira (serviços que de ora em diante apelidaremos de “Serviços Financeiros”), duas estruturas operativas modulares de segundo nível, qualificadas como Áreas, designadamente:

- Área de Recursos Financeiros;
- Área de Contabilidade e Património.

Os Serviços compreendem ainda uma estrutura de apoio, designada por Gabinete de Apoio à Direção.

Integram atualmente os serviços cerca de 31 trabalhadores, excluído o pessoal dirigente.

3. Missão, Visão e Valores

A Missão dos Serviços Financeiros consubstancia-se na pretensão de *“implementar e assegurar uma adequada política de gestão dos recursos financeiros e materiais, garantindo o cumprimento de todos os normativos legais e procedimentais aplicáveis, em conformidade com os princípios de responsabilização e prestação de contas (accountability)”*.

Quanto à Visão ela pretende traduzir-se na consolidação de uns Serviços que se afirmem como verdadeira *“parceria facilitadora da atividade dos seus utentes e geradora de confiança”*, delimitando com rigor as regras e os procedimentos, mas simultaneamente capaz de se orientar para a satisfação, do interesse dos seus “stakeholders”, dentro do quadro legal existente, e tendo por base práticas e expedientes úteis e simplificadores da atividade administrativa.

Quanto aos valores, estes são a base da cultura organização e o substrato em que assentam as ações diárias dos diferentes colaboradores dos serviços. Assumem-se como próprios dos serviços, os seguintes valores:

- (i) A orientação para o Utente – para, no respeito da legalidade e da missão institucional, procurar acrescentar valor aos que com eles lidam, sabendo- colocar-se no lugar do utente e de compreender os seus anseios e dificuldades;

- (ii) A simplicidade de meios – descomplicando as exigências da lei e dos regulamentos, coadjuvando e servindo os seus utentes
- (iii) A humildade – de um serviço que erra involuntariamente, mas que aprende e que almeja ser melhor todos os dias;
- (iv) A inovação – num serviço que se questiona e que todos os dias procura encontrar novas soluções para benefício daqueles a quem visa servir.

4. A análise do entorno

Os “Serviços Financeiros” lidam com vários públicos cuja atividade condiciona o seu próprio desempenho, ao mesmo tempo que são condicionados pela nível e qualidade dos nossos Serviços.

Em ordem a definir prioridades, importa ordenar os grupos que apresentam os mais elevados níveis de interesse e poder, na sua relação com os Serviços Financeiros.

Assim, num domínio exclusivamente interno, merecem destaque as diferentes Unidades Orgânicas (trabalhadores docentes e pessoal técnico, administrativo e de gestão) e a Reitoria/Administração.

Ao nível externo merecem realce a Tutela, os financiadores de projetos de investigação e as empresas e outras instituições/fornecedores.

5. Análise SWOT

5.1. Pontos fortes

- (i) Conhecimento especializado e fidedignidade do desempenho dos trabalhadores;
- (ii) Motivação e espírito de equipa dos colaboradores;
- (iii) Software desenvolvido pela UA bem-adaptado a boa parte das necessidades;
- (iv) Procedimentos e rotinas bem definidas.

5.2. Pontos fracos

- (i) Falta de formação em diversas áreas (Código dos Contratos Públicos, Excel e áreas comportamentais);
- (ii) Insuficiência de algumas bases de dados (caso dos projetos de investigação e faturação eletrónica);
- (iii) Alguns processos de prestação de contas ainda dependentes do trabalho manual;
- (iv) Excessiva dependência de soluções informáticas, que priorizam as obrigações legais em detrimento das soluções que visam “meros” ganhos de eficiência;
- (v) Procedimentos pesados e excessivamente demorados, que resulta da intervenção – necessária – de diferentes interlocutores (unidades orgânicas e ou *autorizadores*);

- (vi) Algumas resistências ao cumprimento e adoção dos procedimentos instituídos, mormente em valências periféricas, não diretamente dependentes dos Serviços;
- (vii) Pouca redundância no exercício das funções, traduzida numa excessiva dependência e conhecimento técnico relativamente a alguns trabalhadores.

5.3. Ameaças

- (i) Exigências irrazoáveis e desproporcionadas de diversos financiadores;
- (ii) Frequente alteração do quadro legislativo e das obrigações (mormente prestativas) daí decorrentes;
- (iii) Relativa contenção orçamental.

5.4. Oportunidades

- (i) Reforço da relevância dos recursos informáticos da instituição;
- (ii) Publicação do diploma legal referente ao SNC-AP que permitiu reformular a base de dados da contabilidade;
- (iii) Reformatação em moldes distintos do Plano de Formação da UA;
- (iv) Retoma do processo de avaliação;
- (v) Impulso dado à mobilidade interna.

6. A formulação da estratégia

6.1 Os objetivos estratégicos

- (i) Consolidar uma cultura de serviço (*ao outro*);
- (ii) Consolidar a natureza (simplificadora) e a quantidade dos procedimentos existentes;
- (iii) Fortalecer os mecanismos de comunicação interna e externa.

6.1.1. Consolidar uma cultura de serviço (ao outro)

Os Serviços Financeiros não existem para satisfação de interesses próprios, mas antes para dar resposta a um conjunto de necessidades dos seus utentes. O seu propósito é assim servir e aportar valor a terceiros, seja prestando contas, seja organizando a respetiva informação, seja esclarecendo quaisquer dúvidas no que aos procedimentos instituídos concerne.

Esta abordagem afigura-se imprescindível: continuar a fazer dos “Serviços Financeiros” uma unidade disponível em permanência, uma entidade, que no quadro das exigências legais e regulamentares existentes, e do rigor que se impõe, sirva de facilitadora e de parceira

6.1.2. Consolidar a natureza (simplificadora) e a qualidade e quantidade de procedimentos existentes

A definição e publicitação de procedimentos para cada uma das diferentes atribuições dos serviços, é uma exigência de estabilidade e rigor na articulação interna e externa.

Estender a procedimentalização aos mais diferentes níveis de atuação dos serviços é, pois, um imperativo categórico da sua atividade.

Por outro lado, tanto quanto possível, os procedimentos não devem acrescentar dificuldades, mas antes diminuí-las, pelo que a lógica de ação deve sustentar-se em mecanismos de fácil compreensão, quase intuitivos, e em itinerários lineares.

6.1.3. Fortalecer os mecanismos de comunicação interna e externa

Os pressupostos valorativos dos serviços devem estar bem claros, como devem estar bem claras as regras e instruções que os mesmos acolhem. Nessa medida importa criar os mecanismos e os instrumentos que permitam veicular, para cada caso, as instruções a aplicar.

Trata-se de instrumentos fundamentais para a criação de um clima de confiança, tanto internamente, como junto dos diferentes *Stakeholders* e um instrumento fundamental para uma estratégia de envolvimento e de alinhamento.

7. Os objetivos operacionais [OO]

7.1. Objetivo estratégico “Consolidar uma cultura de serviço (ao outro)”:

- (i) OO: Aumentar o nível de competências humanas, técnicas e tecnológicas; INICIATIVAS [a) promover ações de formação na área comportamental, designadamente trabalho em equipa e comunicação interna; b) promover ações de formação na área de informática e das novas tecnologias; c) Aumentar o número de ações de formação em áreas técnicas, designadamente ao nível do CCP e do SNC-AP]
- (ii) OO: Aumentar o grau de compreensão das necessidades do utente:

INICIATIVAS: [a) elaborar um inquérito de satisfação do utente; b) criar uma caixa de sugestões eletrónica];

(iii) OO: Reforçar a compreensão da cultura e lógica de serviço público:

INICIATIVAS: [a) promover ações de formação; b) monitorizar os tempos de entrada e dos tempos de saída; c) promover um tratamento sistemático das reclamações, através da implementação de medidas de correção; d) estimular a formulação e divulgação de propostas internas que se constituam como boas práticas].

7.2. Objetivo estratégico “Consolidar a natureza (simplificadora) e a qualidade e quantidade de procedimentos existentes”:

(i) OO: Aumentar o número de procedimentos normalizados, simplificados e aperfeiçoados, incluindo os concernentes a matérias de planeamento, atribuição e execução orçamental: INICIATIVAS: [a) definir e conceber os procedimentos de acordo com o Protocolo de Qualidade; b) promover a ligação entre candidaturas e a abertura de projetos no SIGEF por forma a facilitar a abertura de unidades (centros de custos) e o controlo de projetos novos; c) suscitar junto das entidades financiadoras a submissão de pedidos de pagamento por via digital; d) promover, com urgência, uma atualização da base de dados para projetos];

(ii) OO: Aumentar o número de procedimentos divulgados na página Web dos Serviços: INICIATIVAS [a) disponibilizar os procedimentos na página Web de acordo com layout normalizado e formato linearizado]

(iii) OO: Aumentar o número de respostas a dúvidas frequentes associadas aos procedimentos divulgados: INICIATIVAS: [a) Análise da informação considerada mais pertinente; b) definição das faqs mais relevantes; c) elaboração da lista pertinente]; elaboração de uma ficha de controlo-tipo com as formalidades a cumprir pelas unidades orgânica aquando do envio dos documentos de despesa para os serviços centrais;

(iv) OO: Reduzir o número de exigências e formalidades despiciendas e ou que não acrescentem valor: INICIATIVAS: [Analisar os vários procedimentos e suprimir os passos e ou exigências desnecessárias]

(v) OO: Aumentar o número de procedimentos automatizados: INICIATIVAS: [negociar com os STIC quatro (duas por área) das propostas de automatização já submetidas para implementação no prazo máximo de 3 meses.

7.3. Objetivo estratégico “Fortalecer os mecanismos de comunicação interna e externa”.

(i) OO: Aumentar o número de instruções escritas dirigidas às unidades orgânicas: INICIATIVAS [a) identificar os assuntos, pivôs e calendarização das instruções]

(ii) OO: Aumentar o número de reuniões de esclarecimento e formação com o pessoal das unidades orgânicas: INICIATIVAS [a) Definir o universo dos “formandos” e os temas a abordar; b) Definir a calendarização das reuniões]

(iii) OO: Aumentar o grau de partilha de informação, designadamente com a ACAL

(iv) Recursos Humanos: INICIATIVAS [garantir o acesso aos contratos dos RRHH, aos contratos da ACAL e às fichas de verificação];

(v) OO: Reforçar a quantidade e qualidade da informação disponibilizada na página Web dos Serviços: INICIATIVAS [proceder à inventariação da informação a disponibilizar na página Web].

8. Ações

- 8.1.1. Promover a inscrição em ações de formação relacionadas com o atendimento ao público;
- 8.1.2. Promover a Inscrição em ações de formação relacionadas com o trabalho em equipa;
- 8.1.3. Promover a Inscrição em ações de formação relacionadas com ferramentas informáticas;
- 8.1.4. Promover a Inscrição em ações de formação relacionadas com o Código da Contratação Pública e com o Sistema de Normalização Contabilística da Administração Pública;
- 8.1.5. Solicitar aos STIC a disponibilização *online* de um inquérito de satisfação ao utente;
- 8.1.6. Solicitar aos SCIRP a ativação de uma “caixa de sugestões eletrónica”;
- 8.1.7. Promover a inscrição e frequência de uma ação de formação relacionada com a cultura e lógica de serviço público;
- 8.1.8. Conceber um sistema de controlo dos tempos de entrada e dos tempos de saída dos documentos, através da aposição de um carimbo com a respetiva data;
- 8.1.9. Implementar um mecanismo que só permita efetuar lançamentos com a conta 11.8 – Fundo de Maneio, quando o cabimento está tipificado como “Tipo de despesa – Fundo de Maneio”;
- 8.1.10. Sensibilizar os colegas das Unidades Orgânicas para que não promovam o lançamento de Documentos do Conselho, quando os mesmos não tenham sido lançados na Contabilidade Financeira;
- 8.1.11. Garantir que a alteração do Código de Terceiro do Documento do Conselho despoleta uma mensagem de aviso na Contabilidade Financeira, permitindo as indispensáveis correções;
- 8.1.12. Promover a alteração do processamento dos documentos do conselho nos casos em que haja notas de crédito associadas, normalizando os processos de referência a estes últimos documentos (NC) e evitando incorreções nas declarações mensais de IVA;
- 8.1.13. Promover uma melhor definição das funções de cada posto de trabalho, nas valências em que tal se justifique;
- 8.1.14. Promover a atualização dos dados dos fornecedores, designadamente dos dados bancários e da morada eletrónica, no sentido de possibilitar que os avisos de pagamento possam circular via e-mail;
- 8.1.15. Promover algumas alterações no SIGEF de forma a simplificar algumas tarefas, como sejam o pedido de número de contribuinte fictício para criação de terceiros;
- 8.1.16. Eliminar a exigência de declarações/recibo aos fornecedores, na medida em que a emissão de cheque/realização da transferência é prova bastante para o recebimento;
- 8.1.17. Concatenar sistematicamente as reclamações dirigidas aos Serviços, com vista à identificação das ações de melhoria;
- 8.1.18. Promover a identificação, por valência, de um mínimo de duas boas práticas a implementar;
- 8.1.19. Propor às Unidades Orgânicas da UA que autorizem a estadia/estágio nos SGRHF dos seus novos colaboradores ou de colaboradores onde tal necessidade se manifeste, durante dois ou três dias, para receber apoio e formação no local,

- aumentando, de acordo com um plano de melhoria, o nível de compreensão das regras, práticas e procedimentos instituídos;
- 8.1.20. Reformular o manual de procedimentos relativos à forma de participação de eventualidades cobertas pelo contrato de seguros, conferindo uma predominante “orientação para o utente interno”;
 - 8.1.21. Elaborar um manual de procedimentos que contemple as formalidades a cumprir pelas unidades orgânicas aquando do envio dos documentos de despesa para os serviços centrais;
 - 8.1.22. Promover a revisão do Manual do Classificador Económico, ponderando o posterior desenvolvimento informático do SIGEF, na ótica do lançamento de documentos de despesa na rubrica orçamental, assegurando o fornecimento pelo sistema de uma “caixa de informação” com as formalidades a cumprir para cada tipologia de documentos;
 - 8.1.23. Assegurar a divulgação atempada de novas normas/procedimentos/instruções ou alterações às existentes;
 - 8.1.24. Promover reuniões regulares entre o núcleo de controle interno e a área previsional/cabimentação para que a informação enviada às unidades orgânicas seja mais uniforme e coerente, evitando situações de injustificada anulação de documentos;
 - 8.1.25. Promover o desenvolvimento informático do SIGEF que permita assegurar a adição de informação no momento da elaboração do documento de despesa, a ser depois *importada* para responder de forma mais automatizada e célere à informação intrastat solicitada pelo INE;
 - 8.1.26. Elaborar uma ficha de controlo normalizada com as exigências e pressupostos que devem ser cumpridos/assegurados pelos documentos de despesa processados pelas unidades orgânicas antes do seu envio para os serviços centrais;
 - 8.1.27. Elaborar (e implementar) uma pequena compilação de informação com as exigências e pressupostos que devem ser cumpridos/assegurados pelos pedidos de pagamento relacionados com os projetos de investigação e processados pelas unidades orgânicas antes do seu envio para os serviços centrais;
 - 8.1.28. Calendarizar, por valência e a cada dois meses, reuniões com as unidades orgânicas (“Conselho dos pivôs para os assuntos financeiros”) no sentido de esclarecer dúvidas, ouvir dificuldades e harmonizar procedimentos;
 - 8.1.29. Fazer uma escarpelização da informação disponibilizada pelos Serviços na página Web, com vista à elaboração de uma proposta de reconfiguração da mesma;
 - 8.1.30. Promover internamente uma reunião mensal por valência, para fazer o balanço da atividade, com vista a esclarecer dificuldades de ação e a harmonizar procedimentos;
 - 8.1.31. Elaborar uma lista de resposta a perguntas mais frequentes dirigida aos diversos públicos dos “Serviços Financeiros”;
 - 8.1.32. Promover a indigitação de coordenadores de valência, onde tal se revele necessário, para melhor harmonização de práticas;
 - 8.1.33. Propor junto dos STIC a implementação no prazo máximo de 3 meses de quatro das propostas de automatização (duas por área) já submetidas junto dos STIC;
 - 8.1.34. Promover o desenvolvimento da faturação eletrónica;
 - 8.1.35. Consolidar a implementação do SNC-AP na UA;
 - 8.1.36. Analisar e desenvolver o Sistema de Gestão de Pagamentos;

8.1.37. Implementar a verificação do limite a três anos por fornecedor do CCP nos cabimentos.

9. Calendarização das tarefas

9.1. Responsáveis das ações e respetivo calendário

9.1.1. Dirigentes diretamente responsáveis

- Joaquim Sousa;
- Cidalina Costa;
- Mário Pelaio;

9.1.2. Calendário

- a) Promover a inscrição em ações de formação relacionadas com o atendimento ao público – até março 2019;
- b) Promover a Inscrição em ações de formação relacionadas com o trabalho em equipa- até março 2019;
- c) Promover a Inscrição em ações de formação relacionadas com ferramentas informáticas até março 2019;
- d) Promover a Inscrição em ações de formação relacionadas com o Código da Contratação Pública e com o Sistema de Normalização Contabilística da Administração Pública – até junho 2019;
- e) Solicitar aos STIC a disponibilização *online* de um inquérito de satisfação ao utente – até março 2019;
- f) Solicitar aos SCIRP a ativação de uma “caixa de sugestões eletrónica” – até fevereiro 2019;
- g) Promover a inscrição e frequência de uma ação de formação relacionada com a cultura e lógica de serviço público –até junho 2019;
- h) Conceber um sistema de controlo dos tempos de entrada e dos tempos de saída dos documentos, através da aposição de um carimbo com a respetiva data;
- i) Implementar um mecanismo que só permita efetuar lançamentos com a conta 11.8 – Fundo de Maneio, quando o cabimento está tipificado como “Tipo de despesa – Fundo de Maneio” – até maio 2019
→ aCP: Trabalho acompanhado por Chefe de Divisão com colaboração dos trabalhadores do Controlo Interno.
- j) Sensibilizar os colegas das Unidades Orgânicas para que não promovam o lançamento de Documentos do Conselho, quando os mesmos não tenham sido lançados na Contabilidade Financeira – até maio de 2019
→ aCP: Trabalho acompanhado por Chefe de Divisão com colaboração dos trabalhadores da Contabilidade

- l) Garantir que a alteração do Código de Terceiro do Documento do Conselho despoleta uma mensagem de aviso na Contabilidade Financeira, permitindo as indispensáveis correções até maio de 2019;
- aCP: Trabalho acompanhado por Chefe de Divisão com colaboração dos trabalhadores da Contabilidade
- m) Promover a alteração do processamento dos documentos do conselho nos casos em que haja notas de crédito associadas, normalizando os processos de referência a estes últimos documentos (NC) e evitando incorreções nas declarações mensais de IVA – até setembro de 2019
- aCP: Trabalho acompanhado por Chefe de Divisão com colaboração dos trabalhadores da Contabilidade
- n) Promover uma melhor definição das funções de cada posto de trabalho, nas valências em que tal se justifique – até final de 2019
- aRF: Trabalho acompanhado por Chefe de Divisão com colaboração da totalidade dos trabalhadores da aRF
- aCP: Trabalho acompanhado por Chefe de Divisão com colaboração da totalidade dos trabalhadores da aCP
- o) Promover a atualização dos dados dos fornecedores, designadamente dos dados bancários e da morada eletrónica, no sentido de possibilitar que os avisos de pagamento possam circular via e-mail – até maio 2019
- aCP: Trabalho acompanhado por Chefe de Divisão com colaboração dos trabalhadores da Tesouraria – Pagamentos
- p) Promover algumas alterações no SIGEF de forma a simplificar algumas tarefas, como sejam o pedido de número de contribuinte fictício para criação de terceiros – até maio 2019;
- aCP: Trabalho acompanhado por Chefe de Divisão com colaboração dos trabalhadores da Tesouraria – Pagamentos
- q) Eliminar a exigência de declarações/recibo aos fornecedores, na medida em que a emissão de cheque/realização da transferência é prova bastante para o recebimento – até junho 2019
- aCP: Trabalho acompanhado por Chefe de Divisão com colaboração dos trabalhadores da Tesouraria – Pagamentos
- r) Concatenar sistematicamente as reclamações dirigidas aos Serviços, com vista à identificação das ações de melhoria – ao longo do ano, promovendo a compilação de todas as reclamações e correspondentes ações de melhoria no final do ano
- s) Promover a identificação, por valência, de um mínimo de duas boas práticas a implementar – até outubro de 2019
- aRF: GGFP – Carla Carapinheira; Gabinete de Seguros – Lucinda Ferreira; Gabinete de Planeamento e Prestação de Contas - Vera Carvalho
- aCP: Trabalho acompanhado por Chefe de Divisão com colaboração da totalidade dos trabalhadores da aCP

- t) Propor às Unidades Orgânicas da UA que autorizem a estadia/estágio nos SGRHF dos seus novos colaboradores ou de colaboradores onde tal necessidade se manifeste, durante dois ou três dias, para receber apoio e formação no local, aumentando, de acordo com um plano de melhoria, o nível de compreensão das regras, práticas e procedimentos instituídos – até fevereiro de 2019
- aRF: Trabalho acompanhado por Chefe de Divisão com colaboração da totalidade dos trabalhadores da aRF
 - aCP: Trabalho acompanhado por Chefe de Divisão com colaboração da totalidade dos trabalhadores da aCP
- u) Reformular o manual de procedimentos relativos à forma de participação de eventualidades cobertas pelo contrato de seguros, conferindo uma predominante “orientação para o utente interno” até Maio de 2019
- aRF: Esboço do manual já efetuado; em conjunto com a Lucinda Ferreira proceder à sua atualização e validação final
 - v) Elaborar um manual de procedimentos que contemple as formalidades a cumprir pelas unidades orgânicas aquando do envio dos documentos de despesa para os serviços centrais até outubro de 2019
- aCP: Trabalho acompanhado por Chefe de Divisão com colaboração dos trabalhadores da Contabilidade e Controlo Interno
- x) Promover a revisão do Manual do Classificador Económico, ponderando o posterior desenvolvimento informático do SIGEF, na ótica do lançamento de documentos de despesa na rubrica orçamental, assegurando o fornecimento pelo sistema de uma “caixa de informação” com as formalidades a cumprir para cada tipologia de documentos até ao final do ano;
- aCP: Trabalho acompanhado por Chefe de Divisão com colaboração dos trabalhadores da Contabilidade e Controlo Interno
- z) Assegurar a divulgação atempada de novas normas/procedimentos/instruções ou alterações às existentes até 1 semana antes da respetiva implementação;
- aa) Promover reuniões regulares entre o núcleo de controlo interno e a área previsional/cabimentação para que a informação enviada às unidades orgânicas seja mais uniforme e coerente, evitando situações de injustificada anulação de documentos – a partir de fevereiro de 2019
- aRF: acompanhamento e propostas a efetuar pelos diversos elementos do Gabinete de Planeamento e Prestação de Contas – Lucinda Ferreira, Chantal Teixeira e Jacinta Curto
 - aCP: Trabalho acompanhado por Chefe de Divisão com colaboração dos trabalhadores da Contabilidade e Controlo Interno
- bb) Promover o desenvolvimento informático do SIGEF que permita assegurar a adição de informação no momento da elaboração do documento de despesa, a ser depois *importada* para responder de forma mais automatizada e célere à informação Intrastat solicitada pelo INE – até ao final do ano
- aCP: Trabalho acompanhado por Chefe de Divisão com colaboração dos trabalhadores da Contabilidade
- cc) Elaborar uma ficha de controlo normalizada com as exigências e pressupostos que devem ser cumpridos/assegurados pelos documentos de despesa processados

- pelas unidades orgânicas antes do seu envio para os serviços centrais – até maio 2019
- aCP: Trabalho acompanhado por Chefe de Divisão com colaboração dos trabalhadores do Controlo Interno
- dd) Elaborar (e implementar) uma pequena compilação de informação com as exigências e pressupostos que devem ser cumpridos/assegurados pelos pedidos de pagamento relacionados com os projetos de investigação e processados pelas unidades orgânicas antes do seu envio para os serviços centrais – até maio 2019
- aCP: Trabalho acompanhado por Chefe de Divisão com colaboração dos trabalhadores do Controlo Interno
- ee) Calendarizar, por valência e a cada dois meses, reuniões com as unidades orgânicas (“Conselho dos pivôs para os assuntos financeiros”) no sentido de esclarecer dúvidas, ouvir dificuldades e harmonizar procedimentos a partir de fevereiro
- aRF: Trabalho acompanhado por Chefe de Divisão com colaboração da totalidade dos trabalhadores da aRF
- aCP: Trabalho acompanhado por Chefe de Divisão com colaboração da totalidade dos trabalhadores da aCP
- ff) Fazer uma escarpelização da informação disponibilizada pelos Serviços na página Web, com vista à elaboração de uma proposta de reconfiguração da mesma – até ao final do ano
- gg) Promover internamente uma reunião mensal por valência, para fazer o balanço da atividade, com vista a esclarecer dificuldades de ação e a harmonizar procedimentos – a partir de janeiro de 2019
- aRF: Trabalho acompanhado por Chefe de Divisão com colaboração da totalidade dos trabalhadores da aRF
- aCP: Trabalho acompanhado por Chefe de Divisão com colaboração da totalidade dos trabalhadores da aCP
- hh) Elaborar uma lista de resposta a perguntas mais frequentes dirigida aos diversos públicos dos “Serviços Financeiros” – até junho de 2019
- aRF: Trabalho acompanhado por Chefe de Divisão com colaboração da totalidade dos trabalhadores da aRF
- aCP: Trabalho acompanhado por Chefe de Divisão com colaboração da totalidade dos trabalhadores da aCP
- ii) Promover a indigitação de coordenadores de valência, onde tal se revele necessário, para melhor harmonização de práticas – até fevereiro de 2019
- jj) Propor junto dos STIC a implementação no prazo máximo de 3 meses de quatro das propostas de automatização (duas por área) já submetidas junto dos STIC – até fevereiro de 2019
- kk) Promover o desenvolvimento da faturação eletrónica – até ao final do prazo legalmente permitido
- aCP: Trabalho acompanhado por Chefe de Divisão com colaboração dos trabalhadores da Contabilidade e Faturação
- ll) Consolidar a implementação do SNC-AP na UA – até outubro de 2019
- aRF: Cidalina

→ aCP: Trabalho acompanhado por Chefe de Divisão com colaboração dos trabalhadores da Contabilidade

mm) Analisar e desenvolver o Sistema de Gestão de Pagamentos – até ao final do ano
nn) Implementar a verificação do limite a três anos por fornecedor do CCP nos cabimentos – até setembro de 2019

→ aRF: Informação já desenhada, implementação dependente dos STIC;

Nestes casos propõe-se que o(s) colaborador(es) de “primeiro nível” responsável(eis) pela operacionalização das ações - articulando estes objetivos com os objetivos SIADAP - quando concluídas em prazo, apresentem à Administração o resultado do seu esforço, como forma de retribuir/destacar o mérito a quem ficou responsável pela sua efetiva e real consecução.

9.2. INDICADORES

Principais indicadores de desempenho a adotar:

1. Grau de satisfação aferido com base em inquéritos;
2. Taxa de execução do plano de atividades;
3. Número de procedimentos concluídos;
4. Tempo médio de resposta a solicitações;
5. Percentagem de documentos com erros ou omissões.