igfss

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2011

SEGURANÇA SOCIAL

EFQM
Recognised for excellence
5 star

FICHA TÉCNICA

Título

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2011

Autor/Editor

INSTITUTO DE GESTÃO FINANCEIRA DA SEGURANÇA SOCIAL, I. P.
Av. Manuel da Maia, n.º 58
1049-002 Lisboa
Tel: 21 843 33 00
Fax: 21 846 06 43
Email: igfss@seg-social.pt

Coordenação editorial

Conselho diretivo

Conceção técnica

Gabinete de apoio à gestão
Núcleo da qualidade e controlo de gestão

Data de edição

16 de abril de 2012

ÍNDICE

Capítulo I – APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL

Mensagem do Conselho Diretivo 5

1. MISSÃO, VISÃO, VALORES e POLÍTICA DA QUALIDADE 7

2. O QUE FAZEMOS 11

3. MODELO DE GESTÃO 13

Capítulo II – AUTOAVALIAÇÃO

1. QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO 17

1.1 Resultados dos objetivos 18

1.2 Meios disponíveis – recursos financeiros e humanos 23

1.3 Fontes de Verificação 25

2. GESTÃO POR OBJETIVOS 27

2.1. Execução do Contrato de Gestão 31

2.2. Execução do Plano Estratégico 32

2.3. Performance da Gestão da Dívida 43

2.4. Performance do Património Imobiliário 61

2.5. Performance do Orçamento e Conta 65

2.6. Performance da Gestão Financeira 70

2.7. Performance da Gestão Estratégica 76

2.8. Performance da Gestão de Recursos Humanos 80

2.9. Performance da Gestão de Infraestruturas e Aquisições 83

2.10. Performance do Jurídico-Contencioso 91

2.11. Promoção da melhoria contínua 93

2.11.1. Ações corretivas da performance 93

2.11.2. Oportunidades de melhoria – planos de ação 94

2.11.3. OLA – Organizational Level Agreements 95

2.11.4. Auditorias internas da qualidade 95

2.11.5. Follow-Up das recomendações de auditoria SCI e financeiras 96

2.11.6. Análise SWOT 97

2.11.7. Strategy Focused Organisation 102

3. RESULTADOS DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES 107

3.1. Inquérito de satisfação dos clientes externos 107

3.2. Caixas de sugestões e e-mail institucional 112

3.3. Tratamento de reclamações 113

4. RESULTADOS DA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES 115

4.1 Inquérito de satisfação dos colaboradores 116

5. RESULTADOS DA AUTOAVALIAÇÃO EFQM 119

6. TABLEAU DE BOARD DO SGQ (benchmark externo) 122

7. AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO 128

8. ADOÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO 143

Capítulo III – BALANÇO SOCIAL

BALANÇO SOCIAL 149

Capítulo IV – PUBLICIDADE INSTITUCIONAL

PUBLICIDADE INSTITUCIONAL 153

Capítulo V – AVALIAÇÃO FINAL

AVALIAÇÃO FINAL 159

I. Apresentação Institucional

Mensagem do Conselho Diretivo

Para uma equipa dirigente que assume a prestação de contas como um pilar da sua ética de gestão, a apresentação dos resultados anuais no presente relatório só pode ser motivo de satisfação.

Este desempenho apenas foi possível com a colaboração de todos aqueles que ao longo dos anos nesta instituição têm trabalhado e cujo contributo tem sido absolutamente decisivo para a construção de um instituto reconhecido como um organismo de referência no âmbito da Administração Pública, sobretudo pela adoção de boas práticas e pelo seu poder de inovação.

Ao completar 35 anos de existência e ao efetuar o balanço do ano de 2011, pretendemos não só olhar para o passado, mas sobretudo perspetivar um futuro em que continuemos a constituir uma mais-valia para a sociedade em geral e para os nossos clientes em particular.

O contexto atual é de maior exigência e, por isso, impõe um elevado esforço e empenho, bem como uma capacidade de adaptação constante. Estamos certos de que o instituto com as pessoas que nele trabalham saberão ultrapassar todas as dificuldades e alcançar com sucesso os desafios que sucessivamente se colocarão.

O CONSELHO DIRETIVO DO IGFSS

José Gaspar	Nelson Ferreira	Joaquina Franco	Noémia Goulart
(Presidente)	(Vice-Presidente)	(Vogal)	(Vogal)

1. MISSÃO, VISÃO, VALORES e POLÍTICA DA QUALIDADE

O Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, IP (IGFSS), sob tutela do Ministério da Solidariedade e da Segurança Social, é um instituto público integrado na administração indireta do Estado, com autonomia administrativa e financeira, personalidade jurídica e património próprio.

Criado em 1977 para dar resposta aos múltiplos desafios que então se colocavam a um sistema de Segurança Social ainda embrionário, mas que se pretendia universal, o IGFSS afirmou-se ao longo do tempo como um dos pilares do sistema.

Embora seja um organismo cuja intervenção é muitas vezes desconhecida do cidadão comum, ao longo do seu percurso o IGFSS procurou adaptar-se às constantes exigências e contribuir para a construção de um sistema de Segurança Social cada vez mais sólido, sendo decisivo na gestão dos recursos económicos do sistema e contribuindo para a sua sustentabilidade.

Neste contexto, o IGFSS tem por missão a gestão financeira unificada dos recursos económicos consignados no Orçamento da Segurança Social. Com um posicionamento estratégico, de caráter transversal no sistema de Segurança Social, o IGFSS presta serviços em quatro áreas de negócio distintas – (i) orçamento e conta da segurança social, (ii) gestão da dívida, (iii) património imobiliário e (iv) gestão financeira -, sendo responsável essencialmente pelo seguinte:

- Elaborar e acompanhar a execução do OSS, com um volume financeiro na ordem dos 37 mil milhões de euros, e produzir a Conta da Segurança Social, que integra a Conta Geral do Estado;
- Desempenhar as funções de tesouraria única do sistema de Segurança Social, na vertente de recebimentos e pagamento direto a beneficiários, bem como de abastecimento financeiro diário às suas 10 instituições e serviços, garantindo em simultâneo a rendibilização de fundos;
- Recuperar a dívida à Segurança Social através da cobrança coerciva, gerindo cerca de 1,8 milhões de processos de execução de dívidas, bem como mediante outros instrumentos extraordinários de regularização, contribuindo, ainda, para a viabilização das empresas em situação económica difícil;
- Gerir cerca de 4.500 imóveis, de renda livre e renda social, que integram o património imobiliário da Segurança Social.

Para melhor concretizar a sua missão, o instituto adota mecanismos de gestão flexíveis e inovadores, cujos resultados são orientados sobretudo para a satisfação das necessidades dos cidadãos, indo ao encontro da **visão** de ser um instituto líder na qualidade do serviço público, que significa:

- Ser um instituto de referência na Administração Pública, procurado por outros organismos e entidades para apresentar as suas boas práticas e instrumentos de gestão;
- Melhorar continuadamente o sistema de gestão da qualidade do instituto, orientado para a satisfação das necessidades dos seus clientes.

Na **carta de valores** do IGFSS são estabelecidos os princípios éticos e deontológicos que pautam a sua conduta, e pelos quais o instituto pretende ser reconhecido pelos seus clientes e sociedade em geral na prossecução da sua missão:

- **Rigor** - cumprir de forma criteriosa, pontual e exemplar os mais exigentes parâmetros legais e morais.
- **Imparcialidade** - tratar com o mesmo grau de isenção e qualidade todos os assuntos, colaboradores e clientes.
- **Eficiência** - promover mecanismos de motivação para atingir níveis de desempenho apenas comparáveis com os melhores.
- **Ética** - assumir um posicionamento exemplar movido pelos mais elevados padrões éticos e deontológicos em moldes que promovam o bom-nome da organização.
- **Inovação** - perseguir a melhoria contínua, adotando métodos e tecnologias que potenciem soluções originais e pioneiras.

Por outro lado, em concomitância e no âmbito do seu sistema de gestão da qualidade, o IGFSS adotou uma **política da qualidade**, assente em sete compromissos, que visam nortear a atuação do instituto para a prestação de um serviço público de cada vez maior qualidade:

1. Clientes satisfeitos

- Oferecer bons serviços, antecipando as solicitações dos cidadãos e instituições do sistema de forma a superar as suas expectativas;
- Receber com espírito de equipa todos os parceiros estratégicos, de modo a agir em conjunto na procura das melhores soluções para satisfazer os clientes finais;

2. Colaboradores envolvidos

- Envolver os colaboradores com o ideal do serviço público e a missão da Segurança Social, promovendo a adoção de elevados padrões éticos, de responsabilidade, civismo, competência e de exigência para com clientes, parceiros e fornecedores;
- Valorizar os colaboradores, através da qualificação e promoção do mérito, no sentido de aumentar a motivação e o empenhamento de todos;

3. Processos inovadores

- Promover a modernização e a inovação constante através de melhores práticas de gestão e do recurso intensivo às novas tecnologias de informação;
- Estimular a criatividade e o trabalho em equipa para que os serviços prestados sejam de maior qualidade;

4. Melhorias constantes

- Promover a orientação para resultados, no sentido de superar desafios cada vez mais exigentes, com vista ao aumento da eficiência e eficácia dos serviços prestados;

- Adotar procedimentos claros para uma execução e controlo rigorosos e efetuar uma revisão periódica dos processos, objetivos e metas no sentido de eliminar o supérfluo e reforçar o que for estratégico;
- Procurar sempre a melhoria contínua do sistema, antevendo e ultrapassando todas as falhas e erros, rumo à excelência e ao aumento da qualidade do serviço;

5. Qualidade garantida

- Respeitar e fazer cumprir todos os requisitos legais, regulamentares e normativos aplicáveis à atividade do instituto e decorrentes do sistema de gestão da qualidade;

6. Comunicação transparente

- Comunicar de forma célere, apelativa e clara, a todos os interessados, a informação necessária e relevante ao exercício da sua atividade;
- Manter e criar novos canais de partilha de informação, acessíveis a todos, promovendo a credibilidade interna e externa do instituto como organização de referência na Administração Pública;

7. Responsabilidade social e ambiental

- Respeitar os princípios éticos e deontológicos da carta de valores que pautam a conduta da organização e dos seus colaboradores e pelos quais pretende ser reconhecida pela sociedade em geral e seus clientes;
- Ser uma organização convidativa para trabalhar, estando atenta às necessidades e expectativas dos colaboradores e contribuindo para melhorar a sua qualidade de vida profissional e pessoal;
- Ser uma organização solidária e socialmente responsável, como forma de retorno à sociedade;
- Promover uma cultura de respeito e preservação do ambiente, minimizando o impacto da sua atividade na sociedade e contribuir para a responsabilidade ambiental das gerações futuras.

2. O QUE FAZEMOS

Em paralelo com o progressivo alargamento do sistema de Segurança Social, as competências do IGFSS foram sendo reforçadas, pelo que, assentes nas referidas quatro áreas nucleares, em 2011 eram as seguintes as principais atribuições do instituto:

Planeamento, orçamento e conta

- Propor as medidas de estratégia e de política financeira a adotar no âmbito do sistema de Segurança Social e assegurar a respetiva execução, bem como assegurar o cumprimento do princípio da unidade financeira do sistema de Segurança Social;
- Definir, a nível nacional, objetivos, meios e formas de gestão financeira das instituições do sistema de Segurança Social;
- Efetuar o controlo estratégico das instituições e serviços do sistema;
- Preparar o Orçamento da Segurança Social, apreciando, integrando e compatibilizando os orçamentos parcelares, e assegurar, coordenar e controlar a respetiva execução;
- Definir os critérios e normas a que deve obedecer a elaboração e organização do orçamento da Segurança Social, bem como as regras da sua execução e alteração;
- Definir os princípios, conceitos e procedimentos contabilísticos a adotar no sistema de Segurança Social, através da elaboração do plano de contas do setor e assegurar o seu cumprimento;
- Elaborar a Conta da Segurança Social;
- Assegurar a verificação, acompanhamento, avaliação e informação, nos domínios orçamental, económico a patrimonial, das atividades dos organismos da Segurança Social, no âmbito do sistema de controlo interno da administração financeira do Estado;
- Participar, em colaboração com as demais instituições, organismos e serviços do sistema, em estudos e trabalhos com incidência no financiamento e na alteração de prestações do sistema de Segurança Social.

Gestão financeira

- Otimizar a gestão dos recursos financeiros do sistema de Segurança Social;
- Desempenhar as funções de tesouraria única do sistema de Segurança Social, assegurando e controlando os pagamentos, bem como a arrecadação das receitas e dos respetivos fundos;
- Contrair os financiamentos necessários ao equilíbrio financeiro do sistema, nos termos da legislação aplicável;
- Assegurar a gestão do Fundo de Garantia Salarial, do Fundo de Socorro Social e demais fundos englobados no instituto;
- Assegurar a rendibilização de excedentes de tesouraria, mediante o recurso a instrumentos disponíveis no mercado.

Gestão da dívida

- Analisar a evolução da dívida à Segurança Social, bem como acompanhar e controlar a atuação das instituições de Segurança Social em matéria de regularização da dívida e assegurar a instauração e instrução de processos de execução de dívidas à Segurança Social;
- Representar a Segurança Social nas ações que visem a articulação institucional com outros credores públicos e privados;
- Apreciar e decidir a posição a assumir pela Segurança Social nos procedimentos extrajudiciais de conciliação, dos processos de insolvência e de recuperação de empresa e, ainda, de operações conducentes à celebração de contratos de consolidação financeira e de reestruturação empresarial, bem como instruir os procedimentos de regularização de dívida mediante dação em pagamento;
- Negociar e celebrar contratos de cessão de créditos;
- Promover, em articulação com o Instituto de Segurança Social, IP, a regularização das situações de incumprimento contributivo na forma, condições e requisitos estabelecidos na lei.

Gestão do património imobiliário

- Assegurar a gestão e administração dos bens e direitos de que seja titular e que constituem o património imobiliário da Segurança Social;
- Promover, no âmbito do sistema de Segurança Social, estudos e avaliações do património imobiliário;
- Promover e implementar programas de alienação do património imobiliário da Segurança Social.

3. MODELO DE GESTÃO

O modelo de gestão veicula a política e estratégia do IGFSS em cada uma das seguintes dimensões: gestão por objetivos, gestão da qualidade, gestão de recursos humanos, gestão da comunicação e responsabilidade social.

Figura 3 – Modelo de gestão do IGFSS

Ao nível da **gestão por objetivos**, o IGFSS adotou a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) enquanto sistema de gestão estratégica pois permite, não apenas a definição e acompanhamento dos objetivos e a avaliação do desempenho organizacional, mas também a clarificação e comunicação da estratégia, missão e visão da organização, garantindo o alinhamento institucional, nomeadamente através do desenho dos Mapas da Estratégia Corporativa e dos Processos. O sistema de informação de BSC permite o controlo *on-line* dos níveis de desempenho e monitorizar com maior exatidão os resultados alcançados, garantindo de um modo eficaz a pilotagem estratégica nas reuniões trimestrais do Conselho da Qualidade.

A implementação de uma cultura da **qualidade** com base em referenciais reconhecidos internacionalmente projeta a ambição de prestar melhores serviços aos clientes e envolver os colaboradores com o ideal de serviço público e a missão da Segurança Social. Desse empenho resultou a obtenção do reconhecimento *Committed to Excellence* da *European Foundation for Quality Management* (EFQM) em 2006, a certificação do sistema de gestão da qualidade pela norma internacional ISO 9001 em 2007, o Prémio OCI 2010 do Observatório de Comunicação Interna, na categoria de "Melhor Prática em Gestão da Mudança", em 2010, bem como o reconhecimento *Recognised for Excellence* de 5 estrelas, nível máximo deste segundo patamar do esquema de excelência da EFQM, sendo a primeira entidade pública e a segunda a nível nacional a alcançar esta distinção em 2009, e a única entre o setor público e privado, a deter a distinção máxima de 5 estrelas em 2011.

No âmbito da **gestão de recursos humanos** existem políticas exigentes e alinhadas com a estratégia da organização, suportadas por um sistema de avaliação de desempenho individual dos colaboradores e por um planeamento rigoroso que inclui a elaboração e execução anual dos planos de formação, de gestão das pessoas e de combate ao absentismo, entre outras iniciativas. Anualmente é realizado o inquérito de avaliação da satisfação dos colaboradores com o propósito

de ter uma perceção clara do clima social do instituto, recolher sugestões de melhoria e aferir o nível de satisfação quanto às práticas de gestão seguidas.

A política de **comunicação** do IGFSS, com forte pendor na vertente interna, aposta na transparência da gestão e na comunicação, em tempo oportuno, das decisões relevantes para a organização. Através da comunicação eletrónica e de uma intranet dinâmica, lançam-se anualmente inúmeras ações e iniciativas visando o reforço da identidade institucional e dos laços de pertença. Esta estratégia é alicerçada por planos de comunicação anuais que consolidam os canais internos de difusão eletrónica da informação, apoiam o reforço da identidade corporativa e incentivam o envolvimento dos colaboradores no desenvolvimento dos projetos e objetivos do instituto.

O programa de **responsabilidade social**, que anualmente contempla diversas medidas de apoio a instituições de solidariedade social, pretende, por sua vez, contribuir para uma sociedade melhor, ajudando de uma forma direta os mais desprotegidos, e ao mesmo tempo estreitar as relações entre os colaboradores, gerando um clima de satisfação na prossecução da sua missão.

As organizações socialmente responsáveis tendem cada vez mais a contribuir para a melhoria das comunidades em que se integram procurando com que a sua ajuda seja contínua e não tanto marcada por atos isolados no tempo. É isso que o IGFSS tenta fazer.

Estas cinco dimensões têm vindo a ser desenvolvidas de forma articulada tirando partido de práticas inovadoras de gestão, o que tem permitido ao IGFSS caminhar firmemente na prestação de um serviço público de maior qualidade, ao encontro das expectativas e necessidades dos seus colaboradores, clientes e sociedade.

II. Autoavaliação

1. QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO

"Análise dos resultados alcançados e dos desvios verificados de acordo com o QUAR do serviço (concretização alcançada em 31 de dezembro) "

"Análise das causas de incumprimento de ações ou projetos não executados ou com resultados insuficientes: os serviços deverão identificar causas exógenas (externas ao serviço) e/ou endógenas"

"Desenvolvimento de medidas para um reforço positivo do desempenho"

"Análise da afetação real e prevista dos recursos humanos, materiais e financeiros" [Nota]

A avaliação do desempenho de cada serviço, no âmbito do SIADAP 1 – Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública – assenta no QUAR (Quadro de Avaliação e Responsabilização). Este quadro constitui um "referencial sobre a razão de ser e de existência dos serviços (missão), dos seus propósitos de ação (objetivos estratégicos), da aferição da sua concretização e da explicitação sumária dos desvios apurados no fim do ciclo de gestão".

Assim, no dia 30 de novembro de 2010, dentro do prazo legalmente estabelecido, o IGFSS entregou a sua proposta de QUAR para aprovação pela tutela, no qual foram apresentados os seguintes o**bjetivos estratégicos** plurianuais: (i) Desenvolver o modelo de gestão da dívida, (ii) Rentabilizar o património imobiliário da segurança social, (iii) Modernizar o processo orçamental, (iv) Otimizar o planeamento financeiro e a rentabilização dos excedentes de tesouraria, (v) Desenvolver o modelo de gestão, (vi) Desenvolver parcerias estratégicas.

Relativamente aos **objetivos operacionais**, a construção do QUAR do IGFSS teve por base os objetivos do contrato de gestão definido para o triénio 2010-2012.

Por outro lado, a escolha dos objetivos a incluir no QUAR observou o disposto na lei quanto à necessidade de considerar três parâmetros:

- Objetivos de eficácia
- Objetivos de eficiência
- Objetivos de qualidade

Em 2011, a monitorização mensal do QUAR, bem como o reporte trimestral ao GEP, foram efetuados com base na versão enviada para aprovação da tutela em 30/11/2010.

Contudo, em virtude da aprovação da 2.ª versão do QUAR do IGFSS[1], proposta à tutela em 30/11/2011, por parte de Sua Excelência o Secretário de Estado da Solidariedade e da Segurança Social, os resultados que a seguir se apresentam correspondem às metas constantes na referida versão.

[Nota] Informações a constar do Relatório de Atividades e Autoavaliação de acordo com as orientações do Conselho Coordenador da Avaliação dos Serviços, enviadas pelo GEP do MSSS (transcrição)

[1] Ofício n.º 04069, de 30/12/2011, do Gabinete do Secretário de Estado da Solidariedade e da Segurança Social.

1.1 Resultados dos objetivos

Os 3 objetivos e os respetivos 7 indicadores constantes do QUAR do IGFSS foram monitorizados mensalmente durante o ano de 2011 à semelhança dos restantes 287 indicadores do BSC. Uma vez que o instituto tem como prática o envio mensal à tutela do relatório de monitorização da *performance*, do qual constam os resultados do BSC, em 2011 continuou a incluir-se neste relatório os resultados dos objetivos e indicadores do QUAR possibilitando o seu acompanhamento regular.

Apresentam-se de seguida os resultados do QUAR de 2011 do IGFSS:

QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO - 2011

Última atualização: 01/02/2012

Ministério da Solidariedade e da Segurança Social

Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, IP (IGFSS)

Missão: Gestão financeira unificada dos recursos económicos consignados no orçamento da segurança social

Objetivos estratégicos plurianuais:
1. Desenvolver o modelo de gestão da dívida;
2. Rentabilizar o património imobiliário da segurança social;
3. Modernizar o processo orçamental;
4. Otimizar o planeamento financeiro e a rentabilização dos excedentes de tesouraria;
5. Desenvolver o modelo de gestão;
6. Desenvolver parcerias estratégicas.

Resultado do parâmetro Eficácia: 321,45%
Classificação: Superado
Ponderação: 34%

Período de avaliação: janeiro a dezembro de 2011

Objetivos operacionais	Ponderação	2009		2010		2011					
		Meta	Resultado	Meta	Resultado	Meta	Tolerância	Valor crítico	Resultado	Tx realização	Classificação
Rentabilizar os ativos da segurança social	100%										
Indicador 1: **Variação % da taxa de cobrança global** (%) Fórmula = (Valor da cobrança global no período / Valor em dívida no período) / (Valor da cobrança global no período homólogo / Valor em dívida no período homólogo) - 1	40%	-8,57	-5,28	2	3,10	3	0	3,75	12,81	427,00%	Superado
Indicador 2: **Rendibilidade média IGFSS Vs MMI** (Pontos base) Fórmula = Diferença entre as taxas obtidas nas aplicações do IGFSS face às taxas do MMI (mercado monetário interbancário), para prazos equivalentes	40%	25	97	35	158	100	0	125	330	330,00%	Superado
Indicador 3: **Montante das receitas de alienação de imóveis** (Milhões de €) Fórmula = Soma das receitas provenientes de alienações de imóveis	20%	16	4,02	7	24,51	4	0	5	3,73	93,25%	Não cumprido
Resultado do objetivo	321,45%										

Resultado do parâmetro Eficiência: 100,00%
Classificação: Cumprido
Ponderação: 34%

Objetivos operacionais	Ponderação	2009		2010		2011					
		Meta	Resultado	Meta	Resultado	Meta	Tolerância	Valor crítico	Resultado	Tx realização	Classificação
Apresentar o OSS e a Conta da SS	**100%**										
Indicador 1: **Prazo de entrega do Orçamento da Segurança Social** (dias úteis) Fórmula = (N.º de dias úteis que medeia entre o início dos trabalhos -01/02/2011 - e a data de entrega - previsto 17/10/2011)	50%	N/a	N/a	179	179	**176**	0	175	**175**	125,00%	Superado
Indicador 2: **Prazo de entrega da Conta da Segurança Social** (dias úteis) Fórmula = (N.º de dias úteis que medeia entre o início dos trabalhos - 03/01/2011 - e a data de entrega - previsto 14/06/2011)	50%	112	112	113	112	**111**	0	109	**113**	75,00%	Não cumprido
Resultado do objetivo	**100,00%**										

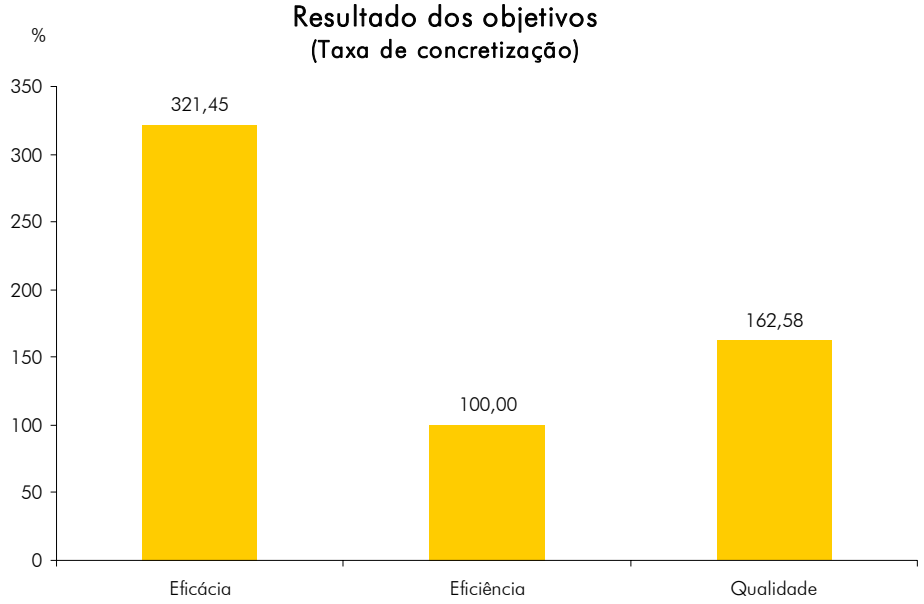
Resultado do parâmetro Qualidade: 162,58%
Classificação: Superado
Ponderação: 32%

Objetivos operacionais	Ponderação	2009		2010		2011					
		Meta	Resultado	Meta	Resultado	Meta	Tolerância	Valor crítico	Resultado	Tx realização	Classificação
Desenvolver o Sistema de Gestão e o Capital Humano	**100%**										
Indicador 1: **Manutenção da certificação ISO 9001** (dias úteis) Fórmula = (N.º de dias úteis que medeia entre a Auditoria de Acompanhamento - 21/10/2011 - e a data da confirmação da manutenção da certificação pela APCER - previsto 30/12/2011)	60%	40	0	93	0	**47**	0	0	**18**	115,43%	Superado
Indicador 2: **Taxa de colaboradores abrangidos por formação** (%) Fórmula = N.º de colaboradores com pelo menos uma ação de formação / N.º total de colaboradores	40%	N/a	N/a	N/a	N/a	**40**	0	50	**93,32**	233,30%	Superado
Resultado do objetivo	**162,58%**										

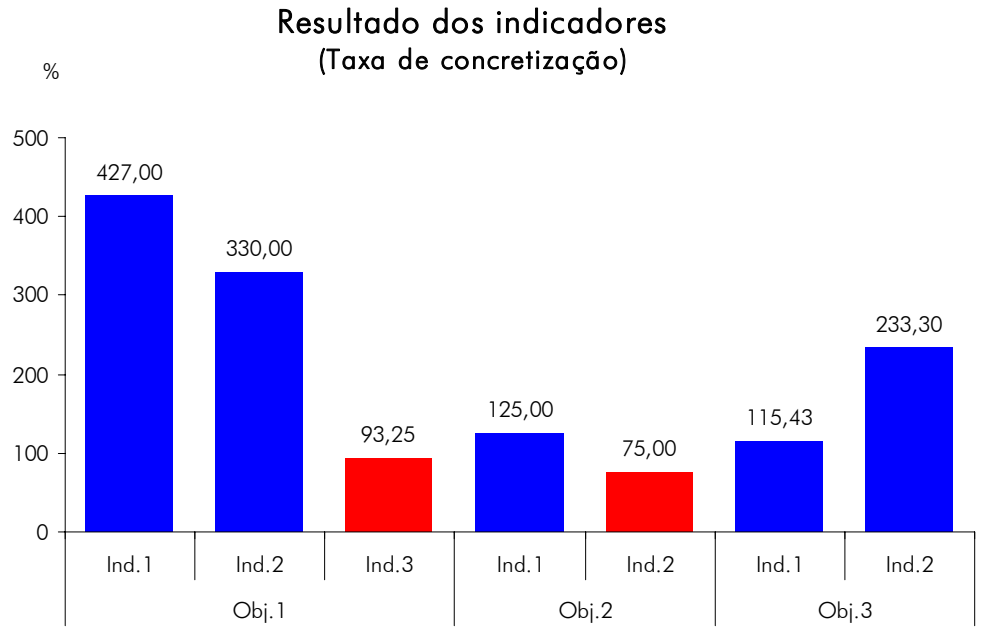
Parâmetros		
Eficácia	Eficiência	Qualidade
Pond. 34%	Pond. 34%	Pond. 32%
321,45%	**100,00%**	**162,58%**

Avaliação final do IGFSS		
Bom	Satisfatório	Insuficiente
195,32%		

Da leitura do QUAR do IGFSS resulta que **os objetivos de eficácia, eficiência e qualidade apresentam resultados iguais ou superiores a 100 por cento. Conclui-se, assim, que foram cumpridos ou superados todos os parâmetros de avaliação, de onde resulta uma avaliação final de 195,32 por cento**, conforme se detalha supra e se representa graficamente a seguir:



Dos 7 indicadores que constam do QUAR, verifica-se que 5 foram superados (71 por cento) e 2 não foram atingidos (29 por cento), conforme se demonstra no gráfico seguinte:



Relativamente a cada um dos 7 indicadores, apresentam-se de seguida os principais fatores que contribuíram para os resultados de 2011.

Indicador do QUAR	Meta	Resultado	% desvio
Variação % da taxa de cobrança global	3,00%	12,81%	+ 327%

A *performance* obtida pelo IGFSS no exercício de 2011 reflete o forte aumento de cobrança verificado (cerca de 16 por cento para aproximadamente 540 milhões de euros), resultado direto da diminuição do prazo médio de participação de dívida (para 9 meses) e do forte empenho das equipas numa atuação em duas vertentes: a voluntária que representou 69 porcento da cobrança e a coerciva.

Nesta segunda vertente destaca-se um forte aumento do número de contribuintes penhorados, sobretudo ao nível de penhoras bancárias e de créditos, tendo-se registado um aumento face ao período homólogo superior a 170 por cento, ou seja, mais do que duplicando o número de devedores penhorados.

Simultaneamente, o processo de prescrição automática iniciado em novembro de 2011 permitiu retirar dívida incobrável (na sua esmagadora maioria com mais de oito anos de antiguidade) da carteira de dívida líquida, libertando colaboradores para atuar sobre a dívida mais recente.

Analisando o historial da *performance* deste indicador, verifica-se que o valor global regularizado tem vindo a crescer todos os anos, passando de um valor total cobrado em 2006 de ≈238

milhões de euros para um total de ≈540 milhões de euros de créditos arrecadados em 2011, conforme se verifica no gráfico do ponto "2.3. *Performance* da Gestão da Dívida" deste capítulo.

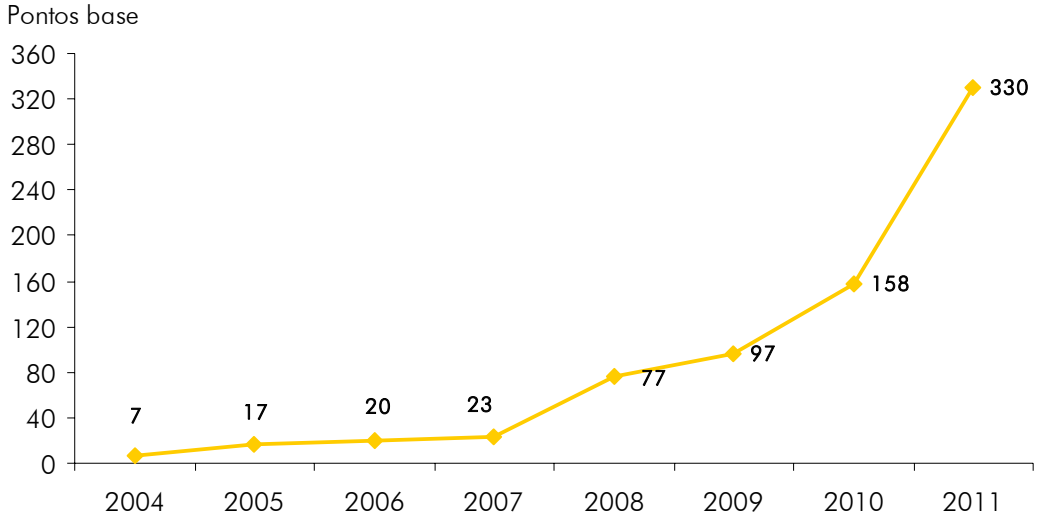
Para além da definição desta meta global, considerando que a sua prossecução é fruto do trabalho realizado pelas 21 secções de processo executivo (SPE) do departamento de gestão da dívida (unidades homogéneas), foram igualmente definidas metas para cada uma das secções nos respetivos mapas da estratégia de modo a existir comparabilidade entre eles e a verificar o contributo e impacto de cada um no resultado global.

Indicador do QUAR	Meta	Resultado	% desvio
Rendibilidade média IGFSS Vs MMI	100 pontos base	330 pontos base	+ 230%

A *performance* atingida resulta da gestão diária de tesouraria, conducente a saldos de depósitos à ordem de menor dimensão e à possibilidade de concentração de valores para aplicação. Este último fator reforça a capacidade de negociação junto dos bancos, proporcionando taxas mais elevadas. A estes fatores acresce a falta de liquidez em muitos bancos onde o IGFSS efetua aplicações financeiras e a dificuldade destes na obtenção de financiamento no mercado, agravadas no ano de 2011, pela crise da dívida pública. Estes fatores têm vindo a ter como consequência o aumento significativo das taxas de rendibilidade oferecidas por estas instituições bancárias nas aplicações financeiras do IGFSS. Estes fatores foram ainda acentuados com a necessidade por parte dos bancos de apresentarem no final do ano os níveis de liquidez impostos pelo Banco Central Europeu.

Analisando este indicador de uma perspetiva histórica, conclui-se que a *performance* regista de uma forma acentuada um bom desempenho, tal como se demonstra no gráfico infra.

Evolução do diferencial entre a rendibilidade média do IGFSS e do MMI



Indicador do QUAR	Meta	Resultado	% desvio
Montante das receitas de alienação de imóveis	4 Milhões €	3,73 Milhões €	- 6,75%

O resultado obtido pelo instituto decorre do contexto económico nacional e internacional desfavorável, que afetou em particular o mercado imobiliário. Ainda assim, com a realização de algumas medidas foi possível atenuar esse impacto, tendo resultado um desvio de apenas 6,75 por cento face à meta. Para tal, contribuiu o lançamento de um concurso público de venda de imóveis, a nível nacional, que teve uma oferta global de 130 imóveis com um valor base de licitação na ordem dos 20 milhões de euros. No entanto, a atual conjuntura económica continuou a dificultar o acesso ao crédito bancário para financiamento das aquisições, o que não permitiu concretizar todas propostas apresentadas para compra de imóveis do IGFSS.

Indicador do QUAR	Meta	Resultado	% desvio
Prazo de entrega do orçamento da segurança social	176 dias úteis	175 dias úteis	+ 25%
Prazo de entrega da conta da segurança social	111 dias úteis	113 dias úteis	- 25%

A entrega do Orçamento da Segurança Social foi antecipada um dia relativamente ao prazo legalmente estabelecido.

Por sua vez, a entrega da Conta da Segurança Social sofreu um atraso de dois dias relativamente ao inicialmente previsto, devido à introdução de novos métodos na consolidação que se revelaram morosos, nomeadamente a anulação da receita de contribuições de entidades do perímetro da Segurança Social.

Importa realçar a particularidade destes objetivos, onde a sua larga antecipação é desaconselhada pelo rigor exaustivo de uma revisão até ao dia legalmente previsto para a sua entrega.

Indicador do QUAR	Meta	Resultado	% desvio
Manutenção da certificação ISO 9001	47 dias úteis	18 dias úteis	+ 15,43%

Este indicador mede o número de dias úteis que medeia entre a auditoria de acompanhamento dos auditores externos e a data da confirmação da manutenção da certificação pela Associação Portuguesa de Certificação (APCER), o que está condicionado pelo resultado positivo ou negativo da auditoria, já que depende do prazo de aceitação dos planos de ação quando ocorre a deteção de alguma não conformidade.

Na auditoria de manutenção da certificação de 2011 foi detetada apenas uma "não conformidade", para a qual foi de imediato delineado um plano de ação para a sua resolução, tendo este merecido a aprovação da entidade certificadora, em 18 dias úteis.

Ou seja, apesar desta situação, todo o trabalho desenvolvido no ano de 2011 para melhorar o sistema de gestão da qualidade influenciou positivamente o resultado da auditoria, já que foi evidenciada a melhoria contínua do desempenho e do modelo de gestão do IGFSS.

Para alcançar este objetivo a estratégia passou por focalizar as auditorias internas da qualidade nos aspetos de maior criticidade, apostando, em simultâneo, na qualificação e avaliação dos auditores internos da qualidade, tendo-se registado uma taxa de satisfação de 95,2 por cento.

Por outro lado, no fomento da melhoria contínua dos processos, identificaram-se 51 ações preventivas e são apenas necessários, em média, 4,88 dias úteis para definição das ações corretivas, detetadas nas auditorias internas.

Acresce que na auditoria de cada ano é sempre auditada e confirmada pelos auditores externos a implementação das oportunidades de melhoria do ano anterior, o que foi evidenciado.

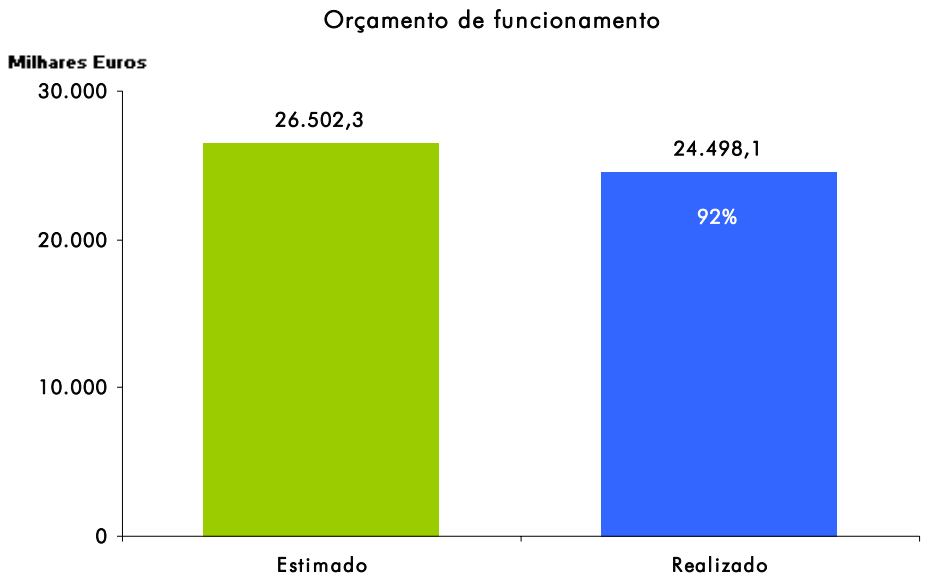
Indicador do QUAR	Meta	Resultado	% desvio
Taxa de colaboradores abrangidos por formação	40%	93,32%	+ 133,30%

A *performance* obtida pelo IGFSS resultou da implementação do plano de formação de 2011 associado a outras ações com caráter transversal desenvolvidas em parceria com o Instituto de Informática, I.P., que permitiram envolver um vasto universo de colaboradores.

1.2 Meios disponíveis – recursos financeiros e humanos

Relativamente aos recursos financeiros, no QUAR proposto à tutela em 30/11/2010 estava previsto um orçamento de funcionamento de 29.482,78 milhares de euros. Contudo, tratando-se ainda de um valor provisório, o mesmo veio a ser corrigido para um orçamento inicial de 26.502,3 milhares de euros, pelo que é com base neste valor que se apresenta a comparação.

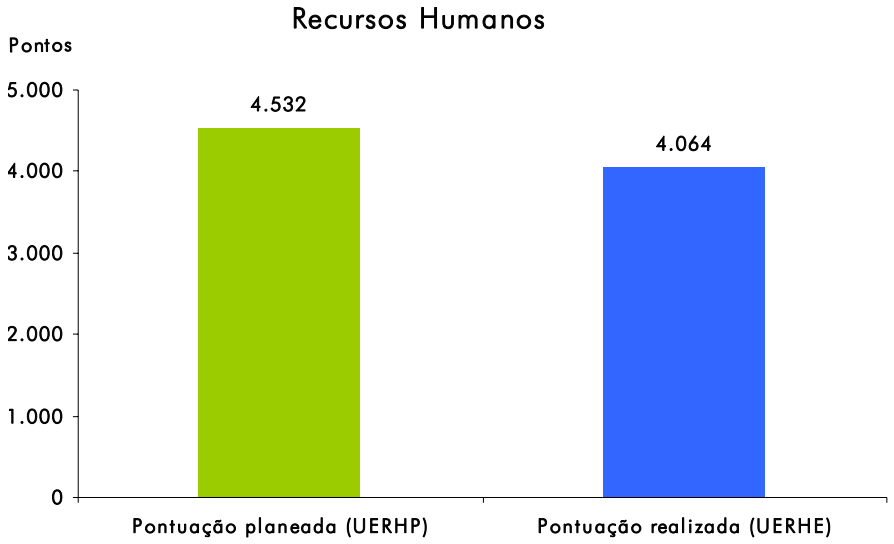
No gráfico seguinte compara-se o valor realizado com o valor inicial estimado:



No que respeita aos **recursos humanos**, a pontuação planeada teve por base o número de colaboradores existente à data de 31 de outubro de 2010. Durante o ano em análise, alguns desses colaboradores foram saindo do instituto pelas mais diversas razões, bem como, em sentido inverso, foi possível recrutar novos colaboradores. A pontuação realizada contempla todos os dias trabalhados por colaboradores do IGFSS, independentemente de terem entrado ou saído durante o ano de 2011.

Da análise do quadro infra, verifica-se que, a nível global, o desvio entre a pontuação planeada e a realizada é negativo. Ou seja, o IGFSS trabalhou com menos recursos do que o planeado, não tendo esse facto ainda assim impedido que os objetivos a que o instituto se propôs fossem superados. A taxa de desvio da pontuação total realizada face à planeada é de 10 por cento.

Categorias	N.º de RH planeados	Pontuação unitária	Pontuação planeada (UERHP)	Pontuação realizada (UERHE)	Desvio
Gestor Público	4	20	80	81	1
Dirigentes	54	16	864	945	81
Técnico Superior	196	12	2.352	2.105	-247
Técnico de Informática	1	12	12	11	-1
Assistente técnico	143	8	1.144	852	-292
Assistente operacional	16	5	80	69	-11
Total	**414**		**4.532**	**4.064**	**-468**



O IGFSS é um organismo público, pelo que se encontra vinculado às políticas de recursos humanos definidas para o setor. Assim, a par de outros organismos, o instituto ressentiu-se com a entrada em vigor de diplomas legais que regulamentam e estruturam o funcionamento da Administração Pública, tendo sofrido como principal consequência a redução do seu número de colaboradores. Na verdade, desde 2007 o número total de recursos humanos do IGFSS tem vindo a diminuir.

1.3 Fontes de Verificação

No que respeita às fontes de verificação importa referir que o IGFSS tem continuadamente desenvolvido desde 2004, data em que adotou uma gestão por objetivos, diversos mecanismos de controlo interno para melhor garantir o rigor na monitorização da *performance*, ou seja, dos resultados alcançados, fomentando desta forma, ao mesmo tempo, a responsabilização não só dos dirigentes mas também dos colaboradores. Assim, todos os Processos, de Negócio e de Suporte, têm ao longo do tempo criado ferramentas e desenvolvido sistemas de informação que permitem assegurar de forma cada vez mais rigorosa a aferição dos resultados alcançados em cada indicador.

Importa referir que com a adoção, em 2006, da metodologia BSC como modelo de planeamento e de monitorização da *performance*, adquiriu-se um *software* específico através do qual o IGFSS consegue efetuar o controlo *on-line* dos níveis de desempenho de todos os Processos de Negócio e de Suporte e também monitorizar com maior exatidão as ações corretivas da *performance* de todos os objetivos do instituto. Por conseguinte, é este aplicativo que o IGFSS utiliza para realizar o controlo dos indicadores que constam do QUAR.

Aliás, atendendo ao número de indicadores monitorizados mensalmente, cerca de 300, era imprescindível assegurar de forma rigorosa, uniforme e automática o cálculo dos resultados alcançados em cada Processo (em pontos de *scorecard*), o que foi conseguido com este sistema de informação.

Em 2011, por recomendação da Inspeção-Geral de Finanças, implementou-se também um processo de auditoria interna aos dados inseridos na aplicação de *Balanced Scorecard*, que consubstancia a fonte de verificação dos resultados do QUAR de 2011, tal como consta do quadro seguinte:

Objectivo operacional	Indicador	Fonte de verificação
Rentabilizar os ativos da Segurança Social	Variação % da taxa de cobrança global	Aplicação informática de Balanced Scorecard
Rentabilizar os ativos da Segurança Social	Rendibilidade média IGFSS Vs MMI	Aplicação informática de Balanced Scorecard
Rentabilizar os ativos da Segurança Social	Montante das receitas de alienação de imóveis	Aplicação informática de Balanced Scorecard
Apresentar o OSS e a Conta da SS	Prazo de entrega do Orçamento da Segurança Social	Aplicação informática de Balanced Scorecard
Apresentar o OSS e a Conta da SS	Prazo de entrega da Conta da Segurança Social	Aplicação informática de Balanced Scorecard
Desenvolver o Sistema de Gestão e o Capital Humano	Manutenção da certificação ISO 9001	Aplicação informática de Balanced Scorecard
Desenvolver o Sistema de Gestão e o Capital Humano	Taxa de colaboradores abrangidos por formação	Aplicação informática de Balanced Scorecard

2. GESTÃO POR OBJETIVOS

"Atividades desenvolvidas, previstas e não previstas no plano, com indicação dos resultados alcançados, indicando, preferencialmente, a taxa de execução global do plano de atividades"

"Desenvolvimento de medidas para um reforço positivo do desempenho" [Nota]

No ano de 2004 o IGFSS adotou uma cultura de gestão por objetivos, numa atitude de orientação para resultados. A par da avaliação organizacional, foi igualmente materializado o processo de avaliação individual de desempenho para todos os colaboradores, corporizado no SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública. O ciclo anual de gestão do IGFSS integra, então, dois sistemas de avaliação interdependentes: o organizacional, assente na gestão por objetivos, e o individual, através do SIADAP.

Para um controlo de gestão eficaz, indispensável a uma gestão por objetivos, iniciou-se também em 2004 o processo de monitorização mensal da *performance* do instituto, assente no reporte dos níveis de desempenho alcançados para cada um dos objetivos fixados. É um processo que garante um controlo interativo, incentiva a adoção de uma atitude dinâmica permanente, e privilegia a ação e a tomada de decisão em tempo útil, fomentando a responsabilização.

Em 2005, aquando a nomeação do atual conselho diretivo foi veemente assumida a importância de fomentar a todos os níveis da organização uma cultura de orientação para resultados, enquanto pilar do sistema de gestão que se pretendia implementar. Fio condutor da atuação dos dirigentes e colaboradores do IGFSS, a carta de missão do primeiro mandato definiu desde logo a visão institucional, bem como fixou os objetivos nucleares a alcançar durante o triénio 2005-2008.

No ano de 2006, o IGFSS adotou a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), primeiro como uma evolução natural do modelo de planeamento e de monitorização da *performance* existente e, mais tarde, como sistema de gestão estratégica, já no planeamento da atividade para 2007. Foram desenhados os mapas da estratégia corporativa e de 2.º nível, abrangendo todos os processos do sistema de gestão da qualidade.

A segunda fase de adoção do BSC, em 2007, ficou também marcada pela implementação de um sistema de informação, através do qual o IGFSS consegue efetuar o controlo *on-line* dos níveis de desempenho e monitorizar com maior exatidão as ações corretivas da *performance*. No seguimento, iniciaram-se as reuniões trimestrais de pilotagem estratégica do conselho da qualidade.

Na sequência da recondução do conselho diretivo, em junho de 2009, coube redefinir as orientações e os objetivos estratégicos para o novo mandato. Assim, foi elaborado pela primeira vez um plano estratégico, para o triénio 2010-2012, documento que reflete a estratégia de médio prazo do IGFSS.

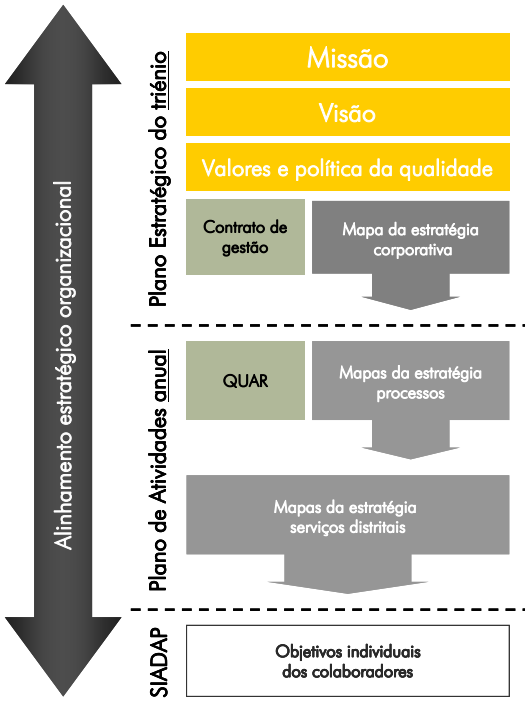
[Nota] Informações a constar do Relatório de Atividades e Autoavaliação de acordo com as orientações do Conselho Coordenador da Avaliação dos Serviços, enviadas pelo GEP do MSSS (transcrição)

Nele se engloba o Contrato de Gestão, assinado com a tutela de acordo com o estatuído no estatuto do gestor público, e se reafirma a missão, visão e valores institucionais, bem como se definem os principais objetivos a alcançar, perfeitamente quantificados, através da apresentação do Mapa da Estratégia Corporativa para o triénio.

O Plano Estratégico 2010 – 2012 constitui, desta forma, a base para a definição anual do Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) e dos mapas da estratégia dos Processos, garantindo a tradução da estratégia organizacional em objetivos de curto prazo.

Neste contexto, e em suma, existindo um sistema de gestão por objetivos, suportado na metodologia (BSC), que se verifica ser mais amplo e detalhado que os documentos de planeamento previstos na Lei, nomeadamente o Contrato de Gestão e o QUAR, procedeu-se à integração e articulação de todos estes instrumentos de gestão no modelo adotado pelo IGFSS, desdobrando-se o processo de formulação estratégica da forma que ao lado se esquematiza.

Esta metodologia de desdobramento da estratégia contribui para o enraizamento de uma cultura de excelência, orientada para resultados, e para o envolvimento e alinhamento das pessoas na execução da estratégia definida.



Desdobramento da estratégia

A metodologia BSC

No plano interno, o principal objetivo na adoção do BSC foi a necessidade de reforçar a capacidade para atingir as metas da Carta de Missão, dotando o instituto de um instrumento de gestão que, para além de medir a intensidade do esforço desenvolvido e dos resultados alcançados, ajudasse na clarificação da estratégia, alinhando toda a organização em torno da sua execução, de forma a garantir a eficácia e eficiência das decisões de gestão.

No plano externo, o objetivo foi o reforço da imagem do instituto como uma organização vocacionada para o lançamento de práticas de gestão inovadoras e pioneiras.

Inicialmente, foi adotado com o propósito de reforçar e melhorar o sistema de avaliação de desempenho organizacional, permitindo uma leitura global e integrada da *performance* sob quatro perspetivas diferentes e interdependentes (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento).

Mas depressa o BSC foi entendido como um importante modelo de gestão estratégica, suscetível de promover a melhoria e aprendizagem contínuas e de garantir o alinhamento e coerência entre os objetivos operacionais e a estratégia da organização.

O IGFSS reconhece no BSC um sistema de comunicação organizacional que promove o alinhamento de todos os dirigentes e colaboradores em torno da sua estratégia, mantendo o foco naquele que deve ser o caminho e o rumo a seguir para alcançar os objetivos e resultados esperados, permitindo, desta forma, planear melhor a afetação dos recursos disponíveis à consecução dos objetivos, missão e visão do instituto.

Assim, para cada processo do sistema de gestão da qualidade do IGFSS, é desenhado um mapa da estratégia e definido um conjunto de objetivos, medidos, cada um deles, por um ou mais indicadores, através da fixação não só de metas anuais, mas também de metas intercalares, que permitem efetuar a monitorização mensal da *performance* institucional e aferir a eficácia dos processos.

Estes mapas permitem comunicar a estratégia do IGFSS a todos os colaboradores de forma clara, simples e eficaz, ao mesmo tempo que explicitam os objetivos a atingir e a forma como estes se influenciam uns aos outros. De forma a garantir o alinhamento organizacional, é efetuado o seguinte desdobramento de objetivos:

- Mapa da estratégia corporativa: traduz a estratégia global da organização, a médio prazo, com vista à concretização da sua missão;
- Mapas da estratégia por processo, de 2.º nível: traduzem a missão e a estratégia de cada Processo, de negócio e de suporte, em objetivos operacionais anuais;
- Mapas da estratégia por serviço desconcentrado, de 3.º nível: estes mapas pretendem monitorizar a *performance* individual dos serviços desconcentrados que executam as mesmas funções, de modo a existir comparabilidade entre eles e verificar o contributo e impacto de cada um no resultado global no Processo.

Cada *scorecard*, consoante a sua dimensão e complexidade, comporta entre 7 a 15 objetivos, cada um deles com 1 a 9 indicadores de desempenho. No seu conjunto, em 2011, os *scorecards* continham 94 objetivos medidos por 287 indicadores de eficácia (*lag*) e de eficiência (*lead*).

A *performance* de todos os objetivos, independentemente da unidade de medida dos vários indicadores – milhões, percentagem, horas, etc. – é, então, aferida com base num sistema de pontuação automático e uniforme em que:

- São atribuídos 50 pontos quando a *performance* verificada é igual à meta fixada;
- São atribuídos 0 pontos quando a *performance* verificada é igual ou inferior ao valor mínimo definido para cada indicador (correspondente a 60 por cento do valor da meta);
- São atribuídos 100 pontos quando a *performance* verificada é igual ou superior ao valor máximo definido para cada indicador (correspondente a 140 por cento do valor da meta).

Assim, o *software* de BSC é parametrizado de forma a classificar uniformemente o desempenho relativamente a cada indicador, imprimindo a todos o mesmo nível de exigência, através da seguinte escala:

Níveis da performance	% Realização	Pontos do Scorecard
Não Cumprido	60% - 90%	[0 pts – 37,5 pts [
Não Cumprido - Alerta	90% - 98%	[37,5 pts – 47,5 pts [
Cumprido	98% - 108%	[47,5 pts – 60 pts [
Superado	108% - 140%	[60 pts – 100 pts]

Por outro lado, para além deste sistema de pontuação em que a eficácia é medida através do "posicionamento" do valor da *performance* no intervalo entre os valores mínimos e máximos de cada indicador, existe um outro sistema de medição paralelo, mais simples, que consiste no cálculo da taxa de realização ou de concretização dos indicadores (peso relativo do valor da *performance* em relação ao valor da meta).

Desta forma, o BSC permite que a tomada de decisões, quer do conselho diretivo, quer dos demais dirigentes, seja baseada em *outputs* objetivos e devidamente quantificados.

Nos pontos seguintes faz-se um balanço da execução do 2.º ano do Contrato de Gestão e do Plano Estratégico, bem como se apresentam os resultados dos *scorecards* de cada um dos Processos do IGFSS.

2.1. Execução do Contrato de Gestão

No Contrato de Gestão, assinado entre o conselho diretivo e a tutela no dia 22 de setembro de 2009 em cumprimento com o estatuído no estatuto do gestor público, estabeleceram-se as principais metas a atingir em cada um dos 3 anos deste mandato, de acordo com as regras de elaboração deste documento, numa clara orientação para resultados e de forma a ir ao encontro do essencial da missão e do foco estratégico do instituto.

Objetivo		Indicador	Nível cump.	Meta 2010	Resultado 2010	Meta 2011	Resultado 2011	Meta 2012
1	Rentabilizar os ativos da Segurança Social	Δ % da taxa de cobrança global	Superação	> 2 %	3,10%	> 3 %	12,81%	> 5 %
			Cumprimento	2%		3%		5%
			Incumprimento	< 2 %		< 3 %		< 5 %
		Montante das receitas de alienação de imóveis	Superação	> 7 M€	24,51 M€	> 8 M€	3,73 M€	> 10 M€
			Cumprimento	7 M€		8 M€		10 M€
			Incumprimento	< 7 M€		< 8 M€		< 10 M€
		Rendibilidade média IGFSS vs MMI	Superação	> 35 PB	158 PB	> 40 PB	330 PB	> 50 PB
			Cumprimento	35 PB		40 PB		50 PB
			Incumprimento	< 35 PB		< 40 PB		< 50 PB
2	Apresentar o OSS e a Conta da SS	Prazo de entrega do OSS	Superação	< 0 dias de desvio	S/ desvios	< 0 dias de desvio	- 1 dia útil	< 0 dias de desvio
			Cumprimento	Sem desvios		Sem desvios		Sem desvios
			Incumprimento	> 0 dias de desvio		> 0 dias de desvio		> 0 dias de desvio
		Prazo de entrega da Conta da Segurança Social	Superação	< 0 dias de desvio	- 1 dia	< 0 dias de desvio	+ 2 dias úteis	< 0 dias de desvio
			Cumprimento	Sem desvios		Sem desvios		Sem desvios
			Incumprimento	> 0 dias de desvio		> 0 dias de desvio		> 0 dias de desvio
3	Potenciar a Imagem e Prestígio do IGFSS	Manutenção da Certificação ISO 9001	Superação	N/a	Confirmada	N/a	Confirmada	N/a
			Cumprimento	Confirmada		Confirmada		Confirmada
			Incumprimento	Não confirmada		Não confirmada		Não confirmada
4	Cumprir os prazos de pagamento a fornecedores	Redução do prazo médio de pagamento (PMP)	Superação	≤15 dias	15 dias	≤15 dias	16 dias	≤15 dias
			Cumprimento	]15d - 30d]		]15d - 30d]		]15d - 30d]
			Incumprimento	>30 dias		>30 dias		>30 dias
5	Melhorar a economia dos recursos afetos ao funcionamento do serviço	Despesas funcionamento (*) / Orçamento de despesas de funcionamento (**)	Superação	<0,95	0,98	<0,95	0,92	<0,95
			Cumprimento	[0,95 - 1]		[0,95 - 1]		[0,95 - 1]
			Incumprimento	>1		>1		>1
6	Aplicar o Sistema de Avaliação de Desemp. a 100% colaboradores com qualidade	% de pareceres favoráveis da Comissão Paritária sobre o n.º de trab. avaliados	Superação	≤ 5%	0,84%	≤ 5%	0%	≤ 5%
			Cumprimento	>5%		>5%		>5%
			Incumprimento	-		-		-

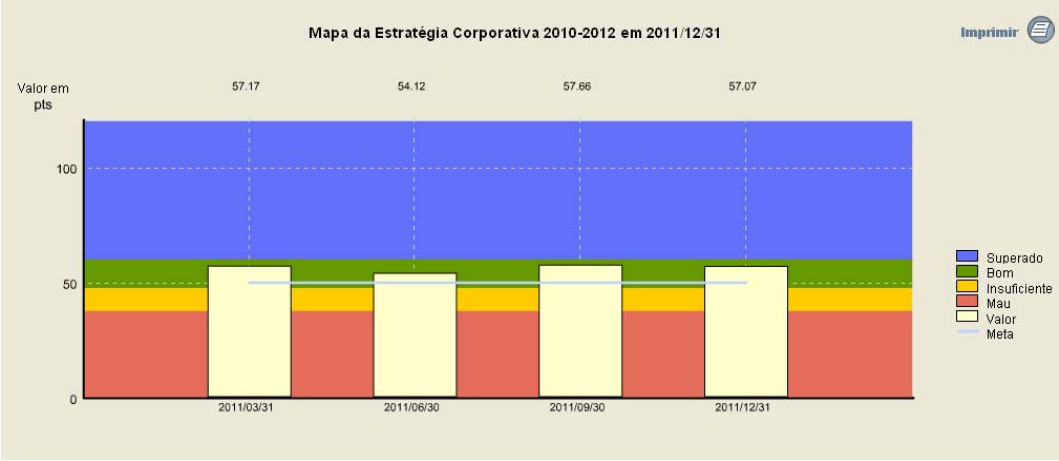
Da leitura do quadro, constata-se que 78 por cento dos indicadores foram cumpridos ou superados e 22 por cento não foram cumpridos. As justificações para os 2 indicadores cujos resultados se encontram aquém da meta encontram-se descritas no ponto 1.1 deste capítulo, aquando da análise dos resultados do QUAR, uma vez que estes indicadores fazem parte desse instrumento de avaliação.

2.2. Execução do Plano Estratégico

No Plano Estratégico para o triénio 2010 – 2012 foi desenhado o Mapa da Estratégia Corporativa que, através de um conjunto de indicadores e iniciativas estratégicas, traduz o modo como o IGFSS se propõe, na prática, assegurar o desenvolvimento dos seus recursos tecnológicos e humanos, bem como do seu modelo organizativo e de gestão, no sentido de melhorar os seus processos internos, como forma de garantir a satisfação das necessidades dos seus clientes e *stakeholders*, respondendo ao propósito de rentabilizar os ativos da Segurança Social.

Assim, trimestralmente, o instituto realizou a aferição dos resultados alcançados nos objetivos e indicadores que traduzem a sua estratégia.

Os resultados deste mapa no ano de 2011 foram positivos, tendo-se registado uma pontuação final de 57,07 pontos, ou seja, mais de 7 pontos acima da meta do *scorecard* (50 pontos), situando-se no nível de cumprido, conforme se pode verificar no gráfico infra.



Evolução trimestral da pontuação do Mapa da Estratégia Corporativa

De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do Mapa da Estratégia Corporativa, bem como o balanço da implementação das iniciativas estratégicas definidas para alavancar o alcance das metas estabelecidas (ver Plano Estratégico 2010-2012).

Não obstante, importa referir que todos estes indicadores e iniciativas se encontram igualmente incluídos nos mapas da estratégia dos respetivos Processos[2], onde foram monitorizados numa base mensal e cujos resultados se apresentam também nos pontos seguintes.

[2] Algumas metas definidas no mapa da estratégia corporativa 2010-2012 foram ajustadas nos mapas da estratégia dos respetivos processos no ano de 2011 em função do histórico dos resultados de 2010 e das alterações de contexto entretanto ocorridas, mantendo-se, no entanto, no mapa da estratégia corporativa as inicialmente fixadas de forma a garantir o balanço no final do triénio.

Mapa da Estratégia Corporativa 2010-2012 em 2011/12/31

	Eficácia	Metas	
Mapa da Estratégia Corporativa 2010-2012	57.07 pts	(50.00 pts)	201.34%
Financeira	50.00 pts	(50.00 pts)	343.80%
Rentabilizar os activos da Segurança Social	50.00 pts	(50.00 pts)	343.80%
Rendibilidade média IGFSS vs MMI	330.00 PB	(40.00 PB)	825.00%
Taxa de assertividade dos estudos prospectivos	72.73 %	(95.00 %)	76.55%
Montante Receitas Alienação Imóveis	3.73 M€	(8.00 M€)	46.63%
Variação % da taxa de cobrança global	12.81 %	(3.00 %)	427.00%
Clientes	48.33 pts	(50.00 pts)	99.43%
Potenciar a Imagem e Prestígio do IGFSS	44.79 pts	(50.00 pts)	95.83%
Índice de concordância do inquérito Great Place to Work	0.00 %	(0.00 %)	
Pontos da avaliação da EFQM	575.00 Pontos	(600.00 Pontos)	95.83%
Aumentar a qualidade da gestão do OSS	50.56 pts	(50.00 pts)	101.10%
Prazo de entrega da EO mensal	126.60 PA	(120.00 PA)	105.50%
Taxa cumprimento apresentação previsão da EO	137.01 %	(95.00 %)	144.22%
Prazo de entrega do OSS	74.20 PA	(70.00 PA)	106.00%
Prazo de entrega da Conta da SS	64.20 PA	(90.00 PA)	71.33%
Aumentar a satisfação dos clientes externos	48.47 pts	(50.00 pts)	100.15%
Taxa cumpr. prazo resposta reclamações por dív. incorrecta	88.13 %	(90.00 %)	97.92%
Taxa de satisfação dos clientes externos	80.00 %	(79.00 %)	101.27%
Processos Internos	63.23 pts	(50.00 pts)	237.60%
Alcançar reconhecimento externo fiabilidade das Contas da SS	100.00 pts	(50.00 pts)	642.80%
Redução % n.º acum. recomend. Contas IGFSS por implementar	32.14 %	(5.00 %)	642.80%
Optimizar o planeamento e controlo financeiro do Sistema	77.18 pts	(50.00 pts)	116.07%
Período de abrangência do Plano de Tesouraria diário	124.20 PA	(120.00 PA)	103.50%
Taxa de cumprimento dos abastecimentos/pagamentos TU	97.78 %	(91.00 %)	107.45%
Peso relativo DO/DP	0.66 %	(0.90 %)	126.67%
Valorizar os imóveis da SS	0.00 pts	(50.00 pts)	59.71%
Taxa de sucesso das vendas	10.77 %	(20.00 %)	53.85%
Taxa de imóveis regularizados	64.29 %	(90.00 %)	71.43%
Incrementar a cobrança da dívida	75.73 pts	(50.00 pts)	131.80%
% da dívida acordada	37.91 %	(17.50 %)	216.63%
Taxa dos contribuintes citados	85.92 %	(80.00 %)	107.40%
Rácio dos processos com penhora	91.54 %	(85.00 %)	107.69%
Aprendizagem e Crescimento	66.72 pts	(50.00 pts)	124.56%
Desenvolver os Sistemas de Gestão da Qualidade e Ambiental	57.79 pts	(50.00 pts)	115.83%
Taxa de redução da emissão de CO2	12.50 %	(15.00 %)	83.33%
% de parcerias estratégicas com SLA	58.74 %	(70.00 %)	83.91%
Manutenção da certificação ISO 9001	65.60 PA	(40.00 PA)	164.00%
Optimizar os recursos e infra-estruturas	80.46 pts	(50.00 pts)	127.03%
Despesas de funcionamento / Orçamento despesas funcionamento	91.58 %	(100.00 %)	108.42%
Prazo Médio de Pagamento	16.00 Dias	(30.00 Dias)	146.67%
Tx desmaterialização dos circuitos documentais identificados	87.50 %	(70.00 %)	125.00%
Desenvolver o Capital Humano	61.90 pts	(50.00 pts)	130.80%
Taxa de ocupação do mapa dos postos de trabalho	0.00 %	(0.00 %)	
Redução % do GAP de competências	0.00 %	(0.00 %)	
Taxa de satisfação dos colaboradores	76.00 %	(79.00 %)	96.20%

Data de criação: 2012/01/31 16:30

Mapa da Estratégia Corporativa 2010-2012 em 2011/12/31

	Eficácia	Metas	
% de pareceres favoráveis da Comissão Paritária (SIADAP)	0.00 %	(5.00 %)	200.00%

Data de criação: 2012/01/31 16:30

Iniciativas estratégicas

A responsabilidade pela execução das iniciativas estratégicas foi alocada aos vários Processos do SGQ do IGFSS, tendo o seu acompanhamento sido realizado mensalmente através dos respetivos *scorecards*. Neste ponto apresenta-se uma breve descrição do seu estado de implementação com referência a 31/12/2011, sendo que boa parte destas iniciativas são plurianuais.

1. Redefinição do modelo de atendimento (PN.01: iniciativa 2010-11)

Esta iniciativa, definida para o biénio 2010-2011, consubstanciava a redefinição do modelo de atendimento das secções de processo, incluindo a criação de um Sistema de Atendimento Telefónico e o reforço dos canais alternativos, bem como a criação de um sistema de monitorização do atendimento presencial em todas as secções de processo.

O Serviço de Atendimento Telefónico entrou em funcionamento no dia 1 de abril de 2010 e atende em média 500 chamadas por dia. Em julho de 2010 o serviço foi alargado à gestão da caixa de e-mail do departamento de gestão da dívida (DGD), respondendo a cerca de 400 e-mails diários relativos a informações genéricas, emissão de documentos de cobrança, pedidos de pagamento em prestações e reclamações de dívida.

Em 2011 verificou-se um aumento do número de contactos efetuados pelos contribuintes, estando previsto para 2012 um alargamento da capacidade do canal de atendimento telefónico e de e-mail.

Após o levantamento do tipo de controlo de atendimento efetuado por cada secção de processo foi implementado em todos estes serviços um controlo diário do atendimento. Este controlo mensal permite aferir não só os níveis de atendimento de acordo com a tipologia da SPE mas também as alturas de maior afluência de público. Permite ainda avaliar o impacto das várias ações nacionais e distritais no âmbito da cobrança coerciva.

No que diz respeito à definição de perfis de competência para o atendimento, esta atividade está prevista no projeto de Gestão de Competências do gabinete de recursos humanos (GRH), pelo que será realizada no âmbito desse projeto.

2. Operacionalização do Sistema de Gestão de Reclamações por Dívida Incorreta (PN.01: iniciativa 2010-11)

A iniciativa, prevista inicialmente para os dois primeiros anos do triénio, preconiza a implementação de um sistema eficaz de gestão de reclamações de contribuintes por dívida incorreta, que garanta o tratamento eficaz e célere de todos os processos com reclamação.

Assim, foi elaborado um procedimento para tratamento de reclamações com o Instituto de Segurança Social, IP (ISS), tendo na mesma altura entrado em produção um novo ecrã do Sistema de Execuções Fiscais (SEF) para preenchimento comum por parte de ambos os institutos. O novo procedimento para tratamento das reclamações entrou em vigor em maio de 2010.

Após terem sido definidos os requisitos para implementação do sistema global de tratamento de reclamações, realizou-se em agosto de 2010 a primeira notificação centralizada de resposta a reclamações. Neste momento esta notificação centralizada é mensal.

Em 2011 foi efetuado o primeiro balanço da implementação do novo sistema, tendo sido planeadas alterações ao nível procedimental e do sistema informático em parceria com o Instituto de Segurança Social, IP e o Instituto de Informática, IP, para garantir uma maior eficácia e celeridade do sistema de notificação aos contribuintes.

Assim, para garantir a implementação das alterações previstas e para acompanhar a eficácia das mesmas o projeto terá continuidade em 2012.

3. Elaboração do Programa de Gestão do Património Imobiliário da Segurança Social (PGPI) (PN.02: iniciativa 2010)

Esta iniciativa tinha como objetivo o desenvolvimento de linhas de orientação sobre regularização jurídica, regime de utilização e conservação e reabilitação dos imóveis da Segurança Social.

Atendendo à atual conjuntura, à escassez de recursos e à impossibilidade de desenvolver em 2010 uma base de dados única para a gestão dos imóveis, não foi exequível concretizar este projeto.

4. Desenvolvimento de uma Plataforma de Gestão do Património da Segurança Social (PN.02: iniciativa 2010)

Esta iniciativa visava o desenho e operacionalização do novo sistema de apoio à implementação do PGPI.

Equacionadas algumas plataformas possíveis, por contenção orçamental optou-se, antes, pela reestruturação do atual Sistema de Informação Financeira (SIF), não tendo, contudo, ocorrido desenvolvimentos até ao final do ano de 2011.

5. Proposta para afetação de uma % das vendas para a conservação e valorização (PN.02: iniciativa 2010)

Pretendia-se com esta iniciativa a consagração da possibilidade legal de passar a constituir receita do IGFSS uma percentagem do valor das vendas, a afetar à conservação e valorização dos imóveis.

Na atual conjuntura económica e financeira entendeu-se não ser oportuno desenvolver esta proposta que iria subtrair verbas às atuais receitas de alienação do património que são transferidas para o Fundo de Estabilização Financeira da Segurança Social (FEFSS).

6. Implementação da consolidação patrimonial em SIF (PN.03: iniciativa 2010)

Pretendeu-se levar a cabo a contratualização com o Instituto de Informática, IP (II) e restantes instituições da Segurança Social dos desenvolvimentos adequados à consolidação patrimonial em SIF e sua operacionalização.

Relativamente à implementação da consolidação patrimonial no módulo de consolidação, foram concretizadas as atividades previstas para 2011, tendo culminado com a elaboração da Conta da Segurança Social de 2010 em julho passado, quase em simultâneo com a entrega da Conta à Direção-Geral do Orçamento.

7. Integração do IGFCSS e Caixa Marconi no SIF (PN.03: iniciativa 2010-11)

Esta iniciativa abrange o ano de 2010 e 2011 e tem como objetivo a contratualização com o II, Instituto de Gestão de Fundos de Capitalização, IP (IGFCSS) e Marconi da integração no SIF destas duas últimas entidades.

Neste contexto, foram realizadas ao longo de 2011 diversas reuniões de trabalho, tendo sido decidida a utilização direta de terminais SIF para a contabilização do IGFCSS, ficando, tal como inicialmente previsto, a integração da informação do FEFSS para uma segunda fase do processo.

Relativamente à integração da Marconi no SIF, foi publicado o Decreto-Lei 140-B/2010, de 30 de dezembro, que no seu art. 13º prevê a sua extinção.

8. Operacionalização da execução orçamental consolidada em SIF (PN.03: iniciativa 2010)

O objetivo desta iniciativa era a contratualização com o II dos desenvolvimentos adequados à execução orçamental consolidada e sua implementação.

Foram desenvolvidas várias diligências com o II, tendo sido realizada uma apresentação por aquele instituto de um software disponível no mercado. Neste momento, aguardam-se novos desenvolvimentos por parte do II.

9. Tesouraria Única - Centralização das receitas e alargamento dos canais de pagamento (PN.04: iniciativa 2010-11)

Esta iniciativa, definida para o biénio 2010-2011, visava a identificação das receitas, seleção do canal de pagamento, análise, especificação técnica, desenvolvimento e validação das alterações necessárias ao SIF.

O projeto foi cancelado em setembro de 2011, em resultado do ISS ter considerado não se justificar o seu desenvolvimento. Estando em causa a alteração a uma modalidade de pagamento - multibanco - para os Estabelecimentos Integrados (EI), esta foi considerada sem grande aceitação por parte dos EI. Este facto, associado à previsível passagem dos EI para as Santas Casas da Misericórdia/IPSS ou outras instituições, justificou o referido cancelamento.

10. Tesouraria Única - Centralização de pagamentos de pensões e subsídio de morte (PN.04: iniciativa 2010-11)

Esta iniciativa, definida para o biénio 2010-2011, visa o acompanhamento e esclarecimento do processo de desenvolvimento informático, testes aos desenvolvimentos informáticos e acompanhamento da entrada em produção.

O projeto de centralização de pagamentos de pensões e subsídio por morte entrou em produção em dezembro de 2010. No ano de 2011 prosseguiu-se com a análise e desenvolvimento de aspetos complementares, nomeadamente as devoluções e anulação de pagamentos indevidos.

Durante o ano de 2011 efetuaram-se pagamentos diretos aos pensionistas no valor 13.996 milhões de euros, ao qual foi possível obter um ganho financeiro que ascende a 7 milhões de euros, derivado da não existência de antecipação de fundos junto dos bancos prestadores de serviço e do pagamento direto aos beneficiários.

11. Tesouraria Única - Centralização de pagamentos de prestações sociais SICC (PN.04: iniciativa 2010-12)

O objetivo desta iniciativa, definida para o triénio 2010-2012, englobava o acompanhamento e esclarecimento do processo de desenvolvimento informático, testes e acompanhamento da entrada em produção.

O projeto foi cancelado, dada a impossibilidade da sua consideração pelo II no ano de 2011, em termos de implementação do novo interface SICC-SIF.

No entanto, foram desenvolvidas atividades de conceção do futuro interface, em articulação com o ISS, designadamente a identificação de alterações a introduzir em SICC e análise dos aspetos condicionantes dos desenvolvimentos informáticos.

De igual modo, insistiu-se na fundamentação da necessidade de se avançar para o novo interface, uma vez que é a única forma de garantir: a) diminuição do número de dias de integração de registos em SIF (o que permitirá alterar o calendário de processamento, evitando processamentos indevidos); b) dar cumprimento à recomendação do Tribunal de Contas sobre o tratamento contabilístico das operações orçamentais; c) integração dos pagamentos com origem em SICC no circuito da Tesouraria Única, com os ganhos financeiros inerentes.

12. Candidatura ao Recognised for Excellence e ao Prémio de Excelência (PS.01: iniciativa 2011)

Um dos principais desafios do IGFSS em 2011 consistiu na obtenção do reconhecimento *Recognised for Excellence* da *European Foundation for Quality Management* (EFQM) pela segunda vez consecutiva.

O Modelo de Excelência da EFQM é o referencial europeu da Qualidade, ao nível dos sistemas de gestão, cujo esquema de reconhecimento, dividido em três patamares, pretende distinguir as melhores organizações, entre o setor público e privado, na adoção de boas práticas de gestão. Ao nível europeu, existem cerca de 560 organizações distinguidas com o reconhecimento Recognised for Excellence, segundo patamar de excelência, ao qual sucede apenas o Prémio de Excelência Europeu.

Em Portugal, das 5 organizações reconhecidas neste nível de excelência em 2011, o IGFSS foi a única entidade, entre o setor público e privado, a deter a distinção máxima de 5 estrelas, a qual obteve pela primeira vez em 2009 de forma pioneira na administração pública.

Apesar de prevista no Plano Estratégico a candidatura do IGFSS ao Prémio de Excelência - Sistema Português da Qualidade (PEX-SPQ) em paralelo com a recandidatura ao *Recognised for*

Excellence, tal não foi possível realizar em simultâneo uma vez que o Instituto Português para a Qualidade apenas promoveu a abertura do concurso no final do ano, a 14 de dezembro. Não obstante, nessa data, o IGFSS não veio a apresentar a sua candidatura por questões de índole orçamental.

13. Operacionalização de um *software* para gerir o SGQ (PS.01: iniciativa 2010)

Esta iniciativa visava adquirir e operacionalizar um *software* específico para gestão de SGQ o qual, entre outras funcionalidades, possibilitaria melhorar a gestão documental do SGQ, o tratamento de reclamações e a gestão dos processos de inquérito a clientes.

Não obstante a importância deste projeto no âmbito do sistema de gestão da qualidade do instituto, o mesmo foi suspenso devido a restrições orçamentais.

14. Desenvolvimento de parcerias estratégicas (PS.01: iniciativa 2010-12)

Com esta iniciativa, definida para o triénio 2010-2012, pretendia-se efetuar um levantamento de todos os parceiros estratégicos atuais ou potenciais, com vista ao estabelecimento de acordos e/ou negociação de Service Level Agreements (SLA).

Assim, no ano de 2010 foram identificados os parceiros estratégicos do IGFSS, com os quais se verificou existirem mais-valias na definição de níveis de serviço (SLA), tendo-se iniciado a sua contratualização.

Em 2011 investiu-se fortemente no desenvolvimento das parcerias estratégicas, elevando-se para perto de 60 por cento a taxa de SLA contratualizados com os principais parceiros, entre os quais o Instituto de Informática, IP do Ministério da Solidariedade e da Segurança Social. A iniciativa continua no ano de 2012, pretendendo-se elevar esta percentagem a 100 por cento do universo de SLA identificados.

15. Promoção do *benchmark* externo (PS.01: iniciativa 2010-11)

Esta iniciativa visava efetuar, no biénio 2010-2011, um levantamento de todas as situações passíveis de *benchmark* com outras entidades da administração pública ou do setor privado com vista à comparação de resultados e à adoção de boas práticas de gestão.

Durante o ano de 2010, tal como planeado, foi definida a abordagem a seguir para a implementação do *benchmark* externo de uma forma regular, bem como se procedeu à identificação dos indicadores relevantes a incorporar nesta análise.

Em 2011 foi construído o *tableau de bord* do *benchmark* externo, o qual conta atualmente com 23 indicadores que comparam os resultados do IGFSS com os de outros organismos e, dessa forma, avaliam o seu desempenho e posicionamento em diversas áreas e matérias sempre que comparáveis e/ou existem dados disponíveis. A abordagem seguida para a sua construção obedeceu aos seguintes critérios:

- Comparação com os principais organismos da Segurança Social – Instituto de Segurança Social (ISS), Instituto de Gestão de Fundos de Capitalização da Segurança Social (IGFCSS) e Instituto de Informática (II);
- Comparação com outras entidades da Administração Pública que exercem funções similares às desenvolvidas pelo IGFSS – Direção-Geral dos Impostos (DGCI); Direção-Geral do Orçamento (DGO) e Regiões Autónomas;
- Comparação com referenciais de excelência – Dados da European Foundation for Quality Management (EFQM) e do Mercado Monetário Interbancário (MMI);
- Seleção de indicadores relevantes e aplicáveis aos organismos identificados para comparação.

16. Lançamento de uma nova imagem institucional (PS.01: iniciativa 2010)

O objetivo desta iniciativa consistia em adotar uma nova imagem institucional, na prossecução da visão de liderança na qualidade do serviço público. Incluía, assim, a utilização da nova imagem gráfica nos boletins eletrónicos de comunicação, nos documentos e brochuras institucionais e nos diversos canais de comunicação com o exterior (site, etc.).

Lançada em janeiro de 2010, a nova imagem do IGFSS assentou nos pressupostos de: (i) inovação/criatividade; (ii) prestígio/reconhecimento; (iii) transparência; (iv) tranquilidade/otimismo; (v) governação responsável/envolvimento/compromisso.

A nova imagem institucional proporcionou a uniformização dos suportes de comunicação e uma utilização coerente das diferentes aplicações da marca IGFSS.

17. Implementação de um Sistema de Gestão de Competências (PS.02: iniciativa 2010-12)

Lançado em 2010 este projeto sofreu fortes constrangimentos orçamentais, que impediram a sua concretização nos timings esperados. Contudo, estes fatores constituiram por si a oportunidade de revisão do seu modelo conceptual, com ganhos evidentes para o instituto, quer do ponto de vista financeiro quer do ponto de vista das funcionalidades esperadas. Assim a sua concretização surgiu apenas no final de 2011, altura em que se iniciou o desenvolvimento da aplicação informática de suporte ao programa de gestão de competências, tendo paralelamente sido desenvolvidos trabalhos junto das unidades orgânicas no sentido de proceder à sua implementação, que se prevê ocorra em pleno no ano de 2012.

18. Requalificação dos Sistemas Aplicacionais (PS.03: iniciativa 2010-12)

Em alinhamento com o definido para o triénio nesta matéria, em 2011 foram aplicados esforços no sentido da otimização do parque tecnológico e da modernização e reforço das infraestruturas e dos sistemas de informação, assentes em intervenções coordenadas em matéria de racionalização e reforço da base tecnológica e requalificação dos sistemas aplicacionais, proporcionando maiores capacidades e segurança, bem como o desenvolvimento de novas soluções tecnológicas.

No ano de 2011 destaca-se igualmente o reforço de racionalização da arquitetura aplicacional em termos de licenciamento de *software*, corporizado na aquisição de cerca de 95 licenças.

Deu-se ainda continuidade aos projetos de racionalização dos equipamentos e servidores e do reforço da virtualização de equipamentos que suportam a atividade do IGFSS.

19. Centralização do Tratamento Documental (PS.03: iniciativa 2011-12)

Em matéria de gestão documental, há a realçar a instalação em produtivo do sistema de captura automática de dados Kofax e da nova versão SmartDocs com inclusão da assinatura digitalizada dos dirigentes das unidades orgânicas dos serviços centrais e das SPE de Lisboa, ocorridas no início do ano.

Estes dois desenvolvimentos concorreram, de forma decisiva, para o forte incremento da taxa de desmaterialização dos circuitos documentais atingida, em alinhamento com o delineado, neste âmbito, em sede de Plano Estratégico para o triénio 2010-2012.

Ainda ao nível da ferramenta informática SmartDocs, e na ótica do alargamento do sistema de gestão documental aos serviços localizados fora de Lisboa, promoveu-se a sua instalação no Porto, em abril de 2011. Porém, a utilização plena desta ferramenta naquele local só virá a ocorrer, previsivelmente, no decurso do 2.º trimestre de 2012.

Realça-se ainda, em 2011, o forte incremento do volume de expedição de correspondência, como resultado da aposta na centralização do tratamento documental.

20. Uniformização das instalações dos serviços desconcentrados (PS.03: iniciativa 2010-11)

No âmbito do objetivo traçado, que visa reinstalar e modernizar as instalações dos serviços desconcentrados, com uniformização e melhoramento das condições de atendimento ao público e de funcionamento dos serviços, no ano de 2011 concretizou-se a transferência da SPE de Aveiro para as novas instalações, efetuaram-se as obras de adaptação das novas instalações para a SPE de Viseu e foi adjudicada a empreitada de remodelação das instalações da SPE da Guarda.

21. Modernização do edifício sede (PS.03: iniciativa 2010-12)

Esta iniciativa tem como objetivo realizar, no triénio 2010-2012, uma intervenção global no edifício sede, ao nível de fachadas, coberturas, pinturas, pavimentos e janelas, visando o melhoramento das condições infraestruturais e de segurança das instalações e de funcionamento dos serviços.

Neste contexto, e no seguimento da adjudicação do concurso público, iniciaram-se, em agosto de 2011, os trabalhos da empreitada de conservação e requalificação da envolvente exterior do edifício sede, que incidiram essencialmente na colocação de janelas de vidro duplo, corte térmico e grelhas de ventilação, substituição de equipamentos de ar condicionado, substituição das claraboias e reparação da cobertura de modo a eliminar os focos de infiltração e de humidade, promovendo melhores condições de trabalho e contribuindo para uma maior eficiência energética do edifício.

22. Programa Ambiental (PS.03: iniciativa 2010-12)

O objetivo deste programa, que abrange o período de 2010 a 2012, consiste na realização de auditorias à eficiência energética e qualidade do ar interior e na tomada de medidas economizadoras de energia e de adequação às regras ambientais, bem como no estabelecimento, divulgação e dinamização do programa de sensibilização ambiental a todos os colaboradores.

No ano de 2011, para além das medidas economizadoras de energia implementadas, foi lançado a 30 de outubro de 2011 o programa Natura +, com foco na sensibilização dos colaboradores para a adoção de práticas e comportamentos com efeitos na melhoria da eficiência energética dos edifícios e na redução das emissões de carbono. Em termos globais, as emissões de carbono associadas à atividade do IGFSS registaram uma redução de 12,5% face aos resultados obtidos em 2009. Em 2011 a principal fonte de emissão foi a produção da eletricidade consumida nas instalações (85%), seguida do consumo de combustível na frota (13%) e das fugas de f-gases em equipamentos de climatização dos grandes edifícios (2%).

2.3. *Performance* da Gestão da Dívida

Para além do balanço da atividade do instituto no acompanhamento e gestão da dívida em 2011, o presente ponto vai ao encontro da solicitação anual do Tribunal de Contas ao efetuar uma análise evolutiva, qualitativa, quantitativa e comparativa da área de gestão da dívida à Segurança Social, com especial incidência nos resultados alcançados em 2011.

Encontra-se estruturado em sete secções:

I. **Recuperação de dívida e viabilização de empresas**, onde se procede a uma análise da eficácia da recuperação de dívida e dos resultados obtidos ao nível da viabilização de empresas;

II. **Evolução da dívida**, onde se descreve a evolução anual na constituição de dívida, bem como da sua prescrição;

III. ***Benchmark***, onde, à luz do modelo EFQM, são comparados resultados internos e externos;

IV. **Meios**, onde se realiza uma caracterização dos meios afetos ao departamento de gestão da dívida do IGFSS (DGD);

V. **Clientes**, onde se apresentam os resultados obtidos no SGQ do IGFSS relativamente à satisfação com o serviço oferecido;

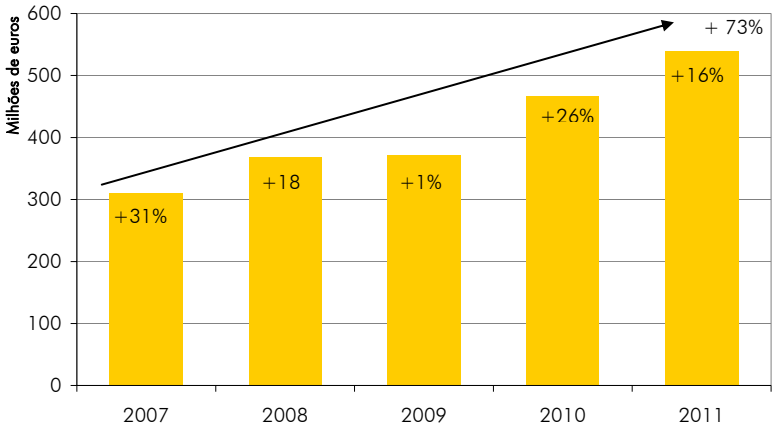
VI. **Titularização**, onde se reportam os valores finais do processo de titularização concluído em 2011; e

VII. **Análise SWOT**, onde se retrospetivam os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças à gestão da dívida à Segurança Social.

I. Recuperação de dívida e viabilização de empresas

Os resultados globais de recuperação de dívida em 2011 foram extremamente positivos, tendo sido recuperado um total de 539.650.160 euros que representa um aumento de 16 por cento relativamente ao ano de 2010. Um valor expressivo considerando o ciclo económico depressivo que o país registou em 2011.

O gráfico seguinte demonstra a tendência consolidada de melhoria contínua dos resultados obtidos na recuperação de dívida, não obstante a diminuição de recursos (ver secção IV).

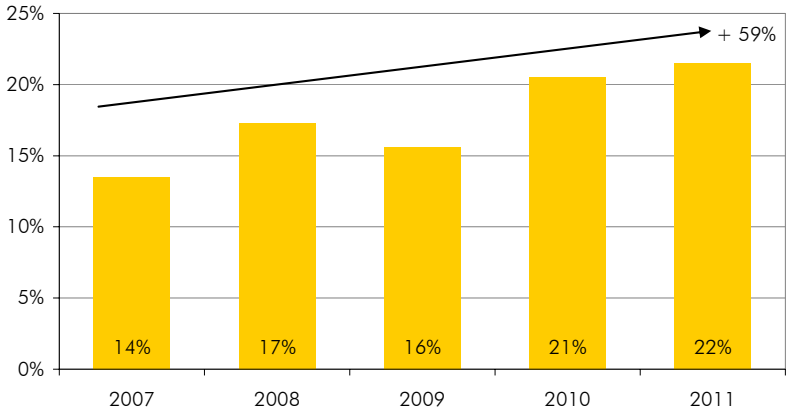


Fonte: Sistema de Execuções Fiscais

Cobrança de dívida

A maior celeridade e eficácia na recuperação de dívida, garantiu um aumento de 73 por cento nos últimos cinco anos e contribuiu de forma decisiva para uma maior receita contributiva e para um maior cumprimento das obrigações contributivas. Nos últimos cinco anos a evolução da receita contributiva aumentou 11 por cento e o peso da mesma face ao PIB aumentou10 por cento.

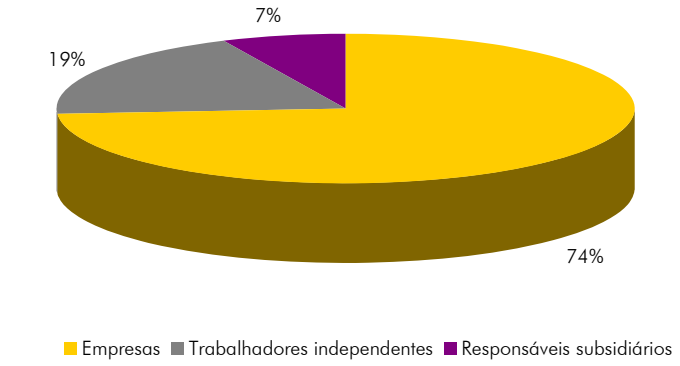
Refira-se ainda que o aumento da recuperação de dívida não é proporcional ao aumento da dívida. Como se constata na secção II, a carteira de dívida líquida registou entre 2007 e 2011 um aumento de 23 por cento, valor significativamente inferior ao aumento de 59 por cento registado na taxa de cobrança – indicador de eficiência – em igual período, conforme gráfico seguinte.



Fonte: Sistema de Execuções Fiscais

Taxa de cobrança da carteira de dívida líquida

Relativamente ao universo de devedores, o gráfico infra comprova o maior peso relativo de cobrança de dívida de entidades empregadoras face à de trabalhadores independentes. A participação de dívida por recebimento indevido de prestações sociais não ocorreu em 2011 como inicialmente planeado.



Fonte: Sistema de Execuções Fiscais

Distribuição por tipo de contribuinte

Em 2011, realçam-se ainda os resultados especificamente da SPE100, enquanto órgão executivo dedicado à cobrança de dívida de pessoas singulares e que, em consequência da primeira ação de participação massiva de dívida de trabalhadores independentes, contribuiu para a obtenção de excelentes resultados neste universo, conforme se sintetiza na tabela seguinte:

Indicador	Resultado
Devedores citados	114.442
Valor recuperado (milhões de euros)	104
N.º de acordos	45.644
Dívida acordada (milhões de euros)	223
N.º Penhoras	56.742

Resultados da cobrança sobre devedores singulares

Tratam-se, portanto, de importantes ganhos de eficiência no sistema, consolidados em torno de quatro fatores estratégicos:

- Implementação da participação automática de dívida;
- Aposta na viabilização de empresas;
- Reforço da motivação e organização das equipas; e
- Intensificação da ação coerciva.

Estes quatro fatores serão sucintamente abordados de seguida.

Implementação da participação automática de dívida

A participação mensal automática de dívida representou o maior avanço e contributo para a melhoria na eficiência e eficácia da recuperação de dívida. Implementada apenas em 2010 permitiu reduzir significativamente o prazo de participação de dívida[3] para atuação dos serviços, retirar intervenções discricionárias sobre a dívida e aproximar a Segurança Social das práticas do "mercado", isto é, dos restantes credores, quer públicos (ministérios das finanças ou economia), quer privados (instituições financeiras, fornecedores, etc.).

A tabela seguinte demonstra a forte correlação (r>0,9) entre, por um lado, a eficiência da cobrança e, por outro, os tempos médios de participação de dívida, isto é, o intervalo entre prazo limite de pagamento voluntário e a instauração de um processo executivo de cobrança[4].

Ano	Taxa de cobrança da carteira de dívida líquida	Prazo de participação (meses)
2008	17%	26
2009	16%	26
2010	21%	17
2011	22%	9

Taxa de cobrança e prazo de participação[5]

Como se constata, em 2011 a taxa de cobrança da carteira de dívida líquida anual alcançou um máximo histórico de 22 por cento, valor acima das referências de *benchmark* existentes (ver secção III), embora persistam intervalos entre a constituição de dívida e a sua participação demasiado longos e que urge minimizar de modo a não prejudicar a recuperação de dívida à Segurança Social.

Aposta na viabilização de empresas

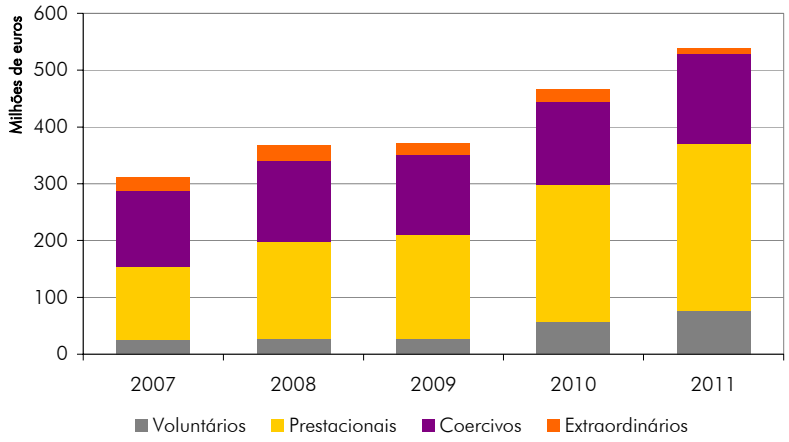
Simultaneamente, aliou-se a uma atuação mais proativa e célere dos serviços, um posicionamento estratégico que dá prioridade à viabilização das empresas, recuperando os valores em dívida através de acordos prestacionais mais adaptados às possibilidades financeiras das empresas. Em 2011, este posicionamento estratégico levou a um número recorde de acordos celebrados, abrangendo 95.767 devedores à Segurança Social e um valor de dívida próximo de 807 milhões de euros.

Como resultado deste modelo de atuação, assistiu-se a uma evolução estrutural dos valores recuperados, sendo que em 2011, perto de 69 por cento da cobrança foi resultado de pagamentos voluntários (acordos e integrais), conforme gráfico da página seguinte.

[3] Período entre a constituição de dívida e a instauração de um processo executivo para a sua cobrança. Em 2006 o prazo de participação era superior a 52 meses.

[4] Refira-se, a título comparativo, que a Autoridade Tributária não possui período de latência, procedendo, em regra, à instauração automática de um processo executivo após findo o prazo voluntário de pagamento.

[5] Apenas se considera a dívida de entidades empregadoras, uma vez que a dívida de trabalhadores independentes foi participada pela primeira vez em 2011, mas referente a meses de dívida anteriores a Dezembro de 2010.



Fonte: Sistema de Execuções Fiscais

Distribuição por tipo de cobrança

Ao nível dos processos extraordinários de regularização de dívida, saliente-se que os acordos celebrados (em processo de insolvência ou extrajudicial de conciliação) representaram a manutenção de 38.409 postos de trabalho nos últimos cinco anos. A tabela que se segue apresenta a evolução recente dos acordos extraordinários realizados.

Ano	Valor enquadrado (M€)	Postos de trabalho assegurados
2007	115	9.311
2008	80	8.757
2009	81	9.924
2010	66	5.965
2011	67	4.452

Número de postos de trabalho mantidos e valor enquadrado

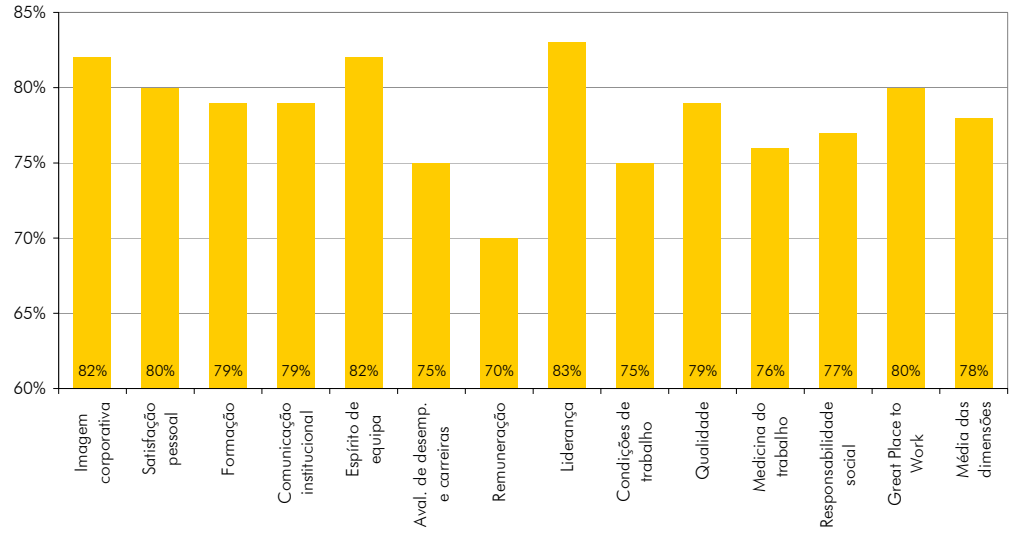
Refira-se que a taxa de sucesso dos procedimentos extrajudiciais de conciliação situa-se perto de 50 por cento, valor positivo dada a complexidade de cada acordo e o atual ciclo económico. O decréscimo anual no número total de postos de trabalho mantidos e do valor enquadrado em acordo de regularização é explicado por uma atuação mais tempestiva que, acumulada ao longo dos últimos anos, tendo vindo a implicar uma menor dimensão das empresas ainda não objeto de acordos de regularização.

Reforço da motivação e organização das equipas

Importa destacar os elevados níveis de motivação registados nas equipas do DGD. Indubitavelmente, os resultados obtidos refletem o empenho e dedicação[6] das pessoas que diariamente atendem os clientes, efetuam as diligências executivas e garantem o controlo

[6] A taxa de absentismo do departamento de gestão de dívida registou um valor de 2,31por cento em 2011.

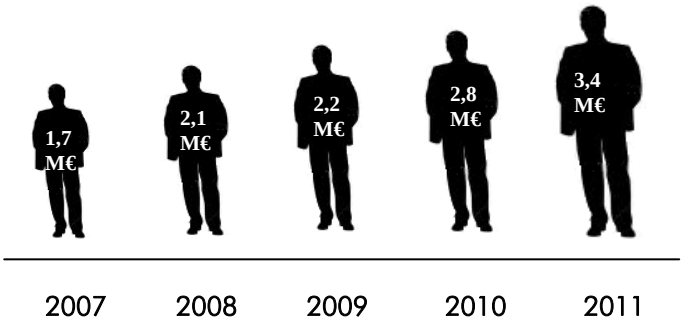
financeiro e de gestão do processo. O gráfico espelha a satisfação das pessoas do DGD nas várias dimensões avaliadas.



Fonte: Inquérito de satisfação de colaboradores 2011

Satisfação dos colaboradores

Refira-se ainda que em 2011 foram realizadas mais de 35 horas de formação por colaborador, distribuídas pelas áreas técnica e comportamental. Fruto do empenho coletivo, o rácio de cobrança por gestor de processo evoluiu de uma forma substancial nos últimos cinco anos, conforme se constata:



Cobrança anual por colaborador

Intensificação da ação coerciva

Por último, destaca-se uma atuação mais intensa e diversificada ao nível das diligências coercivas sobre devedores que não vieram regularizar a sua dívida, voluntariamente ou por acordo. A tabela seguinte apresenta o número de devedores penhorados com uma comparação ao período homólogo.

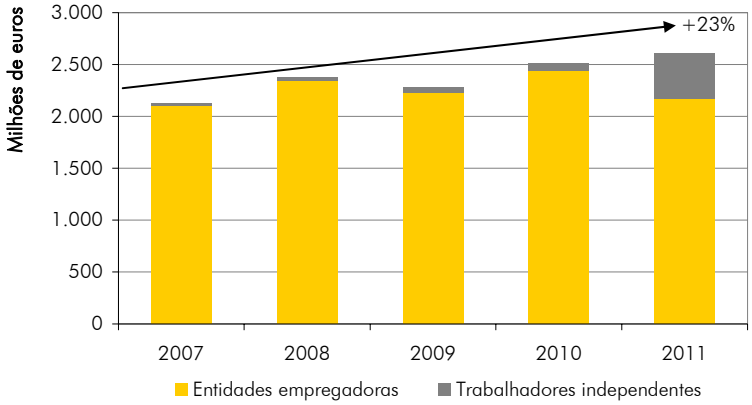
Tipo de penhora	2010	2011
Bens	2.985	3.679
Bancárias	29.839	100.188
Créditos	16.662	39.019

Número de contribuintes penhorados

Desta forma, em 2011 foram realizadas penhoras sobre dívida no valor de 1,6 mil milhões de euros, mais do que duplicando o valor de 2010 (590 milhões de euros).

II. Evolução da dívida

Constata-se uma estabilidade da carteira de dívida líquida (dívida tramitável) ao longo dos últimos cinco anos, conforme ilustra o gráfico seguinte.



Fonte: Sistema de Execuções Fiscais

Carteira de dívida líquida

Verifica-se que a evolução da carteira de dívida líquida, no intervalo de 2007 a 2011, registou um aumento de 23 por cento, sobretudo por via da participação massiva de dívida de trabalhadores independentes ocorrida pela primeira vez em 2011. Este é um valor muito abaixo do aumento da eficiência na recuperação de dívida em igual período (59%) e que constitui evidência dos ganhos de eficiência ocorridos no sistema.

Em termos homólogos, a carteira de dívida líquida aumentou 3,8 por cento (para 2,6 mil milhões de euros), embora registe um decréscimo na componente de entidades empregadoras de aproximadamente menos 11 por cento (2,2 mil milhões de euros).

No respeitante à prescrição de valores, a tabela da página seguinte demonstra a evolução do processo de prescrição po ano, embora condicionado pela inexistência de procedimentos automáticos de prescrição, tendo-se iniciado apenas em 2008 processos avulsos para prescrição de valores.

Ano de prescrição	Valor (M€)
2007	1
2008	543
2009	77
2010	660
2011	717

Evolução da dívida prescrita

Em novembro de 2011 e na sequência de sentenças judiciais apelando à prescrição oficiosa de dívida, foi implementado o procedimento aplicacional de prescrição automática[7]. Com este novo processo foi prescrito um total de 717 milhões de euros de dívida exequenda, a maioria com uma antiguidade superior a oito anos, conforme a tabela:

Antiguidade	Percentagem
8 ou mais anos	68%
7 anos	14%
6 anos	12%
5 anos	6%

Antiguidade da quantia exequenda prescrita

No referente à qualidade da dívida prescrita importa referir que na sua maioria (53%) chega do sistema de contas-correntes ao sistema de execuções já prescrita, uma das consequências da inexistência de processo automático mensal para a participação de dívida até 2010, conforme se verifica na tabela seguinte.

Dívida prescrita (em M€)	Média anual	Acumulado
Na instauração	106	1.060
Após a instauração		
Por impossibilidade de citação	16	157
Por impossibilidade de cobrança	78	781
Total	200	1.998

Momento da prescrição[8]

[7] Este procedimento definido pelo IGFSS em 2009, desenvolvido nos anos subsequentes pelo II, automatiza a prescrição, considerando os atos interruptivos ou suspensivos registados e os prazos legais aplicáveis, minimizando a intervenção humana neste procedimento oficioso.
[8] Consideram-se valores desde a criação das SPE (setembro 2001).

Os valores médios prescritos por ano representam assim menos de 8 por cento da carteira de dívida líquida.

Importa salientar os benefícios que o procedimento automático de prescrição virá trazer ao sistema, nomeadamente por se tratarem de processos executivos com reduzida probabilidade de cobrança, libertando os serviços para atuar sobre dívida mais recente:

- Aumento da taxa global de cobrança e a arrecadação;
- Redução de despesa ineficaz em diligências coercivas[9];
- Possibilidade de atuar tempestivamente sobre a dívida mais recente, impedindo a sua prescrição, neutralizando a fuga patrimonial do devedor, criando melhores condições de viabilização de empresas, originando uma menor acumulação de juros para o devedor e uma atuação mais competitiva com os restantes credores nos casos de liquidação;
- Contribuição para uma maior segurança jurídica dos contribuintes, evitando sentenças indemnizatórias por atuação automática sobre dívida prescrita.

III. *Benchmark*

Na aplicação do modelo de excelência de gestão da EFQM, o IGFSS realiza uma comparação dos seus principais processos de negócio, quer ao nível interno entre unidades orgânicas, quer com indicadores nacionais e internacionais de outras entidades. Na área de gestão de dívida, e dadas as características do sistema português de Segurança Social, apenas se considera válida uma análise comparativa com outros órgãos de execução nacionais, nomeadamente, os existentes nas Regiões Autónomas e os fiscais.

Este valioso instrumento de gestão, referenciado como uma boa prática por vários sistemas internacionais de gestão da qualidade e pelo próprio SIADAP, permite retirar importantes conclusões estratégicas e operacionais, contribuindo para a identificação de oportunidades de melhoria a implementar.

Benchmark interno

Ao nível do DGD, a análise comparativa entre os diversos órgãos executivos da Segurança Social (ver tabela *Ranking* das unidades homogéneas), permite duas observações imediatas:

- A concentração de uma elevada proporção da dívida num número reduzido de distritos, com especial peso ao nível do distrito de Lisboa onde se pode concluir como fortemente benéfico o reforço da equipa; e
- A inadequação dos meios ao número de processos existentes (fruto do esvaziamento do mapa de pessoal por mobilidade e aposentação).

[9] Verificou-se que cada processo prescrito em 2011 registou um número médio de dez diligências para cobrança da dívida, incluindo várias ordens de penhora de bens e créditos, diligências que, todavia, se mostraram infrutíferas e que totalizam custas processuais de 3.323.572 euros.

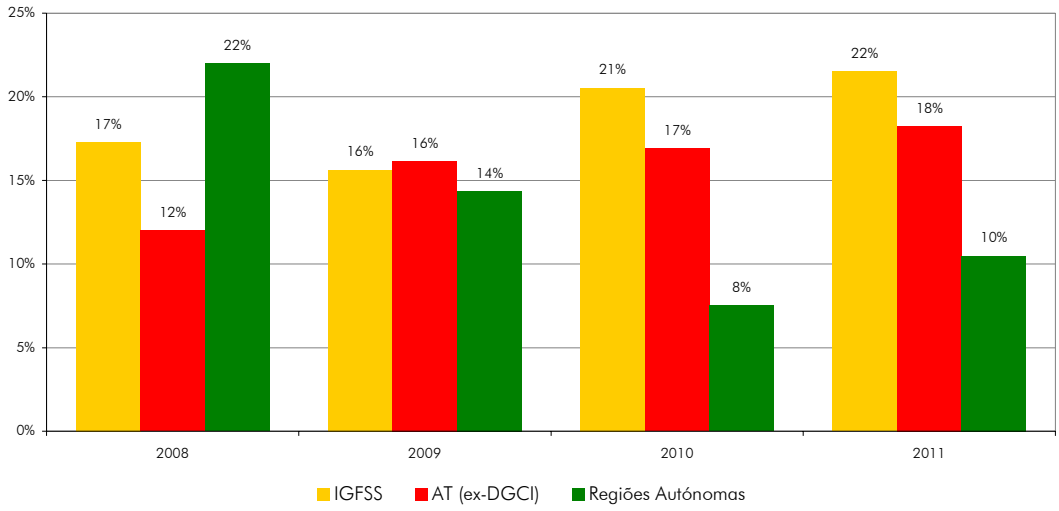
Serviço	Pontuação BSC *Scorecard*	Cobrança (M€)	N.º Processos ativos	N.º colaboradores
Castelo Branco	93,19	6	25.588	4
Viana do Castelo	91,41	8	25.734	6
Leiria	90,87	39	88.054	10
Bragança	88,68	4	14.406	4
Évora	85,44	9	47.827	7
Santarém	85,14	23	89.878	10
Vila Real	84,96	7	21.840	6
Viseu	84,61	13	44.413	8
Guarda	82,53	5	16.539	5
Lisboa 1	80,98	67	229.006	7
Lisboa 2	79,14	88	279.068	14
Porto 1	79,04	41	174.117	10
Porto 2	76,28	43	185.996	11
Aveiro	76,16	33	117.145	9
Braga	74,98	42	160.836	13
Setúbal	71,94	38	145.312	8
Beja	59,84	7	17.042	6
Faro	56,31	32	113.268	9
Coimbra	48,79	20	64.656	12
Portalegre	48,78	5	17.705	6
Recuperação extraordinária	-	11	9.676	6
Total	-	540	1.888.106	171

Ranking das unidades homogéneas

À luz da monitorização mensal da *performance* do BSC, a última coluna apresenta os pontos obtidos pelas diversas equipas no conjunto de indicadores de gestão estabelecidos (*scorecard*). Sendo necessário ponderar devidamente os meios disponíveis a cada serviço, em 2011 destaca-se a *performance* das SPE de Castelo Branco, Viana do Castelo e Leiria, acima dos 90 pontos.

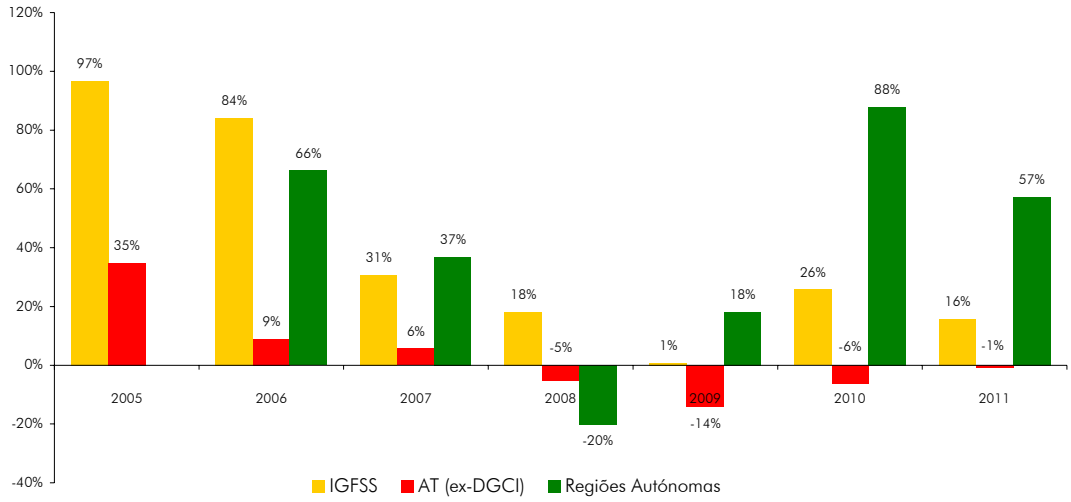
Benchmark externo

Ao nível da comparação externa, destaca-se a manutenção de níveis de eficiência acima das restantes entidades, conforme gráfico da taxa de cobrança da carteira de dívida líquida, bem como a obtenção consecutiva de variações positivas da cobrança homóloga, conforme gráfico da variação homóloga da cobrança de dívida.



Fonte: Sistema de Execuções Fiscais, Relatórios de Atividades e comunicado da AT

Taxa de cobrança da carteira de dívida líquida



Fonte: Sistema de Execuções Fiscais, Relatórios de Atividades e comunicado da AT

Variação homóloga da cobrança de dívida

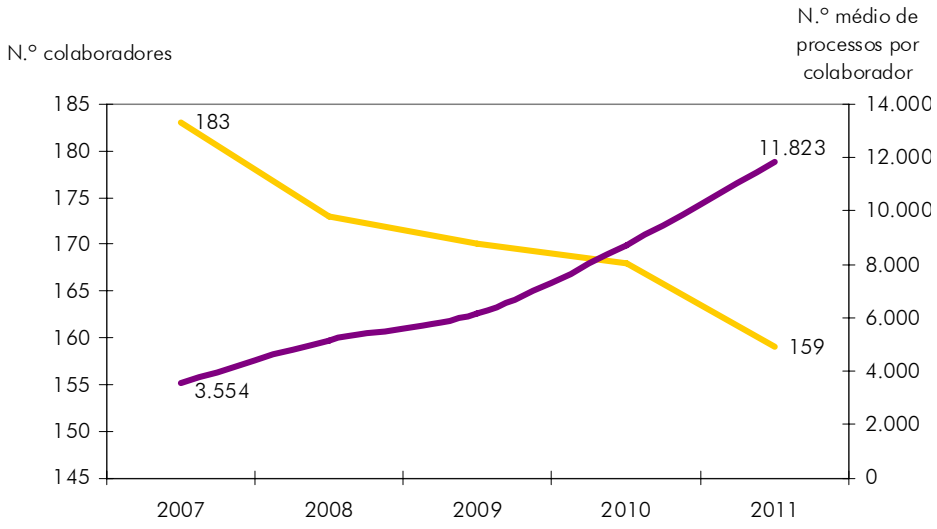
Não obstante, considera-se que os resultados obtidos são ainda passíveis de melhoria, uma vez eliminados alguns dos constrangimentos identificados na secção VII.

IV. Meios

Recursos humanos

Ao nível dos meios utilizados identifica-se desde 2007 um decréscimo no número de pessoas afetas à recuperação de dívida, diminuindo até 2011 em mais de 13 por cento. Em sentido contrário, o número médio de processos por colaborador tem verificado um forte aumento (mais

do que triplicando em igual período). O gráfico seguinte apresenta a evolução anual destas duas variáveis.



Fonte: Sistema de Execuções Fiscais e Mapas de Pessoal

Evolução anual do n.º de colaboradores e n.º médio de processos por colaborador

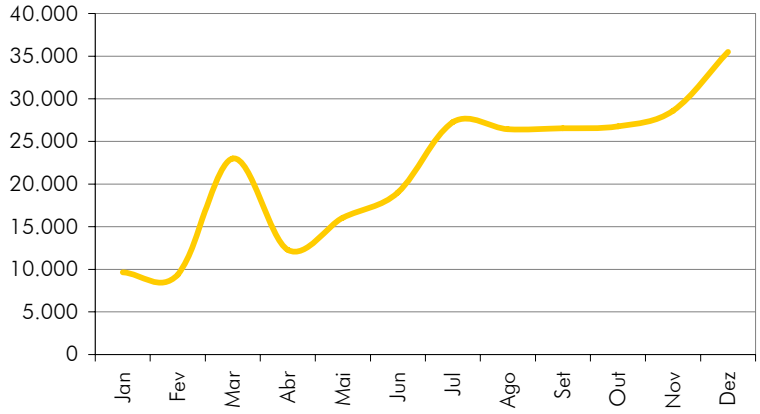
Embora considerando a sobrecarga dos serviços e o aumento de produtividade, refira-se que os níveis de satisfação dos colaboradores registam valores bastante positivos (ver gráfico da satisfação dos colaboradores), tendo a taxa de absentismo registado em 2011 um valor de 2,31 por cento.

Instalações

Ao nível das instalações de atendimento ao público, em 2011 procedeu-se à abertura da nova SPE de Aveiro, oferecendo um maior e melhor espaço de trabalho, bem como maior comodidade para os clientes. Foram efetuadas igualmente obras de adaptação das novas instalações para a SPE de Viseu e adjudicada a remodelação das instalações da SPE da Guarda.

Atendimento telefónico ao cliente

Em 2011 verificou-se um crescimento acentuado do número de chamadas mensais recebidas pelo Serviço de Atendimento Telefónico (SAT) do IGFSS. Em média foram recebidas 21.708 por mês, com maior incidência nas categorias de "emissão de documento de cobrança" e "consulta da situação do processo". O gráfico seguinte traduz a evolução do número de chamadas.



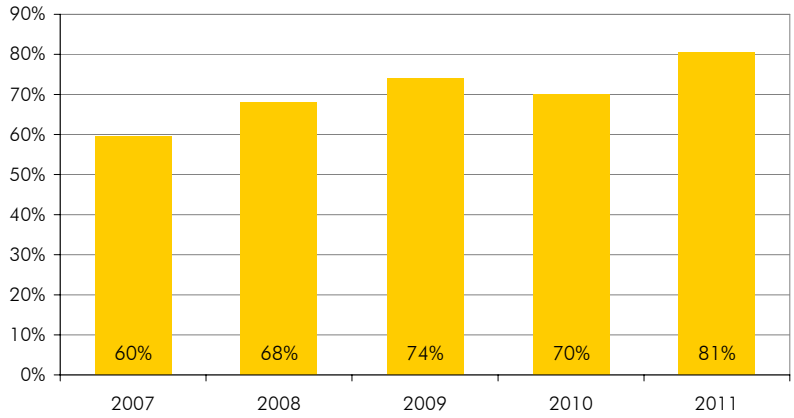
Fonte: Sistema de atendimento telefónico

Número de chamadas recebidas

Em termos globais foram recebidas em 2011 cerca de 260.500 chamadas, tendo sido atendidas imediatamente perto de 135.500. Das chamadas não atendidas no momento foram realizados *callbacks* em cerca de 108.500 dos casos, a maioria (87%) no espaço de 48 horas. Todavia, apesar dos ganhos de eficiência que permitiram responder ao forte crescimento de chamadas, a avaliação final do SAT é a de incapacidade de resposta face à procura[10], sendo necessário e urgente reforçar o serviço de modo a maximizar o seu contributo na arrecadação de receita.

V. Clientes

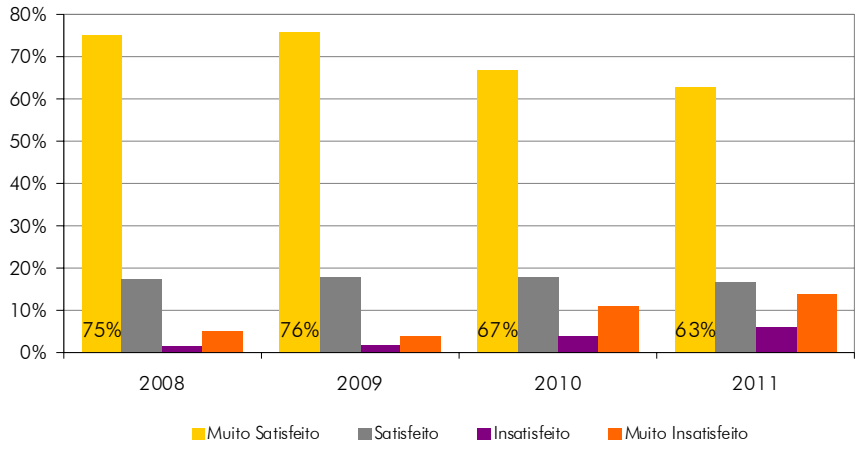
Ao nível da satisfação dos clientes do DGD importa diferenciar os dois canais existentes para a recolha de dados: a) o inquérito à satisfação enviado a uma amostra de devedores e; b) os folhetos de avaliação e sugestões do serviço prestado presentes nas SPE. Os gráficos seguintes apresentam os resultados obtidos em cada um dos canais, não deixando de ser necessário frisar a natureza coerciva do serviço prestado pelo instituto.



Fonte: Inquérito de satisfação de clientes externos

Taxa de satisfação do inquérito a clientes

[10] Foram perdidas perto de 27 mil chamadas (10,3 por cento do total de chamadas).



Fonte: Folhetos de avaliação de clientes

Taxa de satisfação de clientes através de folhetos de avaliação e sugestões

Numa perspetiva qualitativa refira-se que os principais motivos de insatisfação apresentados pelos clientes respeitam à existência de poucos recursos humanos no atendimento, ao elevado tempo de espera e a situações de reclamação por cobrança e existência de dívida incorreta, já paga, nas suas contas-correntes.

VI. Titularização

Em 2011, o processo de titularização de dívida, iniciado em 2003, foi concluído com o pagamento das últimas obrigações da operação Explorer 2004 Serie 1. As taxas de recuperação do portfolio da Segurança Social são distribuídas pela entidade cobradora conforme tabela seguinte.

	Portfolio inicial[11] (M€)	Cobrança (M€)	Taxa de cobrança
Portfolio da Segurança Social	1.995	271	13,6%
Na DGCI	1.623	144	8,9%
No IGFSS	660	127	19,2%

Situação final do portfolio da Segurança Social titularizado

Salienta-se que, com o termo da operação de titularização, os valores em dívida remanescentes do portfolio regressaram à esfera patrimonial da Segurança Social.

VII. Análise SWOT

Embora já incorporadas algumas medidas corretivas e de melhoria no âmbito do Plano de Atividades de 2012, importa uma análise estratégica sobre o processo de gestão de dívida à

[11] Ambos os portfolios possuem apenas dívida de 1993 a 2003.

Segurança Social. Para o efeito, utilizar-se-á a matriz SWOT, indicando resumidamente os pontos fortes e fracos identificados, bem como algumas das oportunidades e ameaças existentes.

Pontos fortes

- **Uma equipa motivada e qualificada**, com liderança de qualidade, aberta e empenhada na melhoria contínua dos processos e do serviço ao cliente;
- **Um sistema de informação bem construído**, que permite um controlo adequado do negócio, quer ao nível operacional, quer ao nível estratégico;
- **Uma visão estratégica do processo**, implementando procedimentos que ponderam cobrança e viabilização, variáveis nem sempre de fácil conciliação e que estimularam um forte aumento de acordos de regularização;
- **O automatismo de participação de dívida de empresas**, permitindo uma menor erosão do património do devedor, uma maior probabilidade de viabilização e uma maior cobrança;
- **Os resultados já alcançados e a imagem construída,** dissuadindo novos incumprimentos.

Pontos fracos

- **Prazo de participação demasiado longo (nove meses)**, acumulando juros de mora contra o devedor, condicionando a viabilidade das empresas e prejudicando a recuperação de dívida;
- **Inexistência de automatismo de participação de dívida** de trabalhadores independentes e de beneficiários com recebimento indevido de prestações sociais, mantendo volumes significativos de dívida fora do processo executivo (>600 milhões de euros);
- **Mapa de pessoal por preencher**, mantendo-se cerca de 20 por cento dos postos de trabalho por preencher;
- **Incapacidade de atualizar a Lista de Devedores**, face ao número de colaboradores e dando-se prioridade à cobrança de dívida e a viabilização de empresas;
- **Imaturidade do processo de prescrição automática**, exigindo um acompanhamento e afinamento após um período inicial experimental de pelo menos um semestre;
- **Insuficiente interconexão de dados e automatismos eletrónicos** com outras entidades, nomeadamente com o Ministérios das Finanças e da Justiça;
- **Insuficiente capacidade de resposta dos canais alternativos** (correio eletrónico e telefone), sobrecarregando o atendimento presencial e dificultando o acesso aos serviços pelo cliente.

Oportunidades

- **Programa Revitalizar,** podendo vir a oferecer mais e melhores soluções de viabilização das empresas;
- **Novas formas de mobilidade na administração pública**, podendo contribuir para o preenchimento dos mapas de pessoal;
- **Programa de Gestão de Competências do IGFSS**, possibilitando a melhor formação às equipas;
- **Implementação da nova orgânica do instituto**, permitindo adaptar melhor o DGD às exigências, distribuição e características dos clientes.

Ameaças

- **Crise económica,** exigindo uma atuação e acompanhamento mais tempestivo sobre o incumprimento de modo a maximizar a possibilidade de viabilização ou, na impossibilidade de tal, maximizar a recuperação de dívida[12];
- **Novas formas de mobilidade na administração pública**, podendo contribuir para a saída de colaboradores para outros serviços mais próximos da residência, fenómeno já registado em 2011 por questões financeiras e pessoais;
- **Desadequação dos instrumentos do Programa Revitalizar** aos condicionalismos legais dos credores públicos, impossibilitando-os a participar na viabilização das empresas.

De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do mapa da estratégia deste Processo constante do Plano de Atividades de 2011:

[12] Para o que concorre sobretudo a diminuição do prazo de participação de dívida (ver secção I).

PN.01 - Gestão da Dívida em 2011/12/31

	Eficácia	Metas	
PN.01 - Gestão da Dívida	70.49 pts	(50.00 pts)	149.72%
Financeira	76.98 pts	(50.00 pts)	217.25%
Regularizar a dívida da Segurança Social	76.98 pts	(50.00 pts)	217.25%
Aumento da taxa da cobrança global	12.81 %	(3.00 %)	427.00%
Valor Enquadrado	67.39 M€	(60.00 M€)	112.32%
Aumento da regularização extraordinária	10.52 M€	(10.00 M€)	105.20%
Execução do processo de Titularização	81.20 PA	(70.00 PA)	116.00%
Clientes	53.41 pts	(50.00 pts)	109.93%
Melhorar o atendimento prestado aos clientes	59.17 pts	(50.00 pts)	116.09%
Índice satisfação dos Clientes - Recuperação Executiva	70.00 %	(78.00 %)	89.74%
Índice satisfação dos Clientes - Recuperação Extraordinária	91.00 %	(66.00 %)	137.88%
Taxa de cumprimento do prazo de resposta a reclamações	90.83 %	(90.00 %)	100.92%
% cumprimento prazo resposta a reclamações - dív. Incorrecta	88.13 %	(90.00 %)	97.92%
Tx tratamento de reclamações livro amarelo dentro do prazo	85.04 %	(90.00 %)	94.49%
Redefinição do modelo de atendimento	53.90 PA	(30.00 PA)	179.67%
Operacionaliz. sist. gestão reclamações - dív. Incorrecta	44.80 PA	(40.00 PA)	112.00%
Melhorar a capacidade de resposta dos serviços	52.19 pts	(50.00 pts)	113.72%
Tempo médio de resposta às solicitações GSESS (DRExt)	6.00 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	80.00%
Tempo médio de resposta às solicitações GSESS (DRExe)	3.65 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	127.00%
Tempo médio de respostas a contribuintes (DRExtr)	1.60 Dias úteis	(4.00 Dias úteis)	160.00%
Taxa de cumprimento dos OLA	79.10 %	(90.00 %)	87.89%
Garantir as restituições	84.52 pts	(50.00 pts)	135.70%
Tempo médio de restituição - pedido contribuinte	25.43 Dias úteis	(30.00 Dias úteis)	115.23%
Tempo médio de restituição - SAG	52.60 Dias úteis	(120.00 Dias úteis)	156.17%
Garantir postos de trabalho	17.75 pts	(50.00 pts)	74.20%
Postos de trabalho assegurados	4452.00 N.º	(6000.00 N.º)	74.20%
Processos Internos	70.33 pts	(50.00 pts)	116.76%
Dinamizar a acção coerciva	90.60 pts	(50.00 pts)	132.40%
Rácio dos processos com penhora	91.54 %	(85.00 %)	107.69%
Plano de Acções Nacionais	115.80 PA	(80.00 PA)	144.75%
Agilizar o enquadramento	61.92 pts	(50.00 pts)	116.03%
% de dívida acordada	37.91 %	(20.00 %)	189.55%
Tempo médio duração dos PEC	8.96 Meses	(8.00 Meses)	88.00%
Tempo médio de solicitação de dívida ao ISS	1.03 Dias úteis	(2.00 Dias úteis)	148.50%
% de cumprimento do prazo de articulação com o IAPMEI	30.99 %	(90.00 %)	34.43%
Elaboração do mapa de PEC	143.60 PA	(120.00 PA)	119.67%
Impulsionar a Reversão	64.00 pts	(50.00 pts)	111.20%
% de dívida activa em reversão	12.87 %	(13.20 %)	97.50%
% de dívida acordada em reversão	24.98 %	(20.00 %)	124.90%
Incentivar os pagamentos voluntários	64.80 pts	(50.00 pts)	107.40%
Taxa de contribuintes citados	85.92 %	(80.00 %)	107.40%
Aprendizagem e Crescimento	78.06 pts	(50.00 pts)	137.68%
Assegurar a melhoria contínua do processo	60.91 pts	(50.00 pts)	108.73%
N.º de acções preventivas	27.00 N.º	(22.00 N.º)	122.73%
Tempo médio para definir acções correctivas (AIQ)	4.79 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	104.20%
Plano de reuniões DGD	166.40 PA	(160.00 PA)	104.00%

Data de criação: 2012/01/31 15:53

PN.01 - Gestão da Dívida em 2011/12/31

	Eficácia	Metas	
Desenvolver os Sistemas de Informação	0.00 pts	(80.00 pts)	0.00%
Taxa cumprimento do prazo resposta às solicitações do II	0.00 %	(0.00 %)	
Promover a avaliação do desempenho	89.93 pts	(50.00 pts)	161.95%
SIADAP - Avaliações homologadas	0.00 Dias	(0.00 Dias)	
SIADAP - Objectivos contratualizados	101.22 Dias	(133.00 Dias)	123.89%
% de pareceres favoráveis da Comissão Paritária	0.00 %	(5.00 %)	200.00%
Valorizar o Capital Humano	83.33 pts	(50.00 pts)	142.35%
Índice de satisfação dos colaboradores	76.00 %	(76.00 %)	100.00%
N.º médio de horas de formação por colaborador	35.11 Horas	(19.00 Horas)	184.79%
Taxa de absentismo	2.31 %	(4.00 %)	142.25%

Data de criação: 2012/01/31 15:53

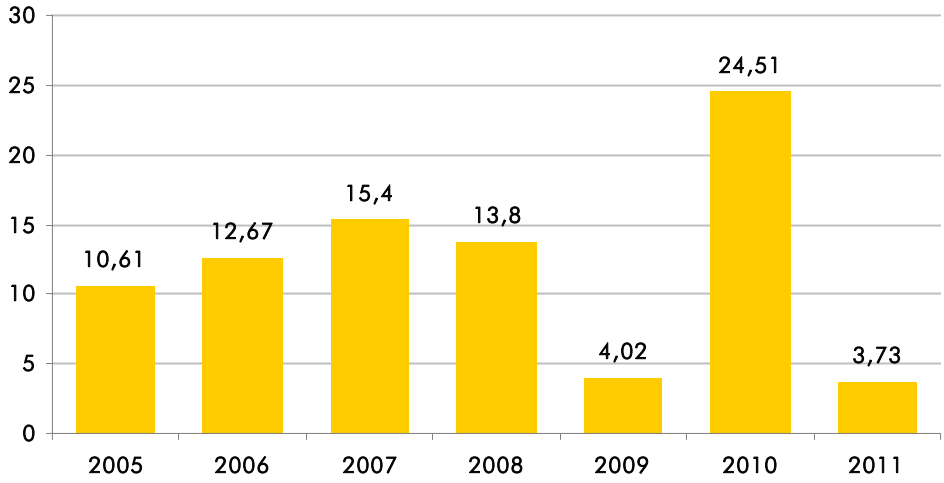
2.4. *Performance* do Património Imobiliário

São atribuições do instituto, a administração, a conservação, e a promoção e implementação de programas de alienação do património imobiliário do sistema da Segurança Social, tendo como objetivo a sua valorização e rentabilização.

O património imobiliário do IGFSS é composto por imóveis de renda livre (RL) e de habitação social (HS), num total de cerca de 4.500 imóveis. Em 2011, integraram o património imobiliário do instituto 20 imóveis provenientes de dações em pagamento, constituído por 10 prédios rústicos e 10 prédios urbanos, e 7 imóveis provenientes do Instituto da Segurança Social, IP.

No âmbito da política de alienação do património, e apesar do contexto económico nacional e internacional desfavorável, que afetou em particular o mercado imobiliário, foi traçado como objetivo para 2011 alcançar uma receita de vendas de 4 milhões de euros, tendo-se registado uma receita anual de 3,73 milhões de euros, apurando-se uma taxa de cobertura do objetivo de 93,25 por cento.

Para este resultado contribuiu o lançamento de um concurso público de venda de imóveis, a nível nacional, que teve uma oferta global de 130 imóveis com um valor base de licitação na ordem dos 20 milhões de euros.



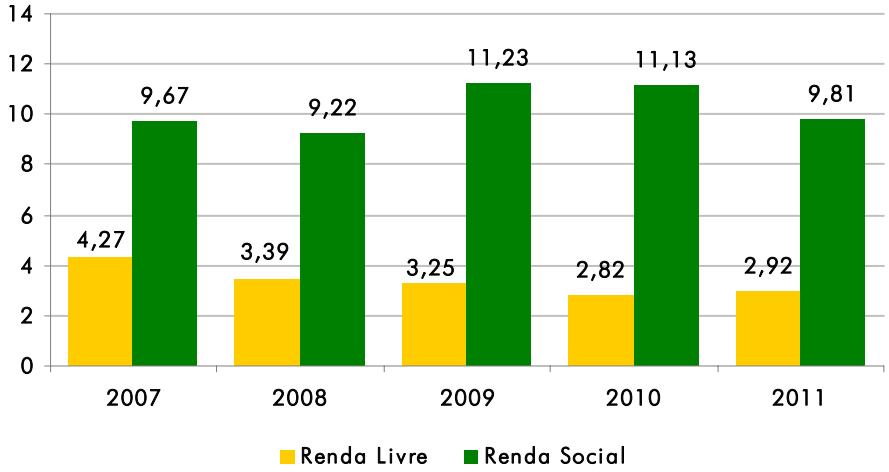
Evolução das receitas de venda de imóveis (em milhões de euros)

É importante referir que a atual conjuntura económica continuou a dificultar o acesso ao crédito bancário para financiamento das aquisições, o que não permitiu concretizar todas as propostas apresentadas para compra de imóveis do IGFSS.

Desde 2004, todos os concursos de venda de imóveis promovidos pelo IGFSS são lançados em jornais de grande circulação, bem como no *site* da Segurança Social e no Portal do Cidadão, recorrendo inclusive a *banners*, destaques e a serviços de *sms* no Portal do Cidadão. Nesta área de conteúdos exclusivamente dedicada aos concursos, disponibilizam-se todas as informações relevantes sobre cada fração em venda, desde fotografias, plantas dos imóveis, regulamento do concurso, calendário de visitas, áreas, tipologias e preços base de licitação.

A atividade do IGFSS no âmbito da gestão do património da Segurança Social passa também pela valorização dos imóveis através da realização de obras de beneficiação ou reparação. No ano de 2011 foram realizadas obras de reabilitação e valorização do património em 8 prédios.

A taxa das rendas por cobrar no património de renda livre aumentou ligeiramente em 2011 para os 2,92 por cento, apesar do contínuo aumento de controlo exercido. Por sua vez, e apesar do contexto económico menos favorável, a taxa das rendas por cobrar na habitação social cifrou-se abaixo do registado em 2010, nos 9,81 por cento.



Evolução da taxa de não cobrança de rendas (%)

Deu-se continuidade à política de maior proximidade com os arrendatários, de que são exemplos a taxa de representação nas assembleias de condomínios de 100 por cento, a aferição de uma taxa de satisfação de 100 por cento com as obras de reparação, apurada com base nos "telefonemas de cortesia", e a implementação de 24 novos condomínios.

Implementou-se um plano de sensibilização a arrendatários, tendo-se divulgado um conjunto de boas práticas a serem seguidas nos imóveis geridos pelo IGFSS, através da distribuição de um folheto informativo que visa a maior responsabilização dos arrendatários na manutenção e conservação dos fogos. Foram, ainda, divulgados novos canais de comunicação com o objetivo de facilitar o contacto, quer de administrações de condomínio, quer dos próprios arrendatários.

De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do mapa da estratégia deste Processo constante do Plano de Atividades de 2011:

PN.02 - Património Imobiliário em 2011/12/31

	Eficácia	Metas	
PN.02 - Património Imobiliário	45.30 pts	(50.00 pts)	52.49%
Financeira	32.41 pts	(50.00 pts)	-94.07%
Aumentar a eficácia na gestão	41.81 pts	(50.00 pts)	91.45%
Taxa de não cobrança de rendas de RL	2.92 %	(3.00 %)	102.57%
Taxa de não cobrança de rendas de HS	9.81 %	(10.00 %)	101.90%
Acção de actualização de dados	20.00 PA	(40.00 PA)	50.00%
Acção de actualização de rendas	60.00 PA	(60.00 PA)	100.00%
Rentabilizar o Património Imobiliário	27.71 pts	(50.00 pts)	-186.83%
Receitas de alienação	3.73 M€	(4.00 M€)	93.25%
Aumento % da receita de rendas de RL	-29.88 %	(4.00 %)	-747.00%
Clientes	47.94 pts	(50.00 pts)	103.40%
Aumentar a satisfação dos clientes	73.60 pts	(50.00 pts)	130.22%
Índice de satisfação dos arrendatários	59.00 %	(57.00 %)	103.51%
Índice de satisfação das Adm. Condomínio	68.00 %	(69.00 %)	98.55%
Taxa de representação nas assembleias de condomínios	100.00 %	(60.00 %)	166.67%
Taxa de peritagens técnicas efectuadas	82.18 %	(50.00 %)	164.36%
N.º Condomínios implementados	24.00 N.º	(24.00 N.º)	100.00%
Índice de satisfação dos compradores de imóveis	82.00 %	(76.00 %)	107.89%
Melhorar a qualidade do serviço	22.27 pts	(50.00 pts)	76.57%
Taxa de satisfação com a execução das obras	100.00 %	(95.00 %)	105.26%
Taxa de cumprimento do prazo de resposta a reclamações	66.20 %	(90.00 %)	73.56%
Tempo médio de resposta aos pedidos de avaliação	19.64 Dias úteis	(15.00 Dias úteis)	59.07%
Taxa de cumprimento dos OLA	67.47 %	(90.00 %)	74.97%
Acção de sensibilização aos arrendatários	30.00 PA	(50.00 PA)	50.00%
Processos Internos	42.20 pts	(50.00 pts)	98.47%
Reduzir os tempos de resposta dos serviços	71.23 pts	(50.00 pts)	116.71%
Tempo médio de resposta às ordens de reparação	6.75 Dias úteis	(10.00 Dias úteis)	182.50%
Tx cumpr. prazo de validação das facturas relativas a obras	80.73 %	(80.00 %)	100.91%
Arrendar imóveis estratégicos	0.00 pts	(0.00 pts)	
Taxa de sucesso do arrendamento	0.00 %	(0.00 %)	
Concurso de arrendamento	0.00 PA	(0.00 PA)	
Valorizar os imóveis	33.33 pts	(50.00 pts)	100.96%
N.º imóveis valorizados	8.00 N.º	(5.00 N.º)	160.00%
Taxa de imóveis regularizados	64.29 %	(90.00 %)	71.43%
Alienar imóveis	25.00 pts	(50.00 pts)	76.92%
Taxa de sucesso das vendas	10.77 %	(20.00 %)	53.85%
Concurso de venda de imóveis	80.00 PA	(80.00 PA)	100.00%
Aprendizagem e Crescimento	71.98 pts	(50.00 pts)	151.81%
Assegurar a melhoria do processo	75.00 pts	(50.00 pts)	125.00%
N.º de acções preventivas	3.00 N.º	(2.00 N.º)	150.00%
Tempo médio para definir acções correctivas (AIQ)	5.00 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	100.00%
Promover a avaliação do desempenho	80.38 pts	(50.00 pts)	154.30%
SIADAP - Avaliações homologadas	0.00 Dias	(0.00 Dias)	
SIADAP - Objectivos contratualizados	121.56 Dias	(133.00 Dias)	108.60%
% de pareceres favoráveis da Comissão Paritária	0.00 %	(5.00 %)	200.00%
Valorizar o Capital Humano	60.56 pts	(50.00 pts)	176.12%

	Eficácia	Metas	
Índice de satisfação dos colaboradores	75.00 %	(76.00 %)	98.68%
N.º médio de horas de formação por colaborador	20.56 Horas	(6.00 Horas)	342.67%
Taxa de absentismo	4.52 %	(4.00 %)	87.00%

2.5. *Performance* do Orçamento e Conta

O IGFSS assume um papel particularmente importante no setor, cabendo-lhe a elaboração, gestão e controlo do Orçamento da Segurança Social. É ainda da sua responsabilidade o acompanhamento da execução orçamental e a elaboração da respetiva Conta.

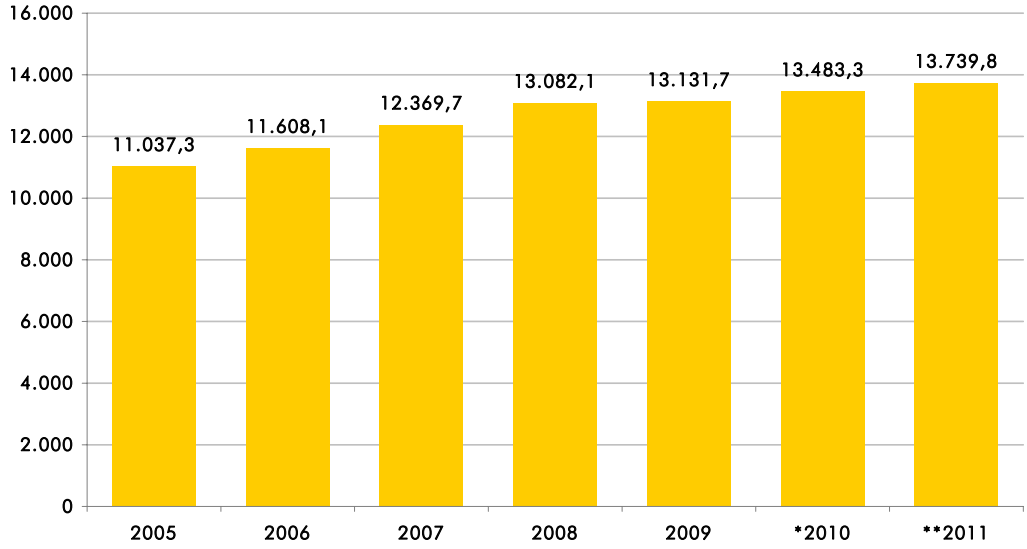
Porque esta área se revela particularmente exigente, revestindo-se de enorme importância disponibilizar a tempo a informação, nomeadamente à tutela, manteve-se o dia 17 de cada mês como data limite para a emissão da execução do Orçamento da Segurança Social referente ao mês anterior.

Este compromisso é ainda mais exigente se considerarmos que o IGFSS está dependente, para o seu cumprimento, do atempado fecho do respetivo período contabilístico no Sistema de Informação Financeira ou do envio atempado da informação por parte das instituições do sistema que integram o perímetro de consolidação da Segurança Social.

Fruto do empenho de todos os que trabalham mensalmente para o alcance deste objetivo, o instituto superou em 2011 a meta a que se propôs, disponibilizando a tempo à tutela a execução orçamental da Segurança Social e permitindo a sua publicação simultânea com a Direção-Geral do Orçamento.

Da execução orçamental do ano 2011 resulta um decréscimo da receita efetiva e da despesa efetiva de 1,3 por cento e de 0,3 por cento, respetivamente, em relação ao período homólogo de 2010.

O comportamento da receita efetiva foi influenciado, nomeadamente, pela evolução das contribuições que representando 58,4 por cento das receitas efetivas evidenciam um acréscimo de 1,9 por cento relativamente ao período homólogo de 2010, pelo decréscimo de 6,7 por cento nas transferências correntes relativamente ao período homólogo de 2010 e pela variação homóloga, face a 2010, nos rendimentos, a qual se situou em +20,5 por cento. Ainda no que se refere à receita de contribuições, no exercício de 2010 foi pela primeira vez anulado em sede de consolidação o valor pago de contribuições da entidade empregadora pelas instituições dentro do perímetro da Segurança Social, mantendo-se este procedimento para 2011.

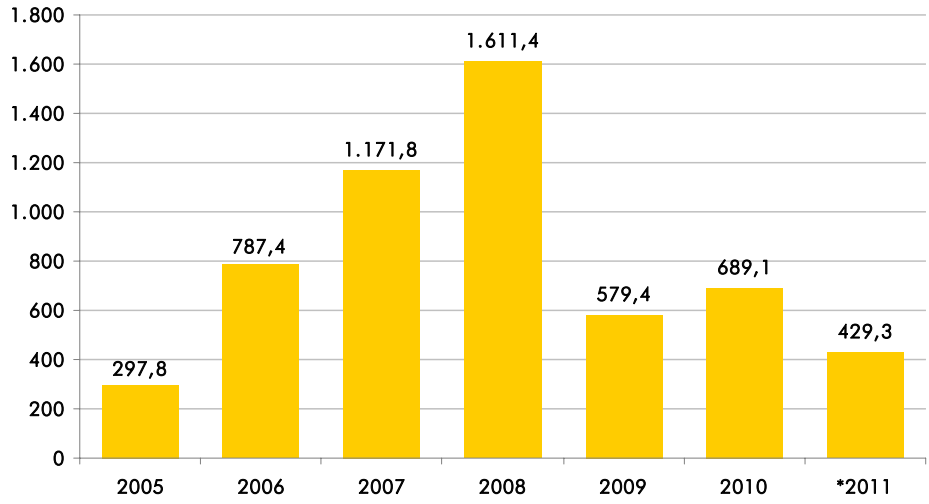


Evolução das contribuições (em milhões de euros)

Notas: * Na CSS 2010 pela primeira vez foi anulada a receita de contribuições de instituições dentro do perímetro da Segurança Social; ** Dados da execução provisória.

No que respeita à despesa, assumem especial importância as pensões e respetivos complementos (62,5 por cento da despesa efetiva) registando um acréscimo de 3,1 por cento face a igual período de 2010 e as prestações de desemprego (9,1 por cento da despesa efetiva) que evidenciam um decréscimo de 5,3 por cento. Contudo, no cômputo global, a despesa com prestações sociais e administração regista um decréscimo, face a 2010, de 0,7 por cento.

A execução do Orçamento da Segurança Social em 2011 gerou um saldo orçamental, na ótica da contabilidade pública, de 429,3 milhões de euros que evidencia um decréscimo de 37,7 por cento, quando comparado com o ano anterior.



Evolução do saldo orçamental da SS (em milhões de euros)

Nota: * Dados da execução provisória

Numa área regida essencialmente pelo cumprimento de prazos, o ano de 2011 revelou-se particularmente positivo. Procedeu-se ao encerramento mensal dos períodos contabilísticos de acordo com o calendário estipulado e elaborou-se a reconciliação trimestral dos saldos patrimoniais e orçamentais com entidades do perímetro de consolidação da Segurança Social, também dentro dos prazos estabelecidos e sem divergências.

A execução orçamental da Despesa e da Receita e respetivos relatórios, à semelhança de 2010, foi elaborada com os dados residentes no Sistema de Informação Financeira e foi enviada atempadamente a execução orçamental ao então Controlador Financeiro do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social (MTSS). Por sua vez, as Contas do IGFSS relativas ao ano de 2010 foram também remetidas ao Tribunal de Contas dentro dos prazos acordados.

No seguimento do trabalho desenvolvido em 2010, continuou-se a promover o desenvolvimento e melhoria de diversos interfaces informáticos que permitem uma maior automatização e fiabilidade das operações contabilísticas, nomeadamente:

- *Interface* GC/SIF – Alterações que visam a melhoria e atualização da parametrização das contabilizações, validação dos processos que foram sujeitos a alterações e elaboração de testes inerentes à conta corrente de contribuições (*interface* SICC-GC/SIF) que concorrem para a obtenção da execução orçamental em SIF de acordo com a recomendação do Tribunal de Contas; Integração técnica do sistema de informação de conta corrente nos diversos processos;
- *Interface* SID/SEF - Levantamento de requisitos, definição de contabilizações e de parametrizações, elaboração de testes unitários no âmbito do Projeto de Recuperação de Dívidas em Execução Fiscal e em parceria com o departamento de gestão da dívida.

De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do mapa da estratégia deste Processo constante do Plano de Atividades de 2011:

PN.03 - Orçamento e Conta em 2011/12/31

	Eficácia	Metas	
PN.03 - Orçamento e Conta	79.71 pts	(50.00 pts)	141.41%
Clientes	72.21 pts	(50.00 pts)	127.97%
Aumentar o nível de satisfação dos SH internos e externos	70.34 pts	(50.00 pts)	110.37%
Índice de satisfação dos clientes externos	88.00 %	(84.00 %)	104.76%
Taxa de cumprimento dos OLA	96.36 %	(90.00 %)	107.07%
Tx de cumprimento prazo resposta auditores int. e ext.	114.83 %	(100.00 %)	114.83%
Elaborar e gerir o Orçamento da Segurança Social	70.35 pts	(50.00 pts)	120.09%
Prazo de elaboração do Orçamento do IGFSS	4.00 Dias úteis	(10.00 Dias úteis)	160.00%
N.º médio dias encerramento exec. orçamental mensal do IGFSS	4.08 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	118.40%
Relatórios Saldo Orçamental ISS	156.20 PA	(130.00 PA)	120.15%
Elaboração do OSS 2012 e sua disponibilização às ISS	160.00 PA	(160.00 PA)	100.00%
Consolidação e apresentação da execução orçamental mensal	126.60 PA	(120.00 PA)	105.50%
Relatório analítico da execução orçamental - LBSS e LEO	89.60 PA	(80.00 PA)	112.00%
Encerrar as Contas do IGFSS e elaborar a Conta da SS	68.75 pts	(50.00 pts)	162.89%
Redução % das recomendações acumuladas	32.14 %	(5.00 %)	642.80%
Data de entrega do relatório de contas do IGFSS	18.00 Dias úteis	(18.00 Dias úteis)	100.00%
Elaboração da CSS e entrega ao TC	181.11 PA	(140.00 PA)	129.37%
Elaboração de normas de encerramento das contas	31.80 PA	(30.00 PA)	106.00%
Apuramento saldos orçamentais patrimoniais programas	160.40 PA	(130.00 PA)	123.38%
Encerramento das Contas do IGFSS e entrega ao TC	150.00 PA	(150.00 PA)	100.00%
Efectuar a normalização contabilística e orçamental	100.00 pts	(50.00 pts)	151.94%
Normalização contabilística e orçamental	145.11 %	(95.00 %)	152.75%
Monitorizar recomendações de auditorias dirigidas ao DOC	4.50 Dias úteis	(10.00 Dias úteis)	155.00%
Propor soluções para recomendações dos auditores	11.00 Dias úteis	(20.00 Dias úteis)	145.00%
Efectuar prev. exec. orçamental e propostas de alt. Orç.	84.04 pts	(50.00 pts)	126.96%
Tx cumprimento apresentação Prev. Exec. Orç.	137.01 %	(95.00 %)	144.22%
Tx de cumprimento de elaboração das alterações orçamentais	96.01 %	(95.00 %)	101.06%
Proposta de integração de saldos de anos anteriores no OSS	0.00 PA	(0.00 PA)	
Analisar séries hist. e realizar estudos prospectivos	55.71 pts	(49.99 pts)	98.51%
Realização de estudos prospectivos	6.04 Dias úteis	(7.00 Dias úteis)	113.71%
Análise de desvios	72.73 %	(95.00 %)	75.55%
Projecção das grandes rubricas do OSS para o ano n+1	100.00 %	(95.00 %)	105.26%
Financeira	86.72 pts	(50.00 pts)	165.01%
Melhorar prazo médio de pagamentos e recebimentos	76.88 pts	(49.99 pts)	115.85%
Taxa de validação dos registos contabilísticos/ Despesa	96.22 %	(95.00 %)	101.28%
Taxa de validação dos registos contabilísticos/ Receita	92.00 %	(80.00 %)	115.00%
Prazo médio de pagamento	16.00 Dias	(30.00 Dias)	146.67%
Reduzir as dívidas de M/L prazo devedores não contribuintes	100.00 pts	(50.00 pts)	277.67%
Reduzir % o n.º de devedores não Contribuintes a M/L prazo	8.33 %	(3.00 %)	277.67%
Reconciliar saldos/operações recíprocas entre ISS do sistema	91.00 pts	(50.00 pts)	155.47%
Controlo eficácia requisitos encerramento períodos contab.	1.00 Dias úteis	(30.00 Dias úteis)	196.67%
Supervisão mensal das operações reciprocas	10.80 Dias úteis	(15.00 Dias úteis)	128.00%
Diminuição % das divergências Seg-Social (IGFSS/ISSSS)	0.00 %	(0.00 %)	
Processos Internos	91.58 pts	(50.00 pts)	147.79%
Aumentar a eficiência dos processos	89.36 pts	(50.00 pts)	140.49%
N.º de acções preventivas	4.00 N.º	(2.00 N.º)	200.00%

Data de criação: 2012/01/31 15:53

PN.03 - Orçamento e Conta em 2011/12/31

	Eficácia	Metas	
Manutenção dos mapas do SIF	6.94 Dias úteis	(10.00 Dias úteis)	130.60%
Desenv. dos mapas de Gestão-contratualização com II	13.50 Dias úteis	(30.00 Dias úteis)	155.00%
Elaboração DFs semestrais	0.00 PA	(0.00 PA)	
Validar transacção apuramento saldos operações tesouraria	27.97 PA	(20.00 PA)	139.84%
Criar Encer. Meses/Ano no GC com data do SIF/Promover com II	0.00 PA	(0.00 PA)	
Extracção Automática de Certidões / Promover com II	24.80 PA	(20.00 PA)	124.00%
Regularização de Saldos	26.00 PA	(20.00 PA)	130.00%
Relat. SIF Contrapartidas das Contas	20.00 PA	(20.00 PA)	100.00%
Aumentar a eficácia dos processos	96.03 pts	(50.00 pts)	162.41%
Tempo médio para definir acções correctivas (AIQ)	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)	
Man. tabela associação classificador econ. às contas patrim.	0.11 Dias úteis	(3.00 Dias úteis)	196.33%
Orçamentação e CEO em SIF - Contratualização com II	128.80 PA	(70.00 PA)	184.00%
Int. SIF do IGFCSS, do FEFSS e da Marconi	37.20 PA	(30.00 PA)	124.00%
Redefinição tabela fundos para subsídios formação (AFP)	54.64 PA	(40.00 PA)	136.60%
Cons. Patrimonial no módulo do SIF - EC - CS	28.80 PA	(20.00 PA)	144.00%
Remessa electrónica das Dem. Financ. ao TC/Promover com II	13.40 PA	(10.00 PA)	134.00%
Aprendizagem e Crescimento	66.35 pts	(50.00 pts)	123.33%
Promover a avaliação do desempenho	81.54 pts	(50.00 pts)	145.24%
SIADAP - Avaliações homologadas	0.00 Dias	(0.00 Dias)	
SIADAP - Objectivos contratualizados	110.78 Dias	(133.00 Dias)	116.71%
% de pareceres favoráveis da Comissão Paritária	0.00 %	(5.00 %)	200.00%
Monitorização intercalar dos objectivos - SIADAP e BSC	59.50 PA	(50.00 PA)	119.00%
Valorizar o Capital humano	67.50 pts	(50.00 pts)	124.75%
Índice de satisfação dos colaboradores	77.00 %	(80.00 %)	96.25%
N.º médio de horas de formação por colaborador	34.00 Horas	(20.00 Horas)	170.00%
Taxa de absentismo	3.68 %	(4.00 %)	108.00%
Qualificar o sistema de comunicação externa e interna do DOC	50.00 pts	(50.00 pts)	100.00%
Divulgação externa de informação orçam. e finan. do sistema	40.00 PA	(40.00 PA)	100.00%
Divulgação interna informação orç. e fin. - sistema e IGFSS	50.00 PA	(50.00 PA)	100.00%

Data de criação: 2012/01/31 15:53

2.6. *Performance* da Gestão Financeira

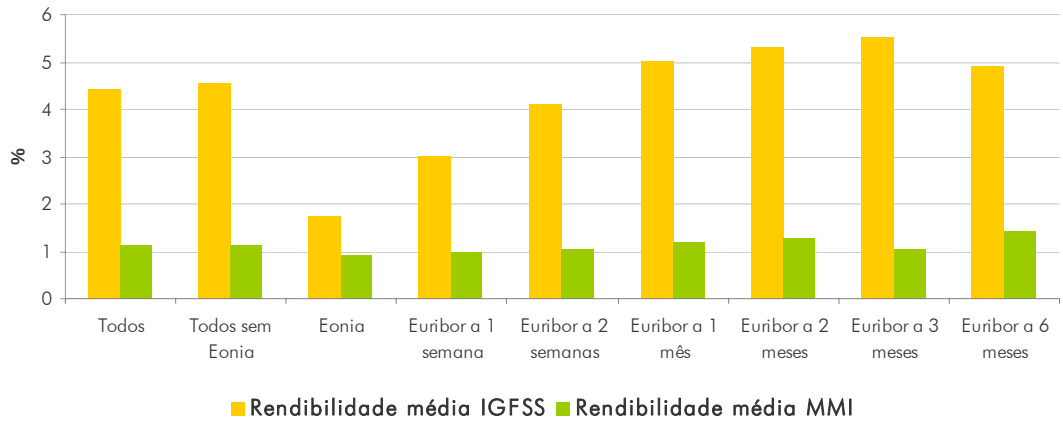
É missão do IGFSS proceder ao planeamento, controlo e execução financeira das receitas e despesas previstas no Orçamento da Segurança Social, elaborar o plano de tesouraria consolidado, com base no contributo das instituições da Segurança Social, e proceder à gestão unificada dos recursos financeiros.

A gestão dos recursos financeiros do sistema de Segurança Social passa também pela rentabilização dos excedentes de tesouraria, com recurso a produtos que garantem o capital investido.

Como objetivo nuclear para 2011 estabeleceu-se obter um diferencial médio anual positivo superior a 100 pontos base entre a rendibilidade média do IGFSS e as taxas do Mercado Monetário Interbancário (MMI), no conjunto das aplicações financeiras com capitalização.

Durante o ano de 2011, o capital médio diário em aplicação situou-se em ≈1.600 milhões de euros, obtendo-se uma taxa de rendibilidade para o conjunto dos prazos de 4,44 por cento, mais 2,31 por cento face ao ano de 2010.

Comparativamente com a rendibilidade média do MMI verificou-se um diferencial na *performance* do IGFSS de mais 3,30 por cento, mais 1,72 por cento face ao ano de 2010. Face à meta inicialmente estabelecida, verifica-se um diferencial positivo de 2,30 por cento.



Rendibilidade média das aplicações financeiras

A *performance* atingida resulta da gestão diária de tesouraria, conducente a saldos de depósitos à ordem de menor dimensão e à possibilidade de concentração de valores para aplicação. Este último fator reforça a capacidade de negociação junto dos bancos, proporcionando taxas mais elevadas. A estes fatores acrescem a falta de liquidez em muitos bancos onde o IGFSS efetua aplicações financeiras e a dificuldade destes na obtenção de financiamento no mercado, agravadas no ano de 2011, pela crise da dívida pública, o que tem vindo a ter como consequência o aumento significativo das taxas de rendibilidade oferecidas por estas instituições bancárias nas aplicações financeiras do IGFSS. Estes fatores foram acentuados com a necessidade por parte dos bancos de apresentarem no final do ano os níveis de liquidez impostos pelo Banco Central Europeu.

A rendibilidade média obtida pelo instituto nas aplicações negociadas em 2011, com exceção do prazo Eonia, situou-se nos 4,53 por cento (mais 2,33 por cento face ao ano anterior), tendo-se obtido um diferencial face ao MMI de 3,39 por cento, mais 1,75 por cento face ao ano anterior.

Foi nos prazos de 2 semanas e 1 mês que o instituto aplicou a maior parcela de capital - 1.231,9 milhões de euros -, representando 76,9 por cento do capital médio aplicado durante o ano. Nestes prazos o instituto obteve diferenciais médios superiores ao MMI em 3,07 por cento e 3,81 por cento, respetivamente.

Em 2011, a atividade do IGFSS no domínio da gestão financeira ficou também marcada pelo início do pagamento de transferências bancárias – SEPA (*Single European Payment Area*), sendo que em abril o Citibank, na qualidade de banco prestador do serviço, processou com sucesso o primeiro ficheiro com pagamentos por transferência bancária para o espaço SEPA e em formato XML. Foi assim possível ir ao encontro das recomendações do Banco de Portugal e da Comissão Europeia para a adoção dos instrumentos SEPA e assim contribuir para a migração da Administração Pública Portuguesa para os instrumentos SEPA.

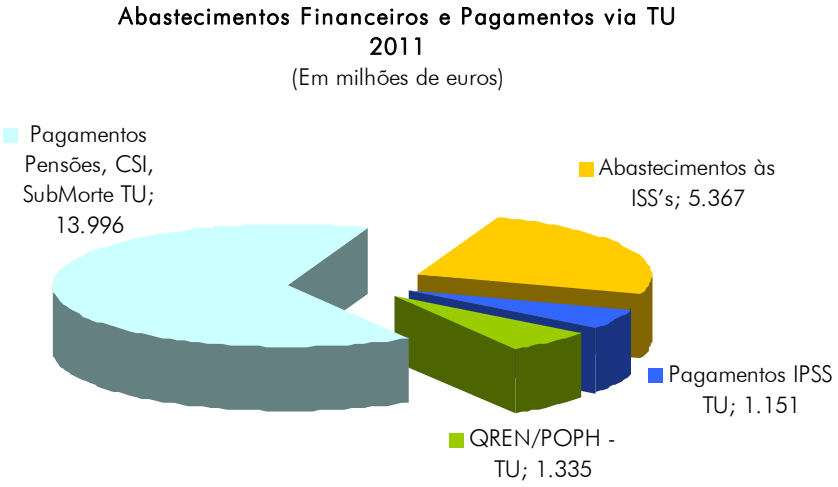
O pagamento por transferência bancária fora do espaço SEPA foi iniciado em maio de 2011, em Cabo Verde, seguindo-se o Brasil em junho.

Simultaneamente o ISS/CNP adotou, desde junho de 2011, o *layout* SEPA C2B, para efeito dos concursos públicos lançados pelo IGFSS no âmbito da Tesouraria Única. No entanto, a pedido dos bancos, SIBS e Banco de Portugal, o arranque do pagamento das pensões através deste formato foi adiado a fim de garantir desenvolvimentos informáticos por parte da SIBS para assegurar a hora de disponibilização de fundos aos pensionistas. O processo de migração é acompanhado pelo Banco de Portugal e pela SIBS.

Dada a importância estratégica da Segurança Social, face ao volume de pagamentos envolvidos, regista-se como muito positivo o facto de em maio de 2011, o IGFSS ter sido o primeiro organismo nacional, entre o Setor Empresarial e a Administração Pública, convidado pelo Banco de Portugal para integrar a sua comitiva para a participação no "Sixth meeting of the EU forum of National SEPA Coordination Committees" da Comissão Europeia.

Inserido no âmbito das medidas do Simplex, foi disponibilizada a possibilidade de emissão de referências de pagamento a ser utilizadas no Multibanco – pagamento de serviços compras –, para as entidades empregadoras. Esta funcionalidade já estava ativa desde setembro de 2009 para os trabalhadores independentes e permite consultar a dívida na Segurança Social Direta (SSD), emitir o documento de pagamento com referência Multibanco e emitir extrato de conta corrente.

No âmbito da gestão unificada dos recursos financeiros da Segurança Social, o IGFSS assegurou durante o ano de 2011 o abastecimento financeiro diário de 10 instituições e serviços do sistema. Relativamente à Tesouraria Única do sistema de Segurança Social - vertente de pagamentos - consolidou-se o processo de pagamentos aos beneficiários de Pensões, Complemento Solidário de Idosos e Subsídio por Morte e deu-se continuidade aos pagamentos diretos às Instituições Particulares de Solidariedade Social e aos beneficiários de Ações de Formação Profissional no âmbito do QREN-POPH. Os abastecimentos financeiros e pagamentos via Tesouraria Única atingiram o total de 21.848 milhões de euros.



Abastecimentos financeiros e pagamentos via TU – 2011 (em milhões de euros)

Ainda no que concerne à Tesouraria Única do sistema de Segurança Social – vertente de recebimentos –, o processo de centralização das cobranças relativas a receitas do ISS cobradas nas tesourarias do sistema permitiu obter um significativo aumento do volume de cobranças arrecadado nas contas bancárias do IGFSS. Em 2011 este montante ascendeu a ≈66,9 milhões de euros, representando cerca de 9 por cento do total das cobranças efetuadas, apesar de se ter registado uma diminuição de 3 por cento relativamente ao ano transato.

O IGFSS assegura ainda a gestão dos Fundos Autónomos, designadamente do Fundo de Socorro Social, Fundo de Garantia Salarial e outros Fundos Especiais e Programas, que de forma sintética registaram a seguinte atividade em 2011:

- O pagamento das prestações de alimentos no âmbito do Fundo de Garantia de Alimentos Devidos a Menores cifrou-se nos 25,5 milhões de euros, para um total médio de 14.620 processos por mês – refletindo um crescimento da despesa em 9 por cento.
- No âmbito do Fundo de Garantia Salarial, a despesa global executada, em 2011, consubstanciou-se em 112,5 milhões de euros. Esta despesa englobou pagamentos de 20.858 requerimentos, que consubstancia uma média paga de 5.393 euros por requerimento. Comparando a evolução da despesa executada em 2011, de 112,5 milhões de euros, com a despesa realizada em 2010, de aproximadamente 109,5 milhões de euros, verifica-se uma variação de 3 por cento.
- Relativamente ao Fundo Especial de Segurança Social dos Profissionais da Banca dos Casinos, o IGFSS efetuou abastecimentos financeiros num total de 4,2 milhões de euros (registando um acréscimo de 6,25 por cento, relativamente a 2010), e contabilizou receitas de cotizações no valor de 864,4 mil euros, tendo registado um decréscimo de 2,45 por cento relativamente a 2010.
- No âmbito do Apoio Social a Idosos e Emigrantes Carenciados das Comunidades Portuguesas foram efetuados pagamentos na ordem dos 3,1 milhões de euros (registando uma diminuição de 56,3 por cento relativamente a 2010).

- O montante do apoio social aos Hemofílicos atingiu, em 2011, o valor de 447,7 mil euros (redução de 2,8 por cento).
- No que se refere ao Fundo de Socorro Social, o total de compromissos assumidos situou-se em 13,1 milhões de euros (variação negativa de 42,8 por cento), para um total de pagamentos de 9,3 milhões de euros (redução de 5,1 por cento).

De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do mapa da estratégia deste Processo constante do Plano de Atividades de 2011:

PN.04 - Gestão Financeira em 2011/12/31

	Eficácia	Metas	
PN.04 - Gestão Financeira	75.01 pts	(50.00 pts)	150.06%
Financeira	90.63 pts	(50.00 pts)	259.17%
Rentabilizar os excedentes de tesouraria da SS	90.63 pts	(50.00 pts)	259.17%
Peso relativo DO/DP	0.66 %	(0.80 %)	117.50%
Rendibilidade média IGFSS vs MMI	330.00 PB	(100.00 PB)	330.00%
Clientes	67.73 pts	(50.00 pts)	107.75%
Produzir informação de gestão	53.00 pts	(50.00 pts)	102.40%
Relatório do Movimento Financeiro	127.20 PA	(120.00 PA)	106.00%
Relatório Rendibilidade e Acordos	120.00 PA	(120.00 PA)	100.00%
Relatório Anual de Actividades da DGF	31.80 PA	(30.00 PA)	106.00%
Relatório dos desvios valores previstos versus transferidos	40.00 PA	(40.00 PA)	100.00%
Garantir a Qualidade dos Serviços Financeiros	81.85 pts	(50.00 pts)	102.80%
Tx de cump. prazo de análise aos pedidos de regularizações	96.52 %	(92.00 %)	104.91%
Taxa cump prazo diário envio situações irregulares Banca	99.37 %	(98.00 %)	101.40%
Assegurar a gestão processual dos Fundos e Programas	66.30 pts	(50.00 pts)	108.41%
Redução das pendências do FGS	18.00 Dias	(22.00 Dias)	118.18%
Taxa de cumprimento de resposta às entidades do FGADM	95.99 %	(93.00 %)	103.22%
Redução das pendências de reapreciações do FGS	62.00 Dias	(60.00 Dias)	96.67%
Aumentar a satisfação dos clientes	77.85 pts	(50.00 pts)	115.44%
Índice de Satisfação de clientes externos-Abast. Financeiro	97.00 %	(92.00 %)	105.43%
Índice de Satisfação de clientes externos-FGS	86.00 %	(86.00 %)	100.00%
Taxa de cumprimento dos OLA	95.69 %	(90.00 %)	106.32%
Optimização do modelo de funcionamento do FGS	31.00 PA	(20.00 PA)	155.00%
Controlar os fluxos financeiros das Tesourarias do SSS	59.49 pts	(50.00 pts)	107.13%
Tx de cump. prazo de envio de irregularidades nos TPA ao ISS	93.75 %	(93.00 %)	100.81%
Relatório de Controlo das Tesourarias GT (ISS)	32.40 PA	(30.00 PA)	108.00%
Prazo comunicação dif.reconciliação processo TU(II/ISS)	110.00 PA	(110.00 PA)	100.00%
Prazo acomp. diferenças consolidação processo TU(II/ISS)	131.60 PA	(110.00 PA)	119.64%
Prazo comun./acomp. dif. rec. processo GC(II) e SEF(II)	104.80 PA	(100.00 PA)	104.80%
Processos Internos	64.60 pts	(50.00 pts)	107.54%
Controlar o Abastecimento das ISS/Pagamentos via TU	69.51 pts	(50.00 pts)	111.17%
Tx.cump.prazos pagamentos TU	97.78 %	(80.00 %)	122.23%
Prazo interv./comun./acompanh.dif.reconcil.afectas processo	70.00 PA	(60.00 PA)	116.67%
Prazo de contabilização das devoluções de disponibilidades	120.20 PA	(110.00 PA)	109.27%
Prazo de preparação das Certidões de Transferências 2010	26.20 PA	(30.00 PA)	87.33%
Controlo dos Excedentes de Tesouraria	0.00 PA	(0.00 PA)	
Controlar os fluxos financeiros	63.45 pts	(50.00 pts)	110.76%
Documentos por integrar em SIF provenientes de interface	119.40 PA	(120.00 PA)	99.50%
Relatório dos movimentos 41 em aberto	126.60 PA	(120.00 PA)	105.50%
Monitor. acções identif. reuniões trab. entre SID/SIF/IGFSS	146.20 PA	(120.00 PA)	121.83%
Assegurar o planeamento financeiro do SS	54.38 pts	(50.00 pts)	103.50%
Prazo de elaboração do PT anual de 2012	0.00 Dias	(0.00 Dias)	
Período de abrangência do Plano Previsional diarizado	124.20 PA	(120.00 PA)	103.50%
Controlar os Serviços Financeiros	72.83 pts	(50.01 pts)	104.87%
Taxa cumprimento validação custo dos Serviços Multibanco	98.99 %	(96.00 %)	103.11%
Avaliação dos Prestadores de Serviços Financeiros	170.60 PA	(160.00 PA)	106.62%

Data de criação: 2012/01/31 15:53

PN.04 - Gestão Financeira em 2011/12/31

	Eficácia	Metas	
Aprendizagem e Crescimento	81.77 pts	(50.00 pts)	134.77%
Operacionalizar Serviços Bancários	83.13 pts	(50.00 pts)	127.00%
Adaptação das transferências SEPA	11.80 PA	(10.00 PA)	118.00%
Adaptação do Sistema de Débitos Directos-SEPA	10.60 PA	(10.00 PA)	106.00%
Promover a celebração do protocolo com a DGO	14.20 PA	(10.00 PA)	142.00%
Protocolos TU no âmbito SICC Prestações Sociais	27.20 PA	(20.00 PA)	136.00%
Assegurar a melhoria contínua do Processo	80.05 pts	(50.00 pts)	128.04%
N.º de acções preventivas	3.00 N.º	(2.00 N.º)	150.00%
Tempo médio para definir acções correctivas (AIQ)	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)	
Monitorização dos SLA com o ISS	113.40 PA	(100.00 PA)	113.40%
Promover a avaliação do desempenho	86.35 pts	(50.00 pts)	159.08%
SIADAP - Avaliações homologadas	0.00 Dias	(0.00 Dias)	
SIADAP - Objectivos contratualizados	108.84 Dias	(133.00 Dias)	118.17%
% de pareceres favoráveis da Comissão Paritária	0.00 %	(5.00 %)	200.00%
Valorizar o Capital Humano	77.57 pts	(50.00 pts)	124.97%
Índice de satisfação dos colaboradores	76.00 %	(76.00 %)	100.00%
N.º médio de horas de formação por colaborador	22.71 Horas	(18.00 Horas)	126.17%
Taxa de absentismo	2.05 %	(4.00 %)	48.75%
Operacionalizar a Tesouraria Única	0.00 pts	(0.00 pts)	
Centralização receitas ISS e alargamento canais pagamento	0.00 PA	(0.00 PA)	
Centralização pagamentos de Prestações Sociais SICC	0.00 PA	(0.00 PA)	

Data de criação: 2012/01/31 15:53

2.7. *Performance* da Gestão Estratégica

Para além da manutenção da certificação do sistema de gestão da qualidade (SGQ) pela ISO 9001, um dos principais desafios do ano consistiu na obtenção do reconhecimento *Recognised for Excellence da European Foundation for Quality Management* (EFQM). Em Portugal, das 5 organizações reconhecidas neste nível de excelência em 2011, o IGFSS foi a única entidade, entre o setor público e privado, a deter a distinção máxima de 5 estrelas, a qual obteve pela primeira vez em 2009 de forma pioneira na Administração Pública. Sendo o Modelo de Excelência da EFQM o referencial europeu da qualidade, ao nível dos sistemas de gestão, obter este patamar de reconhecimento ao qual sucede apenas o Prémio de Excelência Europeu legitima a trajetória seguida pelo IGFSS rumo à excelência organizacional, refletindo todo o trabalho desenvolvido na adoção de boas práticas de gestão.

No início do ano o IGFSS foi também galardoado com o Prémio OCI 2010, do Observatório de Comunicação Interna (OCI), na categoria de "Melhor Prática em Gestão da Mudança", onde concorria com finalistas do setor privado da banca e da área das telecomunicações. O júri constituído por representantes da Renova, Grupo Inforpress, Universidade Católica de Lisboa, Executive Digest, BP, EDP, Nestlé, Siemens e Tetra Pak distinguiu, assim, o modelo de gestão do IGFSS, orientado para a excelência e suportado no *Balanced Scorecard* (BSC).

À semelhança do que já havia acontecido nos anos anteriores, o IGFSS recebeu também diversas solicitações externas para apresentar publicamente o seu exemplo na adoção de boas práticas de gestão, nomeadamente no 36.º Colóquio da Qualidade e no evento que assinalou o Dia Mundial da Qualidade, ambos promovidos pela Associação Portuguesa da Qualidade (APQ), no 9.º Get Together do OCI, no curso DECAF realizado pelo Instituto Nacional de Administração (INA) e nas sessões do Q-Day e Dia do Cliente ambos da Quidgest, entre outros.

A monitorização mensal da *performance* através do BSC e as reuniões trimestrais de pilotagem estratégica do Conselho da Qualidade continuaram a revelar-se críticas para o desenvolvimento do SGQ e eficácia dos processos. Foram complementadas pela monitorização trimestral da execução dos planos de ação das oportunidades de melhoria decorrentes dos vários instrumentos de diagnóstico e avaliação existentes no IGFSS, pelo controlo das reclamações e dos canais de comunicação institucionais com os clientes externos, bem como pela monitorização quadrimestral dos níveis de serviço internos entre processos (OLA – *Organizational Level Agreements*), cuja contratualização ocorreu pelo terceiro ano consecutivo visando um forte incremento dos níveis de eficiência do instituto. No que respeita à taxa de cumprimento dos OLA do processo de gestão estratégica, o resultado final do ano ultrapassou os 99 por cento.

Os bons resultados conseguidos ao nível da eficácia do sistema de gestão da qualidade do IGFSS passam, em boa parte também, pela aposta nas auditorias internas da qualidade que enfocam nos aspetos de maior criticidade, tendo-se registado uma taxa de satisfação de 95,20 por cento. Concomitantemente, para além do exercício quadrimestral de follow-up da implementação das recomendações de auditorias financeiras e ao sistema de controlo interno formuladas ao IGFSS pelas diversas entidades auditoras internas e externas, dando sequência a uma recomendação da Inspeção-Geral de Finanças realizou-se pela primeira vez em 2011 uma auditoria interna aos indicadores de BSC, que visou não só aferir a fiabilidade dos dados, mas também melhorar o processo de medição e definição dos indicadores de desempenho.

Também com vista ao desenvolvimento sustentado do SGQ, investiu-se fortemente no desenvolvimento de parcerias estratégicas, elevando-se para perto de 60 por cento a taxa de SLA (*Service Level Agreements*) contratualizados com os principais parceiros, entre os quais com o Instituto de Informática, IP do Ministério da Solidariedade e da Segurança Social.

O ano ficou também marcado pelo desenvolvimento do projeto de *benchmarking* interno, definido e impulsionado pelo processo de gestão estratégica, o qual nesta fase abrangeu as secções de processo executivo. Dele resultou a adoção uniforme daquelas que foram consideradas as melhores práticas em cada uma das temáticas abordadas, com consequências diretas ao nível da *performance* destas unidades de serviços homogéneos.

Também com olhos postos na melhoria contínua dos processos, conseguiu-se ultrapassar a meta planeada do número global de ações preventivas do IGFSS, tendo sido formalizadas mais de meia centena, atingindo-se simultaneamente os níveis de *performance* desejados relativamente ao tempo médio para definição das ações corretivas (inferior a 5 dias úteis).

No que respeita à comunicação e relacionamento com o público externo, não só foi alargado o exercício de inquérito aos clientes do IGFSS, como foi também melhorada a gestão de outros canais de comunicação de que é exemplo a caixa de correio eletrónica institucional, utilizada para a colocação de dúvidas e reclamações ou para a apresentação de sugestões. Em 2011 o IGFSS garantiu uma taxa de resposta em 15 dias úteis superior a 96 por cento ou o reencaminhamento imediato nas situações em que os assuntos respeitam a competências de outras entidades do sistema.

Ainda no âmbito da comunicação externa, 2011 foi o ano de desenvolvimento dos conteúdos do Novo Portal da Segurança Social (NPSS), cuja entrada em produtivo está prevista para 2012[13]. O cidadão passará a ter disponível uma informação mais detalhada sobre todas as matérias, em particular sobre o processo de regularização de dívidas à Segurança Social e sobre os fundos autónomos geridos pelo IGFSS, tais como o Fundo de Garantia Salarial e Fundo de Garantia de Alimentos Devidos a Menores. O NPSS visa aumentar a acessibilidade informativa do cidadão aos conteúdos da Segurança Social, por via de melhorias na organização da informação, da disponibilização de um motor de pesquisa mais robusto e ainda por via de melhorias gráficas que tornam os conteúdos mais apelativos, garantindo, assim, a prestação de um melhor serviço e evitando a deslocação dos cidadãos aos postos de atendimento.

Ao nível da comunicação interna apostou-se no reforço da qualidade do trabalho desenvolvido, no fortalecimento da identidade institucional e na consolidação dos canais de comunicação, que culminou com o aumento os índices de satisfação da organização nesta matéria, que atingiram os 79 por cento. A taxa de audiência dos boletins eletrónicos ultrapassou os 77 por cento e as audiências médias da intranet e internet atingiram 30.765 e 45.249 acessos mensais respetivamente.

Em paralelo, e em consonância com as atribuições do processo de gestão estratégica, desenvolveu-se a atividade inerente à assessoria aos órgãos estatutários do instituto, tendo sido garantida uma taxa de resposta aos pedidos de assessoria superior a 99 por cento.

De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do mapa da estratégia deste Processo constante do Plano de Atividades de 2011:

[13] Projeto conjunto dos organismos da Segurança Social, liderado pelo Instituto de Informática, IP.

PS.01 - Gestão Estratégica em 2011/12/31

	Eficácia	Metas	
PS.01 - Gestão Estratégica	71.17 pts	(50.00 pts)	136.34%
Clientes	69.82 pts	(50.00 pts)	113.28%
Promover a imagem interna e externa do IGFSS	62.50 pts	(50.00 pts)	110.00%
N.º de acções de divulgação de boas práticas	12.00 N.º	(10.00 N.º)	120.00%
Taxa de satisfação da dimensão Imagem IGFSS	82.00 %	(82.00 %)	100.00%
Desenvolver o Sistema de Gestão da Qualidade	79.11 pts	(50.00 pts)	133.21%
Taxa de parcerias estratégicas com SLA	58.74 %	(70.00 %)	83.91%
Pontos da avaliação da EFQM	575.00 Pontos	(600.00 Pontos)	95.83%
Manutenção da certificação ISO 9001	65.60 PA	(40.00 PA)	164.00%
Manutenção do R4E	58.31 PA	(40.00 PA)	145.76%
Melhorar os serviços prestados	73.00 pts	(50.00 pts)	105.11%
Taxa de satisfação da dimensão Qualidade	79.00 %	(79.00 %)	100.00%
Taxa de cumprimento dos OLA	99.20 %	(90.00 %)	110.22%
Taxa de satisfação com a comunicação institucional	79.00 %	(79.00 %)	100.00%
Disponibilizar informação e assessorar a gestão	61.82 pts	(50.00 pts)	101.11%
Taxa de cumprimento dos pedidos de assessoria	99.40 %	(95.50 %)	104.08%
Relatório de Actividades de 2010	20.00 PA	(20.00 PA)	100.00%
Plano de Actividades 2012	10.00 PA	(10.00 PA)	100.00%
QUAR 2012	0.00 PA	(0.00 PA)	
Processos Internos	58.31 pts	(50.00 pts)	108.60%
Optimizar as Auditorias Internas da Qualidade	45.20 pts	(50.00 pts)	100.46%
Tempo médio para definir acções correctivas (AIQ) - IGFSS	4.88 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	102.40%
Taxa de satisfação com os Auditores Internos	95.20 %	(96.00 %)	99.17%
Promover a melhoria contínua do IGFSS	70.56 pts	(50.00 pts)	116.69%
N.º de acções preventivas do IGFSS	51.00 N.º	(36.00 N.º)	141.67%
Monitorização da performance	121.20 PA	(120.00 PA)	101.00%
Monitorização das oportunidades de melhoria	43.60 PA	(40.00 PA)	109.00%
Follow-up das recomendações de auditorias financeiras e SCI	31.20 PA	(30.00 PA)	104.00%
Promoção do benchmarking	68.54 PA	(50.00 PA)	137.09%
Maximizar os canais de comunicação	51.22 pts	(50.00 pts)	115.83%
N.º médio de acessos da intranet	30765.00 N.º	(39500.00 N.º)	77.89%
N.º médio de acessos da internet	45249.00 N.º	(25000.00 N.º)	181.00%
Taxa de audiência dos boletins electrónicos	77.53 %	(82.50 %)	93.98%
Índice de eficácia da informação do site	0.00 N.º	(0.00 N.º)	
Medir a satisfação dos clientes	52.50 pts	(50.00 pts)	102.00%
Inquérito aos clientes externos	40.00 PA	(40.00 PA)	100.00%
Monitorização dos níveis de serviço (OLA)	31.80 PA	(30.00 PA)	106.00%
Gerir os canais de resposta aos clientes	62.74 pts	(50.00 pts)	103.26%
Tempo médio de resposta - Cx Sugestões	1.31 Dias úteis	(1.20 Dias úteis)	90.83%
Tx de cumprimento do tempo de resposta - email Institucional	96.67 %	(88.00 %)	109.85%
Controlo das Caixas de Sugestões	43.00 PA	(40.00 PA)	107.50%
Controlo das reclamações	41.80 PA	(40.00 PA)	104.50%
Aprendizagem e Crescimento	93.14 pts	(50.00 pts)	224.05%
Assegurar a melhoria contínua do processo	100.00 pts	(50.00 pts)	350.00%
N.º de acções preventivas	7.00 N.º	(2.00 N.º)	350.00%
Tempo médio para definir acções correctivas (AIQ)	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)	

Data de criação: 2012/01/31 15:53

PS.01 - Gestão Estratégica em 2011/12/31

	Eficácia	Metas	
Promover a avaliação do desempenho	93.70 pts	(50.00 pts)	164.96%
SIADAP - Avaliações homologadas	0.00 Dias	(0.00 Dias)	
SIADAP - Objectivos contratualizados	93.21 Dias	(133.00 Dias)	129.92%
% de pareceres favoráveis da Comissão Paritária	0.00 %	(5.00 %)	200.00%
Valorizar o Capital Humano	85.71 pts	(50.00 pts)	157.19%
Índice de satisfação dos colaboradores	82.00 %	(79.00 %)	103.80%
N.º médio de horas de formação por colaborador	49.21 Horas	(27.00 Horas)	182.26%
Taxa de absentismo	0.58 %	(4.00 %)	185.50%

Data de criação: 2012/01/31 15:53

2.8. *Performance* da Gestão de Recursos Humanos

O gabinete de recursos humanos (GRH) tem como objetivo assegurar a gestão das pessoas, nas diferentes vertentes em que as mesmas se apresentam no seio de qualquer organização. Pelo que, aspetos como a gestão das carreiras, a avaliação de desempenho, a análise e aumento de competências, o controlo e acompanhamento da assiduidade e fatores relativos à segurança e saúde do trabalho, estão presentes no desempenho diário da equipa afeta a este processo, assumindo, por tal, uma lógica transversal no instituto.

Sendo uma área fortemente regulamentada e condicionada por princípios e orientações de caráter administrativo e público, os resultados do trabalho desenvolvido durante o ano de 2011 constituem por tal uma fotografia fiel da realidade envolvente.

Assim, e no âmbito do Inquérito de Satisfação aos Colaboradores, 6ª edição, a manutenção do índice global de satisfação dos colaboradores e a diminuição do índice de satisfação com a formação, constituem por si a prova irrefutável da influência de constrangimentos externos na organização.

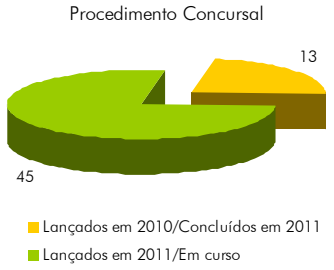
Contudo e pese embora o cenário anteriormente referido, e no que respeita ao aumento de competências foi possível concluir o ano de 2011 com cerca de 31,78 horas de formação por colaborador, apesar deste objetivo ter sido diretamente influenciado por reduções orçamentais internas e externas.

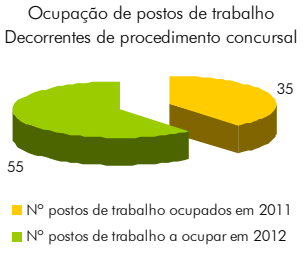
Relativamente ao serviço interno de saúde, e mantendo os desafios dos anos anteriores, manteve-se o caráter preventivo e de vigilância, sendo de destacar a reedição da campanha de vacinação antigripe e a realização de *check-up's* médicos ao trabalhadores. Também as auditorias internas de segurança e saúde no trabalho marcaram positivamente o trabalho desenvolvido.

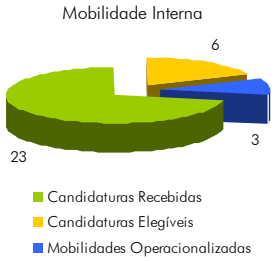
No ano de 2011 o GRH deu um impulso muito significativo ao projeto da gestão de competências, tendo desenvolvido ações de esclarecimento (*workshops*) junto das diferentes unidades orgânicas, e ao mesmo tempo avançado com o desenho e desenvolvimento de uma aplicação informática que vai finalmente atingir o objetivo inicialmente traçado para esta componente, sendo agora possível definir os perfis profissionais, alocar postos de trabalho, identificar *gap's* de competências e direcionar ações formativas orientando o ciclo formativo, a sucessão de saberes.

Convém igualmente realçar que, em termos globais, pese embora a envolvente externa seja um fator condicionante da missão de qualquer área de recursos humanos, no que concerne ao recrutamento, e em particular no que respeita ao objetivo "taxa de ocupação de postos de trabalho", não obstante não ter sido atingida a meta traçada, o GRH levou a cabo várias iniciativas de recrutamento:

- 13 procedimentos concursais concluídos em 2011 que permitiram ocupar 35 postos de trabalho;
- 45 procedimentos concursais lançados em 2011;
- Operacionalização de 3 mobilidades internas;
- Admissão de 4 trabalhadores no âmbito do CEAGP.







Paralelamente, numa vertente social, em que a tónica é colocada na oportunidade concedida a trabalhadores inscritos no Centro de Emprego e/ou alunos de Escolas Secundárias e Profissionais, tem-se privilegiado o contacto deste universo de pessoas com a realidade profissional, contribuindo de forma ativa para o aumento das suas competências, obtendo ao mesmo tempo ganhos significativos no que se refere ao apoio prestado às unidades orgânicas destinatárias destas iniciativas.

Neste domínio foram desenvolvidas parcerias com:

- Instituto de Emprego e Formação Profissional, permitindo a implementação de 70 Contratos Emprego Inserção;
- Escola Secundária Fernando Namora e Escola Profissional de Rio Maior tendo sido implementados 6 estágios curriculares.

Para além do referido, de sublinhar ainda que em articulação com a Direção-Geral da Administração e do Emprego Público e a Secretaria-Geral do MSSS foram implementados 12 PEPAC (Programa de Estágios Profissionais na Administração Central do Estado).

De seguida, apresenta-se o *scorecard*[14] com os resultados finais para cada um dos indicadores do mapa da estratégia deste Processo constante do Plano de Atividades de 2011:

[14] O scorecard apresenta a data de geração de 01/01/2012, na sequência da correção do resultado inicialmente apurado num indicador.

PS.02 - Gestão de Recursos Humanos em 2012/01/01

	Eficácia	Metas	
PS.02 - Gestão de Recursos Humanos	66.93 pts	(50.00 pts)	123.62%
Clientes	61.07 pts	(50.00 pts)	110.20%
Aumentar a satisfação dos Colaboradores	61.07 pts	(50.00 pts)	110.20%
Índice de satisfação dos colaboradores	76.00 %	(78.00 %)	97.44%
Taxa de cumprimento dos OLA	89.01 %	(90.00 %)	98.90%
Inquérito de satisfação dos colaboradores	65.00 PA	(50.00 PA)	130.00%
Processos Internos	69.73 pts	(50.00 pts)	122.59%
Promover e assegurar a gestão de carreiras	76.30 pts	(50.00 pts)	121.04%
SIADAP - Avaliações homologadas	0.00 Dias	(0.00 Dias)	
SIADAP - Objectivos contratualizados	105.02 Dias	(133.00 Dias)	121.04%
Aumentar a qualificação dos Colaboradores	64.53 pts	(50.00 pts)	135.35%
N.º médio de horas de formação por colaborador	31.78 Horas	(30.00 Horas)	105.93%
Taxa de colaboradores abrangidos por formação	93.32 %	(40.00 %)	233.30%
Índice de satisfação da dimensão formação	75.00 %	(78.00 %)	96.15%
Plano de formação 2011	21.20 PA	(20.00 PA)	106.00%
Recrutar e promover a mobilidade de RH	100.00 pts	(50.00 pts)	160.75%
Taxa de ocupação do mapa dos postos de trabalho	0.00 %	(0.00 %)	
Plano de recrutamento	64.30 PA	(40.00 PA)	160.75%
Promover a Segurança e Saúde no Trabalho	51.04 pts	(50.00 pts)	100.66%
N.º de colaboradores com Check-up anual	122.00 N.º	(122.00 N.º)	100.00%
Índice de satisfação da dimensão medicina interna	78.00 %	(76.00 %)	102.63%
N.º de Auditorias de Segurança e Saúde no Trabalho	8.00 N.º	(8.00 N.º)	100.00%
Reduzir o absentismo	70.87 pts	(50.00 pts)	116.69%
Taxa de absentismo	2.93 %	(4.00 %)	125.75%
Plano de combate ao absentismo	134.00 PA	(120.00 PA)	111.67%
Gestão de Competências	65.00 pts	(50.00 pts)	112.00%
Redução do GAP de competências	0.00 %	(0.00 %)	
Projecto de Gestão de Competências	33.60 PA	(30.00 PA)	112.00%
Aprendizagem e Crescimento	72.92 pts	(50.00 pts)	144.78%
Assegurar a melhoria continua do processo	50.00 pts	(50.00 pts)	100.00%
N.º de acções preventivas	2.00 N.º	(2.00 N.º)	100.00%
Tempo médio para definir acções correctivas (AIQ)	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)	
Promover a avaliação do desempenho	85.44 pts	(50.00 pts)	158.35%
SIADAP - Avaliações homologadas	0.00 Dias	(0.00 Dias)	
SIADAP - Objectivos contratualizados	110.79 Dias	(133.00 Dias)	116.70%
% de pareceres favoráveis da Comissão Paritária	0.00 %	(5.00 %)	200.00%
Valorizar o Capital Humano	83.33 pts	(50.00 pts)	176.00%
Índice de satisfação dos colaboradores	77.00 %	(77.00 %)	100.00%
N.º médio de horas de formação por colaborador	55.75 Horas	(20.00 Horas)	278.75%
Taxa de absentismo	2.03 %	(4.00 %)	149.25%

Data de criação: 2012/04/04 09:53

2.9. *Performance* da Gestão de Infraestruturas e Aquisições

A marca distintiva fundamental do planeamento para 2011, face aos exercícios anteriores, e no que envolve o departamento de apoio técnico (DAT), assentou na junção dos anteriores PS.03 – Gestão de infraestruturas e PS.05 – Gestão de aquisições, num único processo, designado por PS.03 - Gestão de infraestruturas e aquisições.

Com esta reorientação, foi possível transmitir uma maior legibilidade, quanto a interações e importância relativa, do conjunto de atividades desenvolvidas sob a condução do DAT, em 2011, ano determinante na execução do Plano Estratégico do IGFSS para o triénio 2010-2012.

No decurso de 2011 tiveram forte impacto as medidas adicionais de controlo das despesas, introduzidas através de regulamentação complementar ao Orçamento do Estado, designadamente quanto à obrigação de elaboração de pedidos de parecer prévio a submeter ao Ministério das Finanças, em matéria de aquisição de serviços.

Por outro lado, fizeram-se igualmente sentir os efeitos das restrições orçamentais, que comprometeram a plena realização de objetivos inicialmente traçados.

Em matéria de gestão de infraestruturas físicas, a *performance* centrou-se em três grandes áreas:

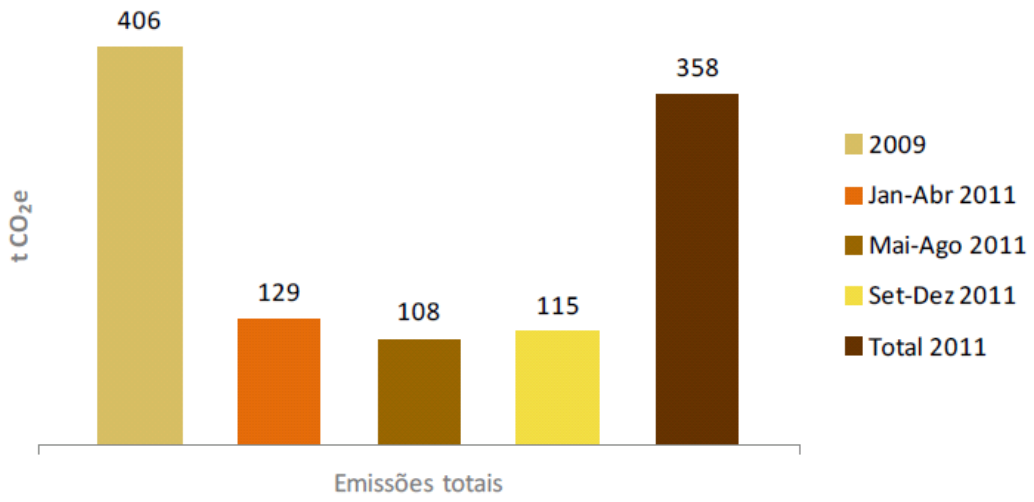
- Manutenção aos edifícios e equipamentos do IGFSS em todo o país;
- Obras no edifício sede e reinstalação de secções de processo executivo (SPE);
- Programa Ambiental (Natura +).

No primeiro ponto, foram garantidos os contratos de manutenção das instalações e equipamentos do IGFSS, em todo o país, e a respetiva operacionalização, designadamente em matéria de segurança, limpeza, manutenção preventiva e corretiva de instalações, elevadores e ar condicionado, entre outros.

No seguimento da adjudicação do concurso público, iniciaram-se, em agosto de 2011, os trabalhos da empreitada de conservação e requalificação da envolvente exterior do edifício sede, que incidiram essencialmente na colocação de janelas de vidro duplo, corte térmico e grelhas de ventilação, substituição de equipamentos de ar condicionado, substituição das claraboias e reparação da cobertura de modo a eliminar os focos de infiltração e de humidade, promovendo melhores condições de trabalho e contribuindo para uma maior eficiência energética do edifício.

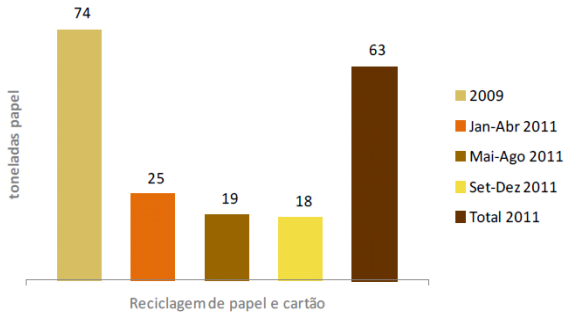
Na vertente de reinstalação de SPE, concretizou-se a transferência da SPE de Aveiro para as novas instalações, efetuaram-se as obras de adaptação das novas instalações para a SPE de Viseu e foi adjudicada a empreitada de remodelação das instalações da SPE da Guarda.

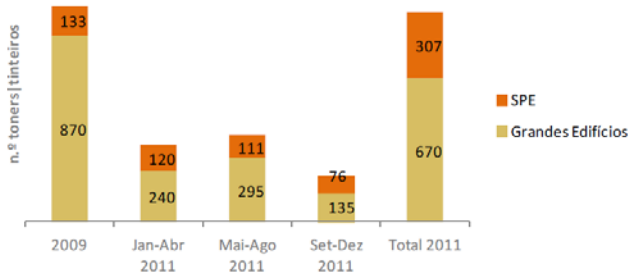
No âmbito do Programa Ambiental do IGFSS, para além das medidas economizadoras de energia implementadas, foi lançado a 30 de outubro de 2011 o programa Natura +, com foco na sensibilização dos colaboradores para a adoção de práticas e comportamentos com efeitos na melhoria da eficiência energética dos edifícios e na redução das emissões de carbono. Em termos globais, em 2011, as emissões de carbono associadas à atividade do IGFSS registaram uma redução de 12,5 por cento face aos resultados obtidos em 2009. Em 2011 a principal fonte de emissão foi a produção da eletricidade consumida nas instalações (85%), seguida do consumo de combustível na frota (13%) e das fugas de f-gases em equipamentos de climatização dos grandes edifícios (2%).



Ao nível da política de reciclagem:

- foram enviadas 63 toneladas de papel para reciclagem nos edifícios das Avenidas Manuel da Maia e António Serpa, em Lisboa, o que representa uma redução de cerca de 15 por cento relativamente a 2009;
- foram enviados 977 consumíveis informáticos para reciclagem, registando-se valores semelhantes a 2009 devido ao contributo das SPE, uma vez que o número de toners enviado para reciclagem nos grandes edifícios diminuiu cerca de 23 por cento.





De mencionar ainda que foi efetuado o reporte anual de verificação de bens inventariados, tendo sido selecionados 25 por cento dos bens adquiridos entre 01/01/2005 e 31/12/2008, com valor igual ou superior a 500€.

Na área das infraestruturas técnicas e sistemas de informação, foram aplicados esforços no sentido da otimização do parque tecnológico e da modernização e reforço das infraestruturas e sistemas de informação, assentes em intervenções coordenadas em matéria de racionalização e reforço da base tecnológica e requalificação dos sistemas aplicacionais, proporcionando maiores capacidades e segurança, bem como o desenvolvimento de novas soluções tecnológicas.

Algumas das intervenções inicialmente planeadas para esta área não vieram a ser desenvolvidas, essencialmente devido à morosidade ou mesmo falta de resposta do Instituto de Informática, que não desencadeou as aquisições de equipamentos ou prestação de serviços sob sua responsabilidade, igualmente devido às medidas de controlo e redução orçamental, o que inviabilizou a condução dum conjunto de trabalhos programados.

Em matéria de gestão documental, há a realçar a instalação em produtivo do sistema de captura automática de dados Kofax e da nova versão SmartDocs com inclusão da assinatura digitalizada dos dirigentes das unidades orgânicas dos serviços centrais e das SPE de Lisboa, ocorridas no início do ano. Estes dois desenvolvimentos concorreram, de forma decisiva, para o forte incremento da taxa de desmaterialização dos circuitos documentais atingida, em alinhamento com o delineado, neste âmbito, em sede de Plano Estratégico para o triénio 2010-2012.

Ainda ao nível da ferramenta informática SmartDocs, e na ótica do alargamento do sistema de gestão documental aos serviços localizados fora de Lisboa, promoveu-se a sua instalação no Porto, em abril de 2011. Porém, a utilização plena desta ferramenta naquele local só virá a ocorrer, previsivelmente, no decurso do 2.º trimestre de 2012.

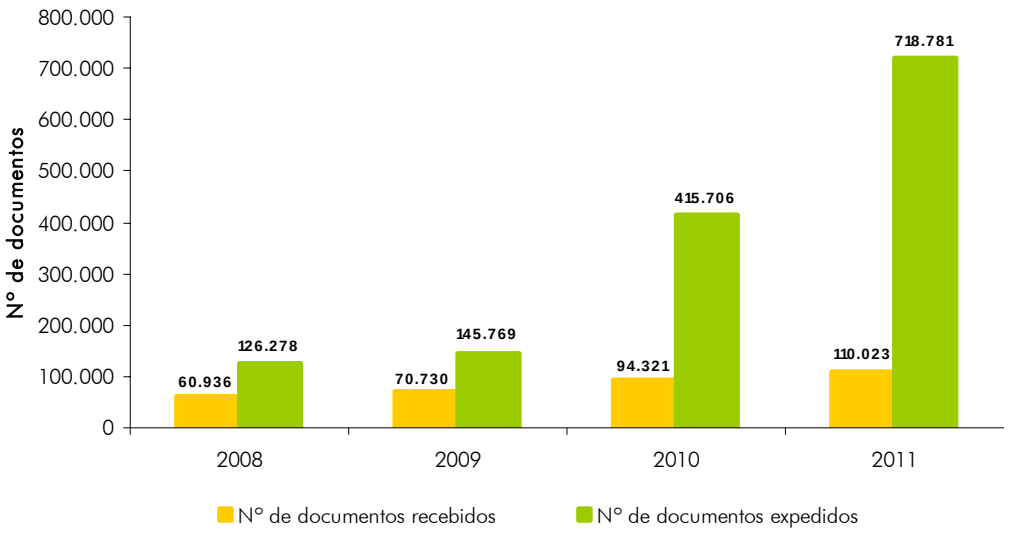
No domínio do Arquivo, consolidaram-se, quer o acompanhamento do contrato de custódia externa do arquivo definitivo e a monitorização dos níveis de serviço contratualizados, quer a desmaterialização dos pedidos da documentação à empresa que detém a custódia externa.

Na ótica da documentação técnica iniciou-se a publicação do canal CDT-Técnico, que divulga a informação proveniente dos periódicos técnicos e a legislação com relevância para a atividade do IGFSS.

Em síntese, foram apurados os seguintes resultados:

- Receção, registo, classificação e encaminhamento de cerca de 110 mil ofícios entrados, o que corresponde a um aumento da ordem dos 17 por cento face a 2010;
- Expedição de 718 mil ofícios, o que se traduz num incremento de aproximadamente 73 por cento relativamente a 2010;
- 823 empréstimos efetuados pelo CDT;
- Taxa de audiência da newsletter semanal "CDT em Revist@" de 67 por cento.

Consta do gráfico seguinte a evolução do volume de correspondência recebida e expedida dos últimos 4 anos:



Evolução do tratamento de documentação recebida e expedida

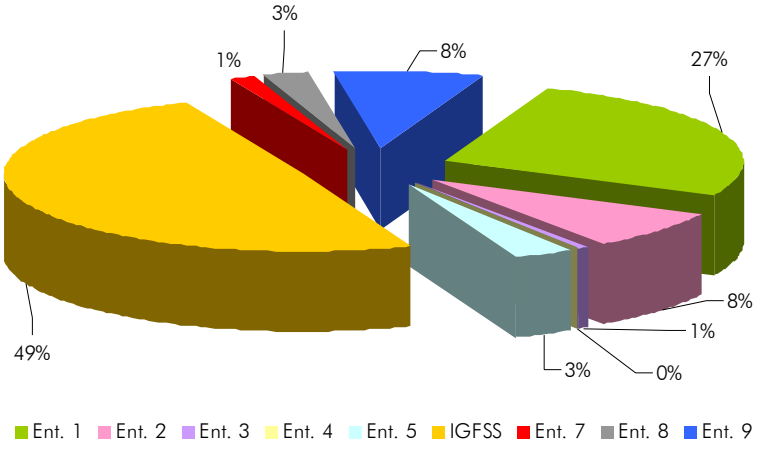
No que concerne à gestão de aquisições, há que referir três áreas de intervenção:

- contratação de bens e serviços;
- avaliação de fornecedores;
- gestão de stocks.

A contratação de bens e serviços é regulada pelo Código dos Contratos Públicos, aprovado pelo Decreto-Lei nº 18/2009, de 29 de janeiro, sendo os procedimentos aquisitivos por concurso público obrigatoriamente desenvolvidos em plataforma eletrónica de contratação pública.

Volvidos dois anos sobre a utilização desta ferramenta de trabalho - a plataforma GateWit (ex-Construlink) - o IGFSS destaca-se visivelmente de entre o universo dos nove organismos aos quais o Instituto de Informática garantiu a disponibilização da mesma, nos termos do Despacho nº 17451/2009, de 29 de julho, pela boa prática instituída de proceder ao alargamento de utilização da referida plataforma a todos os procedimentos, com exceção do ajuste direto simplificado – aquisições até 5.000€.

Conforme informação disponibilizada pela GateWit, é visível no gráfico seguinte o peso percentual de utilização da plataforma eletrónica de contratação por parte do IGFSS comparativamente com os restantes organismos abrangidos pelo mesmo contrato.



Plataforma eletrónica de contratação pública

O IGFSS participou ainda no projeto piloto de integração da plataforma de contratação pública GateWit com a Imprensa Nacional Casa da Moeda, com vista à publicitação automática dos procedimentos no portalbase.gov.

Mantendo-se a aposta no planeamento e melhoria da gestão dos processos de aquisição, destaca-se a elaboração do plano de aquisições tendo por base o levantamento de necessidades efetuado pelo núcleo de gestão de compras junto das diversas unidades orgânicas.

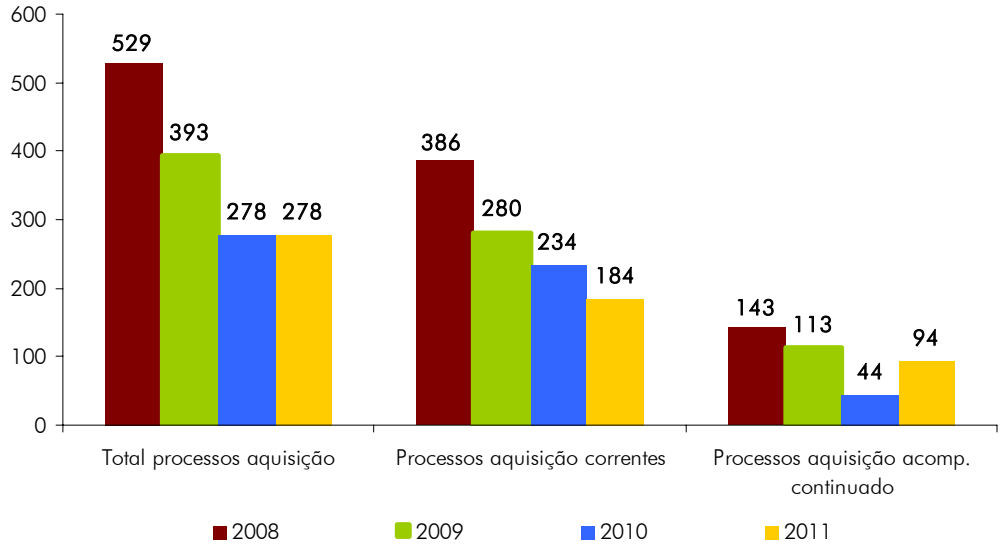
Também na gestão dos contratos em curso, em que foram trabalhados 94 processos, foi reforçado o respetivo acompanhamento garantindo o normal funcionamento dos serviços, não obstante os constrangimentos causados pelas medidas adicionais de controlo das despesas, introduzidas através de regulamentação complementar ao Orçamento do Estado 2011.

Esta linha de atuação, para além de garantir a manutenção dos níveis de serviço atingidos, proporciona a obtenção de economias significativas. Destacam-se neste âmbito o controlo e redução de custos tanto nas aquisições efetuadas ao abrigo dos procedimentos desenvolvidos pela Unidade Ministerial de Compras (UMC) do Ministério da Solidariedade e da Segurança Social, como na contratação ao abrigo dos Acordos Quadro celebrados pela Agência Nacional de Compras Públicas (ANCP).

A título exemplificativo, refira-se que nos contratos relativos a comunicações móveis se alcançou uma redução de custos face a 2010 na ordem dos 35,6 por cento, e que nos procedimentos lançados ao abrigo de Acordos Quadro celebrados pela ANCP se obteve uma poupança global de 7,29 por cento face aos valores negociados por aquela entidade.

No que se refere à obrigação de elaboração de pedidos de parecer prévio vinculativo a submeter ao Ministério das Finanças, em matéria de aquisição de serviços, aplicável quer a novas contratações, quer a renovação de contratos, foram submetidos 43 pedidos de parecer prévio vinculativo, nos termos da Portaria nº 4-A/2011, de 3 de janeiro.

Em termos globais, foram trabalhados 278 processos em SIF, mantendo-se os valores de 2010. No entanto, destes, 184 são processos correntes abertos no decurso do ano, menos 21 por cento do que no ano transato, e os restantes relativos a processos com acompanhamento continuado, traduzindo a alteração da lógica de contratação assente numa ótica de médio e longo prazo em detrimento de contratação pontual. Nesta matéria, o gráfico seguinte evidencia a evolução registada nos últimos quatro anos.

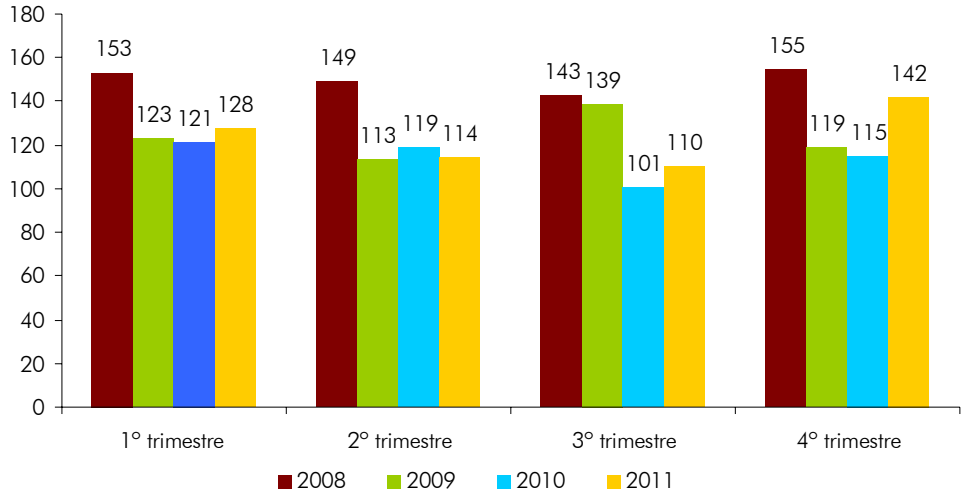


Evolução do n.º de processos de aquisição trabalhados em SIF

Na avaliação de fornecedores, efetuada nos termos definidos no Sistema de Avaliação de Fornecedores – Revisão III, há a destacar:

- Feedback aos 199 fornecedores avaliados em 2010, com as avaliações individualizadas por trimestre, sendo 96 por cento efetuado via e-mail institucional, como medida de agilização do processo, tal como proposto no âmbito da auditoria interna da qualidade de 2010;
- Avaliações de todos os fornecimentos, mensalmente e de forma sistematizada para os processos de acompanhamento continuado, no que se refere ao critério "conformidade de entrega";

- a avaliação trimestral dos fornecedores para o critério "flexibilidade" e elaboração dos relatórios trimestrais de avaliação de fornecedores que agregam todos os dados produzidos nesta matéria.



Fornecedores avaliados pelo IGFSS

Na área de gestão de stocks foram implementadas medidas internas de controlo das reservas efetuadas pelas unidades orgânicas, designadamente o controlo de quantidades de saídas de materiais e a redução das quantidades de compra para abastecimento do armazém, tendo em conta as taxas de rotatividade de stocks, melhoria identificada na auditoria interna da qualidade de 2011. Estas medidas contribuíram para uma redução de consumo global na ordem dos 7,6 por cento, cujo montante foi de 193.440,84€, menos 15.905,74€ do que em 2010.

É ainda de referir que se verificaram constrangimentos nas entregas de material de economato decorrentes de incumprimento de contratos celebrados ao abrigo dos procedimentos de aquisição desenvolvidos pela UMC do MSSS, situação que apenas ficou regularizada no final do ano.

Finalmente, considera-se de mencionar:

- A consolidação do conceito dos serviços garantidos aos clientes internos, congregando de forma estruturada o conjunto de atuações de suporte – nas áreas das infraestruturas físicas, da gestão documental, das infraestruturas técnicas e sistemas de informação e da gestão de compras - destinadas a assegurar uma resposta eficiente e com maior nível de exigência às necessidades e solicitações internas. Os resultados alcançados refletem as dificuldades crescentes para o cumprimento das metas fixadas, tendo especialmente em conta as reduções de recursos humanos que se observaram ao longo do ano.
- A implementação, em outubro de 2011, da caixa de correio eletrónico do DAT, enquanto canal privilegiado de comunicação com e do departamento, agregando num único processo a interação com os demais serviços, e que permitiu assegurar a uniformidade na receção, tratamento e resposta aos pedidos dos clientes internos, e alcançar níveis acrescidos de eficiência e eficácia.

De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do mapa da estratégia deste Processo constante do Plano de Atividades de 2011:

PS.03 - Gestão de Infra-estruturas e Aquisições em 2011/12/31

	Eficácia	Metas	
PS.03 - Gestão de Infra-estruturas e Aquisições	67.27 pts	(50.00 pts)	117.42%
Clientes	63.49 pts	(50.00 pts)	112.38%
Garantir os serviços aos clientes internos	50.41 pts	(50.00 pts)	99.75%
Taxa de serviços garantidos em Infra-estruturas Físicas	96.90 %	(90.00 %)	107.67%
Taxa de serviços garantidos em Gestão Documental	90.00 %	(90.00 %)	100.00%
Taxa de serviços garantidos em IT e SI	89.58 %	(90.00 %)	99.53%
Taxa de serviços garantidos em Gestão de Compras	88.89 %	(90.00 %)	98.77%
Taxa de cumprimento dos OLA	77.27 %	(90.00 %)	85.85%
Reduzir o impacto ambiental	76.56 pts	(50.00 pts)	125.00%
Taxa de redução das emissões de carbono	12.50 %	(10.00 %)	125.00%
Adopção de medidas de eficiência energética	40.00 PA	(40.00 PA)	100.00%
Programa de sensibilização ambiental	30.00 PA	(20.00 PA)	150.00%
Financeira	47.58 pts	(50.00 pts)	104.45%
Controlar os custos das aquisições de bens e serviços	71.37 pts	(50.00 pts)	119.03%
Contenção de custos de aquisições ao abrigo da UMC	90.52 %	(98.00 %)	107.53%
Poupança na contratação pública ao abrigo dos AQ da ANCP	7.29 %	(5.00 %)	145.80%
Despesas de funcionamento / Orçamento despesas funcionamento	94.41 %	(98.00 %)	103.66%
Controlar as despesas de investimento em infra-estruturas	0.00 pts	(50.00 pts)	75.28%
Taxa de execução da dotação de despesas de capital	63.99 %	(85.00 %)	75.28%
Processos Internos	73.58 pts	(50.00 pts)	117.55%
Desmaterializar os circuitos documentais	62.50 pts	(50.00 pts)	108.33%
Tx desmaterialização dos circuitos documentais identificados	87.50 %	(75.00 %)	116.67%
Generalização do Sistema de Gestão Documental	40.00 PA	(40.00 PA)	100.00%
Melhorar a logística do Armazém	82.50 pts	(50.00 pts)	129.68%
Taxa cumprimento prazos envio materiais às UO fora de Lisboa	140.00 %	(95.00 %)	147.37%
Gestão e controlo de stocks	44.80 PA	(40.00 PA)	112.00%
Reforçar centralização e melhorar gestão procºs aquisição	80.25 pts	(50.00 pts)	108.29%
Taxa de cumprimento dos planos de aquisições	100.00 %	(90.00 %)	111.11%
Taxa de renovação/denúncia de contratos	100.00 %	(95.00 %)	105.26%
Reporte da avaliação de fornecedores	216.80 PA	(200.00 PA)	108.40%
Optimizar o parque tecnológico	75.00 pts	(50.00 pts)	125.00%
Requalificação dos sistemas aplicacionais	30.00 PA	(20.00 PA)	150.00%
Racionalização e reforço da base tecnológica	20.00 PA	(20.00 PA)	100.00%
Optimização das comunicações	0.00 PA	(0.00 PA)	
Modernizar as infra-estruturas físicas	67.64 pts	(50.00 pts)	116.44%
Requalificação do Edifício-sede	20.00 PA	(20.00 PA)	100.00%
Reinstalação e modernização dos Serviços Desconcentrados	33.40 PA	(30.00 PA)	111.33%
Reporte da informação de gestão de viaturas	317.20 PA	(260.00 PA)	122.00%
Verificação dos Equipamentos Inventariados	46.20 PA	(30.00 PA)	154.00%
Aprendizagem e Crescimento	80.04 pts	(50.00 pts)	137.69%
Assegurar a melhoria Continua do Processo	100.00 pts	(50.00 pts)	150.00%
N.º de acções preventivas	3.00 N.º	(2.00 N.º)	150.00%
Tempo médio para definir acções correctivas (AIQ)	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)	
Promover a avaliação do desempenho	93.92 pts	(50.00 pts)	165.14%
SIADAP - Avaliações homologadas	0.00 Dias	(0.00 Dias)	
SIADAP - Objectivos contratualizados	92.74 Dias	(133.00 Dias)	130.27%

Data de criação: 2012/01/31 15:53

PS.03 - Gestão de Infra-estruturas e Aquisições em 2011/12/31

	Eficácia	Metas	
% de pareceres favoráveis da Comissão Paritária	0.00 %	(5.00 %)	200.00%
Valorizar o Capital Humano	46.21 pts	(50.00 pts)	97.95%
Índice de satisfação dos colaboradores	73.00 %	(78.00 %)	93.59%
N.º médio de horas de formação por colaborador	22.95 Horas	(15.00 Horas)	153.00%
Taxa de absentismo	6.11 %	(4.00 %)	47.25%

Data de criação: 2012/01/31 15:53

2.10. *Performance* do Jurídico-Contencioso

Ao gabinete jurídico–contencioso (GJC) compete prestar assessoria jurídica e assegurar o contencioso do IGFSS, mediante o respetivo patrocínio judicial, nas ações em que aquele intervenha na qualidade de parte ou interveniente acidental, atuações que revelam impacto na prossecução concreta dos objetivos do instituto e das unidades orgânicas (UO) que o integram.

Na vertente assessoria jurídica cabe ao GJC prestar apoio a todas as UO do IGFSS, quer mediante a elaboração de pareceres e informações técnico-jurídicas, quer na análise sistemática de peças concursais dos procedimentos pré-contratuais, de contratos, ou ainda interpelando arrendatários e ocupantes sem título a regularizar situações de incumprimento ou ilegítimas – onde se destaca a falta de pagamento de rendas – a resolver conflitos em sede de condomínio, etc.

Não obstante a atividade desenvolvida pelo GJC em sede de "prevenção de litígios" e de resolução de situações numa fase pré-contenciosa assumir especial relevo, tal atuação não afasta a necessidade de intervenção em fase contenciosa.

Na vertente contencioso cabe ao GJC assegurar o patrocínio judicial do IGFSS, em sede do foro administrativo, foro cível, de trabalho, criminal, quer mediante a instauração das respetivas ações judiciais, quer no âmbito da contestação e complementar defesa no que confere às ações que são instauradas versus o IGFSS, quer através da dedução de pedidos de indemnização cível em sede criminal, tendo por substrato a recuperação de prejuízos emergentes de crimes praticados por terceiros.

No ano de 2011, e à semelhança dos anos anteriores, destacaram-se no âmbito da atividade do GJC duas áreas de intervenção por excelência: património imobiliário e o Fundo de Garantia de Alimentos Devidos a Menores (FGADM). Assumiu, ainda, particular relevância o apoio jurídico prestado pelo gabinete na área da contratação pública, sendo que os técnicos do GJC foram designados membros efetivos do júri em todos os procedimentos concursais promovidos.

A atuação do GJC determinou de forma relevante, a recuperação de cobrança de rendas em débito, quer através dos acordos promovidos, quer mediante a condenação no pagamento de tais rendas em sede das ações instauradas, e a entrega de frações detidas por terceiro sem qualquer título. No que concerne à gestão do FGADM salienta-se a interposição, diária, de recursos das decisões judiciais que ordenaram o pagamento de prestações em violação dos pressupostos/ requisitos legais, que condicionam a sua atribuição, sendo que o aumento dos processos e recursos interpostos teve na sua génese a necessidade de sedimentação de legislação recente com reflexos relevantes no regime aplicável (DL 70/2010, de 16 de junho) que tem vindo a concretizar-se através da jurisprudência criada em resposta e na sequência dos recursos instaurados.

As atividades do GJC em 2011 traduziram-se, essencialmente, de forma numérica, no seguinte:

- Análise de 327 processos do FGADM, sendo que 394 se encontram em curso, no tribunal;
- Análise de 22 contratos no âmbito da contratação pública;
- Elaboração de 269 informações jurídicas e 10 pareceres;
- Encerramento de 497 processos.

De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do mapa da estratégia deste Processo constante do Plano de Atividades de 2011:

PS.06 - Jurídico - Contencioso em 2011/12/31

	Eficácia	Metas	
PS.06 - Jurídico - Contencioso	57.84 pts	(50.00 pts)	118.74%
Clientes	43.21 pts	(50.00 pts)	115.24%
Melhorar o apoio jurídico às UO	43.21 pts	(50.00 pts)	115.24%
Taxa de cumprimento de interpelação do devedor (rendas)	75.00 %	(95.00 %)	78.95%
Taxa de cumprimento de interposição acção judicial (rendas)	50.00 %	(75.00 %)	66.67%
Tempo médio de resposta aos pedidos dos Fundos	2.58 Dias úteis	(15.00 Dias úteis)	182.80%
Taxa de cumprimento dos OLA	88.89 %	(90.00 %)	98.77%
Processos Internos	70.50 pts	(50.00 pts)	116.40%
Reduzir o n.º de processos pendentes	62.50 pts	(50.00 pts)	110.00%
N.º de processos judiciais e extra-judiciais encerrados	165.00 N.º	(150.00 N.º)	110.00%
Uniformizar procedimentos	82.50 pts	(50.00 pts)	126.00%
Coligir documentação sobre arrendamento urbano	37.80 PA	(30.00 PA)	126.00%
Definir regras para atribuição dos fogos de renda económica	0.00 pts	(80.00 pts)	0.00%
Apresentação de projecto de regulamentação	0.00 PA	(0.00 PA)	
Aprendizagem e Crescimento	68.11 pts	(50.00 pts)	129.23%
Assegurar a melhoria continua do processo	50.00 pts	(50.00 pts)	100.00%
Nº de Acções preventivas	2.00 N.º	(2.00 N.º)	100.00%
Tempo médio para definir acções correctivas (AIQ)	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)	
Promover a avaliação do desempenho	91.80 pts	(50.00 pts)	163.44%
SIADAP - Avaliações homologadas	0.00 Dias	(0.00 Dias)	
SIADAP - Objectivos contratualizados	97.25 Dias	(133.00 Dias)	126.88%
% de pareceres favoráveis da Comissão Paritária	0.00 %	(5.00 %)	200.00%
Valorizar o capital humano	62.53 pts	(50.00 pts)	124.26%
Índice de satisfação dos colaboradores	69.00 %	(76.00 %)	90.79%
N.º médio de horas de formação por colaborador	23.40 Horas	(23.00 Horas)	101.74%
Taxa de absentismo	0.79 %	(4.00 %)	180.25%

Data de criação: 2012/01/31 15:53

2.11. Promoção da melhoria contínua

"Desenvolvimento de medidas para um reforço positivo do desempenho" Nota

"Promover a orientação para resultados e a melhoria contínua dos serviços prestados" é o objetivo de um dos 7 compromissos da política da qualidade do IGFSS – melhorias constantes.

É crucial para a melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade a existência de um processo de suporte especificamente com essa missão (PS.01 - Gestão estratégica) o qual, entre outros, engloba os sub-processos de elaboração do plano de atividades e monitorização do desempenho (BSC). Cabe-lhe também criar, dinamizar e monitorizar, junto dos restantes processos de negócio e de suporte, diversas ferramentas e metodologias de gestão (boas práticas), todas elas com vista à melhoria contínua.

Assim, o instituto desde 2006 desenvolveu um conjunto de ferramentas com vista à melhoria sustentada do desempenho, das quais se destacam as seguintes:

2.11.1. Ações corretivas da *performance*

A operacionalização de um sistema de gestão por objetivos como o BSC implica necessariamente um acompanhamento sistemático dos resultados obtidos, de forma a verificar se as variáveis que contribuem para o cumprimento das metas estabelecidas se estão a comportar de acordo com o planeado.

Este controlo visa também a identificação e implementação de ações corretivas do desempenho de objetivos/indicadores que estejam aquém do planeado, ou seja, serve para empreender ações para inverter tendências negativas de *performance*, tal como requerido na sub-cláusula 8.2.3 da Norma ISO 9001. Além disso, é imperativo que também as ações corretivas sejam alvo de análise dos seus resultados e que as mesmas sejam revistas em função disso, ou seja, que se realize a avaliação da sua eficácia (sub-cláusula 8.5.3 da Norma ISO 9001).

Para o efeito, todos os gestores de processo realizam mensalmente o acompanhamento da *performance*, deixando evidências desse controlo na aplicação de BSC, permitindo às suas equipas e ao conselho diretivo aceder em tempo útil à evolução do desempenho e às iniciativas desencadeadas, já que todos os colaboradores do IGFSS têm acesso ao sistema BSC, pelo menos para consulta, relativamente a todos os processos.

Assim, de acordo com a metodologia utilizada no instituto e com suporte na aplicação do BSC, sempre que um indicador fica aquém da meta intercalar estabelecida (mensal, trimestral, etc.) é introduzida uma justificação da razão desse resultado, ou seja, é efetuada a análise de causas.

Por outro lado, procede-se ao preenchimento das medidas que deverão ser desencadeadas para inverter o resultado negativo registado nesses indicadores, as denominadas "Iniciativas PDCA"[15].

Nota Informações a constar do Relatório de Atividades e Autoavaliação de acordo com as orientações do Conselho Coordenador da Avaliação dos Serviços, enviadas pelo GEP do MSSS (transcrição)

[15] O "PCDA", ou ciclo de Deming, representa o ciclo da melhoria contínua: *Plan / Do / Check / Act*.

Para cada uma dessas iniciativas são identificados os respetivos prazos e responsáveis pela sua implementação.

Na verdade, a utilização da metodologia *Balanced Scorecard* no contexto da operacionalização de um sistema de gestão da qualidade assegura o indispensável alinhamento entre os objetivos operacionais de cada processo e a estratégia do IGFSS. Ao mesmo tempo, enquanto sistema de medição estratégica, o BSC assegura a implementação do ciclo de Deming.

Uma vez executada a iniciativa PDCA, cumpre analisar se esta inverteu a tendência negativa da *performance*, ou seja, se o indicador passou a evidenciar níveis de desempenho iguais ou superiores à meta intercalar definida, sendo igualmente efetuado este registo na aplicação BSC.

Para além deste procedimento mensal, nas reuniões trimestrais de pilotagem estratégica do conselho da qualidade, composto pelo representante da gestão do SGQ, que preside, pelos membros do conselho diretivo, gestores de processo e coordenador do núcleo da qualidade e controlo de gestão, é não só efetuado um balanço dos resultados globais de cada processo no trimestre, como são analisados individualmente todos os indicadores cujo desempenho se encontra em níveis de alerta ou incumprimento, de forma a analisar em grupo estes resultados, mas acima de tudo acompanhar as iniciativas PDCA que entretanto foram sendo definidas e desencadeadas. Estas reuniões permitem desta forma também melhorar as interações existentes entre os vários processos.

2.11.2. Oportunidades de melhoria – planos de ação

Nas reuniões do conselho da qualidade é acompanhada a execução das oportunidades de melhoria que ao longo do ano vão sendo definidas em resultado da utilização de diversas ferramentas de diagnóstico e avaliação, com vista igualmente à promoção da melhoria contínua.

Para tanto, procede-se trimestralmente junto dos respetivos responsáveis à monitorização do grau de execução dos planos de ação das oportunidades de melhoria que vão resultando das seguintes ferramentas:

- Inquéritos de satisfação de colaboradores;
- Inquéritos de satisfação dos clientes externos;
- Relatórios de auditorias internas da qualidade;
- Relatórios de auditorias de certificação e acompanhamento da norma ISO 9001;
- Relatórios de avaliação da EFQM.

A utilização destes instrumentos tem como finalidade identificar oportunidades de melhoria que contribuam para um melhor funcionamento e aferir os níveis de satisfação dos *stakeholders* relativamente às práticas de gestão seguidas pelo IGFSS.

No ano de 2011 foram implementadas 159 oportunidades de melhoria. Desde 2004 foram já definidas mais de 700 oportunidades de melhoria.

2.11.3. OLA – *Organizational Level Agreements*

O IGFSS implementou em 2009 uma metodologia de contratualização de níveis de serviço internos (OLA) entre os processos do seu sistema de gestão da qualidade.

O estabelecimento de um nível de serviço interno pressupõe a existência de uma unidade prestadora de serviços e de um cliente, e consiste na realização de acordos entre si relativamente às tarefas que habitualmente são realizadas (diariamente, semanalmente, mensalmente, anualmente, etc.). Por norma, a contratualização de níveis de serviço traduz-se na negociação de prazos de realização de tarefas ou de envio de informação por parte de um serviço para outro. Não obstante, poderão também ser negociados com base noutra unidade de medida: quantidade, percentagem, n.º de horas, etc.

Na prática, os OLA consubstanciam um documento escrito que clarifica a relação entre duas partes, cliente e prestador de serviços, relativamente a um serviço prestado. Se usado corretamente, o mesmo permite:

1. Identificar as necessidades do "cliente" e as responsabilidades do "prestador de serviço";
2. Definir prioridades;
3. Criar canais de comunicação e fomentar o diálogo entre as partes;
4. Simplificar assuntos e atividades assumidas como complexas;
5. Reduzir áreas de conflito;
6. Gerir expectativas.

Assim, foram contratualizados 95 OLA em 2011, certos de que todos os processos beneficiaram reciprocamente, constituindo uma clara aposta na melhoria do serviço ao cliente interno e consequentemente no aumento da satisfação dos clientes externos, tendo-se procedido à monitorização do seu cumprimento quadrimestralmente.

2.11.4. Auditorias internas da qualidade

No âmbito da reestruturação orgânica operada pela Portaria 639/2007, de 30 de maio, alterada pela Portaria 1329-C/2010, de 30 de dezembro e pela Deliberação n.º 291/2011, de 31 de janeiro, foi criado um gabinete de apoio à gestão, que tem na sua dependência, entre outros, o núcleo da qualidade e controlo de gestão, a quem compete, designadamente, "promover as auditorias internas da qualidade", no âmbito do sistema de gestão da qualidade, de acordo com a Norma NP EN ISO 9001:2008.

Assim, o IGFSS estabelece na instrução de trabalho "IT.SPS.01.17.03 – Auditorias Internas da Qualidade" a metodologia para planificar e realizar auditorias internas para verificar se o sistema de gestão da qualidade:

- Está conforme com os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2008;
- Está implementado e mantido com eficácia.

Anualmente é elaborado um programa de auditorias internas da qualidade que é aprovado pelo conselho diretivo. Os resultados das auditorias são transmitidos aos responsáveis das áreas

auditadas que definem as ações corretivas necessárias, definindo igualmente o respetivo prazo de implementação. É também feito um seguimento para avaliação da eficácia das ações corretivas implementadas, sendo registados os resultados constatados.

Os resultados das auditorias são comunicados ao conselho diretivo e apresentados ao conselho da qualidade para análise.

Neste contexto, o IGFSS realiza anualmente, através de uma bolsa de auditores internos, auditorias internas da qualidade a todos os departamentos (processos), incluindo os serviços desconcentrados e deslocalizados. Sumariamente, no ano de 2011 verificou-se o seguinte:

- Foram realizadas 32 auditorias internas da qualidade (AIQ), entre os meses de janeiro e setembro;
- As AIQ abrangeram todos os processos de negócio e de suporte, tendo-se auditado todos os serviços descentralizados e deslocalizados;
- Ao todo, em resultado das AIQ, foram identificadas 32 não conformidades e 163 oportunidades de melhoria. Para todas as não conformidades foram definidas correções e ações corretivas para debelar as situações identificadas;
- Os relatórios das AIQ concluiram pela eficácia de todos os processos.

De referir ainda que desde o ano 2010 adotou-se uma metodologia de controlo de implementação das oportunidades de melhoria (OM) decorrentes das auditorias internas da qualidade (AIQ) identificadas nos relatórios correspondentes, semelhante à das restantes ferramentas de gestão de identificação de OM, realizando também um controlo trimestral da execução dos planos de ação (ver 2.11.2).

Por sua vez, a dinâmica de definição de ações preventivas (RAP) e de ações corretivas (RNC), sejam elas resultantes de auditorias internas da qualidade (AIQ), identificadas pelos serviços no dia a dia ou decorrentes de reclamações também impulsionam a melhoria contínua dos processos, conduzindo à sua inovação e ao aumento da sua eficácia.

Não obstante nas auditorias internas da qualidade já se realizar uma verificação da fiabilidade dos dados inseridos em BSC, a partir de 2011, fruto de uma recomendação da Inspeção-Geral de Finanças, passou a realizar-se semestralmente uma auditoria específica aos cálculos e introdução dos dados no BSC, que visa não só aferir a fiabilidade dos dados, mas também melhorar a medição e definição dos indicadores de desempenho.

2.11.5. *Follow-Up* das recomendações de auditoria SCI e financeiras

O acompanhamento da evolução quanto à implementação das recomendações de auditorias financeiras e ao sistema de controlo interno (SCI) iniciou-se no ano de 2004 no âmbito do IGFSS, tendo em conta as auditorias efetuadas não só pelos organismos do controlo operacional (serviços de auditoria interna) e do controlo sectorial (IGMSSS), como ainda das realizadas pelo Tribunal de Contas, Inspeção-Geral de Finanças e por empresas externas.

Neste contexto, durante o ano de 2011, o instituto monitorizou quadrimestralmente a evolução da implementação das recomendações da sua responsabilidade, produzindo um relatório com o ponto de situação para cada uma delas.

A abordagem adotada para o processo de *follow-up* tem vindo a ser avaliada e refinada em função da aprendizagem e desenvolvimentos verificados.

2.11.6. Análise SWOT

Para a construção do Plano Estratégico 2010-2012, realizaram-se diversas análises de modo a delinear a melhor estratégia, entre elas a análise SWOT, que incorpora o referido documento e que se transcreve:

A análise SWOT enquanto anagrama de forças (*Strengths*), fraquezas (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) é uma ferramenta de análise do cenário envolvente interno e externo das organizações, pelo que consolida o diagnóstico da situação atual do IGFSS, constituindo-se, por conseguinte, um facilitador e orientador no exercício de formulação da estratégica.

Assim, no quadro seguinte, encontram-se identificados os principais fatores destas quatro forças, transversais a toda a organização, que resultaram do exercício realizado no final do ano de 2009:

Envolvente interna	
Weaknesses (pontos fracos)	**Strengths (pontos fortes)**
1. Insuficiência de recursos humanos 2. Insuficiente resposta dos SI (SEF, SIF, etc.) 3. Insuficiente capacidade de negociação junto dos parceiros (ISS, IP; II, IP; etc.) 4. Gap de competências 5. Instalações desadequadas 6. Insuficiente *benchmark* externo	1. Modelo de gestão 2. Sistema de gestão da qualidade 3. Competências e know-how dos colaboradores 4. Envolvimento dos colaboradores 5. Programa IGFSS, um bom lugar para trabalhar 6. Aposta na formação e qualificação 7. Capacidade de inovação organizacional
Envolvente externa	
Threats (ameaças)	**Opportunities (oportunidades)**
1. Crise económica 2. Sustentabilidade da Segurança Social 3. Alteração de Governo/Tutela 4. Concorrência no recrutamento de RH 5. Dependência do II, IP para desenvolvimento dos sistemas de informação 6. Alteração frequente da legislação na SS	1. Estabelecimento de parcerias estratégicas 2. Alteração de Governo/Tutela 3. Opção governativa de combate à fraude e evasão fiscal 4. Implementação da Tesouraria Única 5. Programa de reforma e modernização da AP 6. Programa simplex 7. Estímulo ao investimento tecnológico

De seguida descreve-se sumariamente o seu significado e/ou impacto no instituto, sendo que a estratégia definida para o triénio 2010-2012 visa, precisamente, tirar maior partido das forças da organização, concentrar esforços na superação das fraquezas e transformar, sempre que possível, as ameaças de contexto em oportunidades.

Pontos fracos

1. Insuficiência de recursos humanos

A par de outros organismos, o IGFSS ressentiu-se com a entrada em vigor de novos diplomas legais que regulamentam e estruturam o funcionamento da administração pública, tendo sofrido como principal consequência a redução do seu número de colaboradores. O reforço do capital humano de forma a cobrir as saídas verificadas, nomeadamente por força da aposentação, numa perspetiva de não rutura dos serviços e também de reforço da tecnicidade dos colaboradores ao seu serviço é fator crítico de sucesso para a concretização da política e estratégias definidas para o instituto.

2. Insuficiente resposta dos SI (SEF, SIF, etc.)

Apesar dos desenvolvimentos ocorridos nos últimos anos, em particular desde 2001, verifica-se que a resposta dos sistemas de informação ainda não é a suficiente e desejável, encontrando-se pendentes vários desenvolvimentos nomeadamente ao SIF e ao SEF, absolutamente críticos para o aumento da eficiência e da eficácia do IGFSS.

3. Insuficiente capacidade de negociação junto dos parceiros (ISS, II, etc.)

Na carta de missão do primeiro mandato foi desde logo identificada a necessidade de se envidarem esforços no sentido do instituto assumir uma posição mais ativa, dinâmica e liderante no âmbito do sistema, de modo a contrariar o posicionamento demasiado periférico que vinha assumindo. Apesar dos esforços de articulação com os organismos parceiros do sistema, verifica-se ainda um insuficiente alinhamento de estratégias e de prioridades entre parceiros com vista à prestação de serviços de maior qualidade e à otimização dos resultados finais que se objetiva atingir.

4. *Gap* de competências

Reconhecendo a importância que reveste a identificação das competências que os colaboradores devem possuir, o IGFSS identificou as competências genéricas dos seus colaboradores e, por função, as respetivas competências técnicas. Cabe agora colmatar o *gap* de competências existente, em particular nalgumas funções, situação agravada pela diminuição do número de colaboradores e pelas dificuldades de recrutamento e mobilidade na administração pública.

5. Instalações desadequadas

As instalações do IGFSS não estão ainda totalmente adequadas ao funcionamento dos serviços, não proporcionando as melhores condições de trabalho aos colaboradores e de atendimento ao público, pelo que importa promover a modernização das infraestruturas físicas, nomeadamente a

requalificação integrada do edifício-sede e a reinstalação e modernização dos serviços desconcentrados.

6. Insuficiente *benchmark* externo

Pela especificidade do negócio e do modelo de gestão adotado pelo IGFSS não é muitas vezes exequível a realização de *benchmark* com outras entidades da administração pública, pelo que apenas nalgumas situações específicas essa comparação é feita. Com vista à adoção das melhores práticas de gestão importa, contudo, fomentar o *benchmark* externo, ainda que se estenda essa comparação a entidades do setor privado, nas situações em que tal é viável.

Pontos fortes

1. Modelo de gestão

O modelo de gestão definido a partir da carta de missão 2005-2008, hoje perfeitamente enraizado na organização, tem permitido ao IGFSS caminhar firmemente na prestação de um serviço público de maior qualidade, orientado para a excelência. É composto por 5 dimensões desenvolvidas de forma integrada - gestão por objetivos, gestão da qualidade, gestão de recursos humanos, gestão da comunicação e responsabilidade social.

2. Sistema de gestão da qualidade

Para concretizar a política da qualidade, atingir os objetivos estratégicos e assegurar que os serviços prestados aos clientes estão conformes com os requisitos e suas necessidades, o IGFSS estabeleceu, documentou e implementou um sistema de gestão da qualidade, o qual se encontra certificado pela Norma ISO 9001 desde 2007 e foi reconhecido pela EFQM em 2009 com o nível máximo do segundo patamar de excelência – *Recognised for Excellence*. O SGQ garante que os processos são sistematicamente concebidos e geridos de forma a implementar a política e estratégia da organização e responder às necessidades de todos os *stakeholders*.

3. Competências e *know-how* dos colaboradores

No IGFSS o índice de tecnicidade é de quase 60 por cento, valor relativamente elevado em comparação com a generalidade da administração pública. Por outro lado, verifica-se que, inerente às suas atribuições, existem na organização competências específicas e um elevado *know-how* que diferenciam a organização, reconhecida pela sua competência técnica. Para isso muito tem contribuído a aposta constante em formação e desenvolvimento de competências de forma alinhada com a estratégia e negócio da organização.

4. Envolvimento dos colaboradores

Enraizar uma cultura de excelência orientada para resultados apenas foi possível com o envolvimento das pessoas. No IGFSS todos os colaboradores estão visivelmente envolvidos na concretização dos objetivos e estratégia da organização e na constante busca da melhoria contínua, demonstrando-se sempre empenhados na concretização de novos desafios e/ou projetos

de mudança organizacionais, os quais reclamam muitas vezes alterações culturais e comportamentais no seio da organização.

5. Programa IGFSS, um bom lugar para trabalhar

O IGFSS participou no estudo das melhores empresas para trabalhar, promovido pelo *Great Place to Work Institute*, sendo um dos primeiros organismos públicos a fazê-lo e afirmando-se, uma vez mais, como pioneiro na adoção de boas práticas. Pretende-se, assim, enriquecer o ambiente de trabalho e a vida dos colaboradores, através da recolha de ideias e da análise das melhores práticas em Portugal e no mundo, mas também medir a distância do IGFSS em relação a essas boas práticas.

6. Aposta na formação e qualificação

É com a convicção de que as pessoas são um fator crucial no sucesso da organização, que a formação profissional se afirma como um instrumento de gestão privilegiado ao dispor do IGFSS, proporcionando aos colaboradores o desenvolvimento dos seus conhecimentos e competências, os quais são depois postos ao serviço da organização, potenciando o alcance de melhores resultados. Neste contexto, e de forma alinhada com a estratégia da organização, o IGFSS elabora anualmente um amplo plano de formação.

7. Capacidade de inovação organizacional

A inovação não só é um dos valores corporativos, como também a adoção de "Processos Inovadores" é um dos 7 compromissos da política da qualidade do IGFSS, que visa promover a modernização e a inovação constante através de melhores práticas de gestão e estimular a criatividade e o trabalho em equipa. O instituto fomenta a melhoria contínua dos processos, sendo que a capacidade de inovação organizacional demonstrada pelos seus colaboradores em geral, se traduz no aumento da eficiência interna e no acréscimo de valor para os clientes e outros *stakeholders*.

Ameaças

1. Crise económica

A situação de grave crise económica que atualmente se atravessa pode trazer dificuldades à concretização da missão do IGFSS, pela deterioração da situação financeira das empresas, dos investidores e das famílias, bem como pela instabilidade dos mercados financeiros e ainda pela crise do mercado imobiliário.

2. Sustentabilidade da Segurança Social

A necessidade imperiosa de garantir a sustentabilidade da Segurança Social impõe a adoção de determinadas políticas que podem eventualmente condicionar a estratégia de atuação do IGFSS, situação gravada pela crise económica que atualmente se atravessa.

3. Alteração de Governo/Tutela

No contexto económico atual e no período em que este plano se define (início de legislatura) existe a ameaça de serem lançadas iniciativas e/ou medidas governamentais que limitem as opções estratégicas definidas.

4. Concorrência no recrutamento de RH

O IGFSS encontra-se vinculado às regras de admissão de colaboradores vigentes para a administração pública (AP), as quais estabelecem, sobretudo desde 2002 a esta parte, mecanismos rigorosos de controlo nas admissões. Perante a saída de um significativo número de trabalhadores, originado essencialmente por motivo de aposentação, e face à impossibilidade de contratar trabalhadores sem vínculo à AP o IGFSS concorre com todos os restantes organismos dentro da administração pública no recrutamento de colaboradores.

5. Dependência do II, IP para desenvolvimento dos SI

No que em particular se refere à gestão das infraestruturas técnicas, cabem ao Instituto de Informática, IP as tarefas de operação, manutenção e desenvolvimento dos principais sistemas de informação, de segurança de infraestruturas tecnológicas e de comunicações, de apoio aos utilizadores da rede da Segurança Social, pelo que o IGFSS encontra-se vinculado ao cumprimento das diretrizes bem como à definição de prioridades e capacidade de resposta daquele organismo.

6. Alteração frequente da legislação na SS

O instituto está em permanente alerta para as mudanças legislativas que possam ter impacto no seu negócio, na sua estratégia ou modelo organizativo. A entrada em vigor de novos diplomas legais que regulamentam e estruturam o funcionamento da administração pública e/ou que tenham impacto na prossecução da missão do IGFSS conduzem inevitavelmente ao surgimento de mudanças, que requerem um rápido esforço de adaptação.

Oportunidades

1. Estabelecimento de parcerias estratégicas

O desenvolvimento da missão do IGFSS deve ser articulado com os restantes organismos que compõem o sistema, de modo a que cada um cumpra o seu desiderato e, no final, se cumpram os objetivos que presidiram à sua criação. Assim, o estabelecimento de parcerias estratégicas, nomeadamente com as instituições do sistema, afigura-se como uma oportunidade de alinhar esforços e estratégias para a melhor prestação do serviço público. Por outro lado, e num contexto mais amplo, constitui igualmente uma oportunidade o entrosamento com entidades fora do sistema, sejam elas outros organismos públicos ou entidades privadas, que dos mais variados modos, poderão apoiar o IGFSS na melhor concretização da sua missão e na prossecução da sua visão.

2. Alteração de Governo/Tutela

No contexto económico atual e no período em que este plano se define (início de legislatura) existe a oportunidade de serem lançadas iniciativas e/ou medidas governamentais que alavanquem as opções estratégicas definidas.

3. Opção governativa de combate à fraude e evasão fiscal

A atuação das secções de processo executivo distritais, criadas em setembro de 2001, tem permitido um crescimento significativo da cobrança das dívidas à Segurança Social, garantindo maior facilidade, celeridade e eficiência dos processos em execução fiscal, concorrendo para o combate à evasão e fraude contributivas, pelo que a opção governativa de combate à fraude e evasão fiscal se afigura como uma oportunidade de desenvolvimento e crescimento daqueles serviços.

4. Implementação da Tesouraria Única

O desempenho da economia nacional determina o volume da despesa e receita afeta ao orçamento da Segurança Social, pelo que obriga à manutenção de sistemas exigentes de controlo e planeamento dos fluxos financeiros. Assim, a conclusão da implementação da Tesouraria Única afigura-se como uma oportunidade de tornar mais eficiente e eficaz a gestão dos fluxos de tesouraria diários.

5. Programa de reforma e modernização da AP

O programa de reforma e modernização da administração pública tem funcionado como estímulo à mudança e ao enraizamento de uma nova cultura organizacional, impulsionando a adoção de boas práticas de gestão.

6. Programa Simplex

O lançamento do Programa *Simplex* constitui uma oportunidade do IGFSS repensar e simplificar os seus processos e procedimentos, com vista à desburocratização e à melhor e mais rápida prestação de serviços aos seus clientes.

7. Estímulo ao investimento tecnológico

A possibilidade de beneficiar de apoios em projetos de investimento não deixa de constituir uma oportunidade de desenvolvimento do parque tecnológico do IGFSS, direta ou indiretamente.

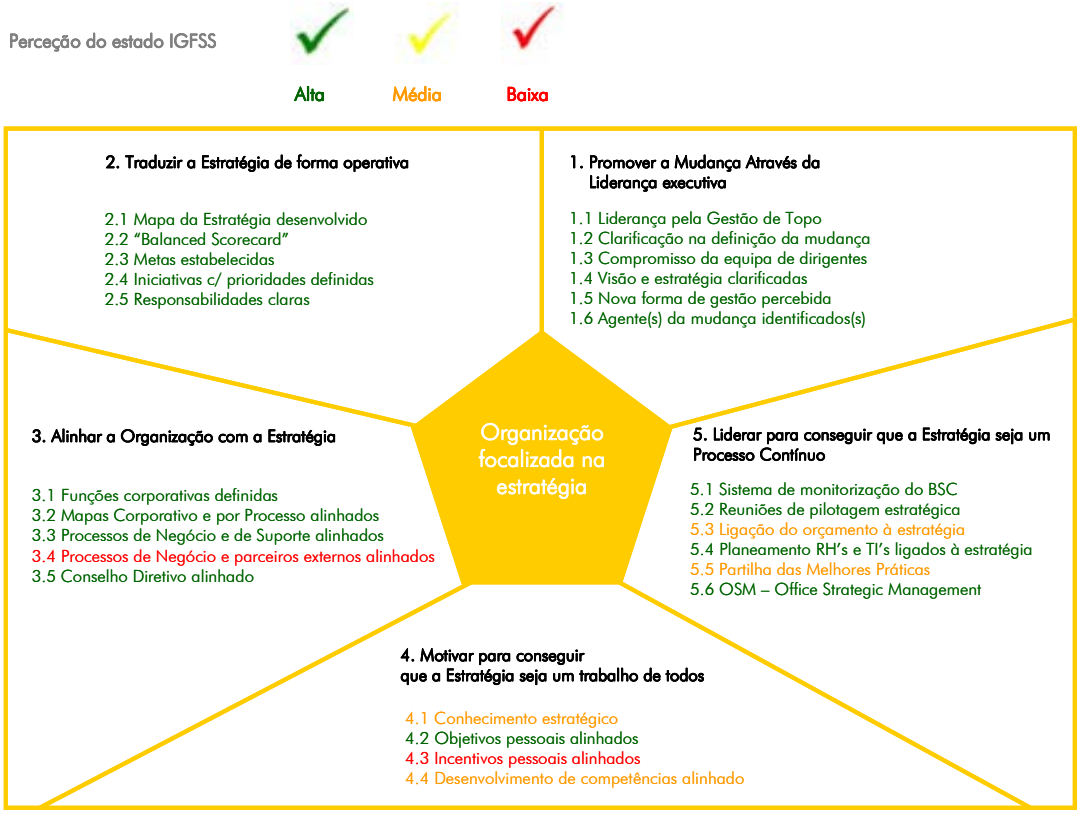
2.11.7. *Strategy Focused Organisation*

A incapacidade de executar as estratégias formuladas está, muitas vezes, na origem do insucesso na adoção da metodologia *Balanced Scorecard*. Segundo os estudos efetuados, mencionados em diversa literatura sobre o BSC, menos de 10 por cento das organizações com a estratégia formulada conseguem efetivamente executá-la.

Com efeito, para ser bem sucedido na execução do seu plano estratégico o IGFSS pretende garantir não só a implementação da estratégia definida, mas também a gestão da própria estratégia.

Neste contexto, o instituto assume a execução estratégica como uma competência central da sua atividade, começando por gerir a *performance* num processo em que a estratégia está no centro: *strategy focused organization*.

Para tanto, apresenta-se um diagnóstico da situação do IGFSS, reportado ao final de 2009, face a cada um dos 5 princípios para a execução da estratégia, tal como preconizado por Kaplan e Norton[16], sendo que se verifica uma grande evolução relativamente ao diagnóstico efetuado em 2006, aquando o início da adoção desta metodologia. Com efeito, durante os últimos anos, o instituto foi já efetivamente uma organização focalizada na execução da sua estratégia, tendo implementado quase na sua totalidade os fatores críticos de sucesso para a concretização destes princípios.



Diagnóstico do IGFSS face à adoção dos 5 princípios de execução da estratégia

Descreve-se de seguida, ainda que sumariamente, quais os fatores críticos de sucesso de execução da estratégia já garantidos pelo IGFSS, bem como o que ainda faltava consolidar e/ou operacionalizar de forma a melhor garantir o êxito do Plano Estratégico para 2010-2012:

[16] Segundo o livro de Kaplan e Nortan, autores da metodologia BSC: "*The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard companies thrive in the new competitive environment*"

1. Promover a mudança através da liderança executiva

O processo de definição e execução da estratégia refinado em 2009 e consolidado em 2010 surge como uma continuação do processo de mudança iniciado em 2005, a qual acima de tudo é cultural e comportamental, pelo que é crítico o papel da gestão de topo, liderando e mobilizando através do exemplo. É, pois, fundamental que o conselho diretivo continue "próximo" e seja percecionado pelos colaboradores como um inequívoco patrocinador da mudança e da operacionalização da estratégia.

A gestão de topo assume, portanto, a responsabilidade de (i) clarificar o porquê da mudança, (ii) garantir o compromisso da equipa de dirigentes, (iii) assegurar que a missão, visão, valores e estratégia da organização são claras e entendidas por todos os colaboradores e (iv) fomentar o entendimento e enraizamento do modelo de gestão. Para além da equipa de gestão estratégica, têm aqui também um papel fundamental os gestores de processo, funcionando como "agentes da mudança" junto das suas equipas.

Assim, é fundamental comunicar em três momentos: primeiro dizer "vamos fazer", depois incentivar a "fazer" e, finalmente, dizer que "já fizemos", avaliando resultados e reconhecendo méritos. Assume particular relevância o "marketing relacional" – contacto direto com os colaboradores. A mudança é feita com as pessoas, pelo que é fator crítico de sucesso conquistá-las para a mudança organizacional.

A estratégia de comunicação adotada, manter-se-á por conseguinte: Comunicar para envolver!

2. Traduzir a estratégia de forma operativa

Após a mobilização da organização há que descrever e comunicar a estratégia, utilizando para o efeito o mapa da estratégia corporativa, o qual contém os principais objetivos a alcançar neste mandato, bem como os respetivos indicadores e metas. Inclui ainda as iniciativas estratégicas definidas para o triénio, ou seja, projetos ou iniciativas que alavancam o cumprimento dos objetivos.

O BSC ajuda, assim, a traduzir a estratégia em objetivos operacionais, que constituem o guia para a obtenção dos resultados esperados e que permitem efetuar a monitorização regular da *performance* institucional e aferir a eficácia da execução da estratégia.

É também importante desde logo assegurar as responsabilidades. No IGFSS existe já de facto uma cultura de responsabilização, a qual é impulsionada pela adoção do BSC, pelo que as responsabilidades estão claramente atribuídas, a todos os níveis da organização.

3. Alinhar a organização com a estratégia

Enraizar uma cultura de excelência, orientada para resultados apenas é possível com o envolvimento das pessoas. Não obstante, não basta envolver e motivar os colaboradores para a mudança, é preciso alinhar toda a organização na execução da estratégia.

O Plano Estratégico reflete a visão estratégica de médio prazo do IGFSS (a 3 anos), apresentando, assim, as linhas gerais para a construção dos planos de atividades anuais, permitindo o alinhamento estratégico da organização.

Desta forma, para cada processo é anualmente desenhado um mapa da estratégia e definido um conjunto de objetivos, medidos, cada um deles, por um ou mais indicadores, através da fixação não só de metas anuais, mas também de metas intercalares, na sua maioria mensais ou trimestrais, que permitirão depois, ao longo do ano, efetuar a monitorização mensal da *performance* institucional e aferir a sua eficácia. Por outro lado, relativamente ao PN.01 – Gestão da dívida e ao PN.02 – Património imobiliário são ainda desenhados mapas da estratégia de 3.º nível, para as secções de processo executivo e direções de gestão de imóveis, respetivamente, o que para além de permitir verificar o contributo e impacto de cada um no resultado global no processo, possibilita a emissão de um *ranking* mensal da *performance* destes serviços cuja missão e atividade é igual em cada local.

Através da metodologia BSC e do desdobramento dos objetivos do mapa da estratégia corporativa a todos os processos de negócio e de suporte fica, então, garantido o alinhamento de toda a organização em torno da execução da estratégia.

Importa, contudo, consolidar as relações de parceria estratégica identificadas, promovendo o estabelecimento formal de protocolos e, sempre que aplicável, a negociação de SLA – *Service Level Agreements* com fornecedores e parceiros. Em 2011 elevou-se para perto de 60 por cento a taxa de SLA contratualizados com os principais parceiros, entre os quais com o Instituto de Informática, IP do Ministério da Solidariedade e da Segurança Social.

4. Motivar para que a estratégia seja um trabalho de todos

Os mapas da estratégia de 2.º e 3.º nível, por sua vez, servem de suporte à definição dos objetivos individuais dos colaboradores, anualmente no âmbito do SIADAP. Desta forma, cada um conhece o seu papel e sabe qual o contributo dos seus objetivos individuais para o alcance dos objetivos do mapa da estratégia do processo ao qual pertence, e por conseguinte, entende o impacto que o seu desempenho tem para a eficácia da estratégia corporativa, e, por essa via, para a concretização da missão e visão do IGFSS.

O IGFSS tem implementado o SIADAP que, entre outros aspetos, visa avaliar, responsabilizar e reconhecer o mérito dos colaboradores e dirigentes em função dos resultados obtidos. O processo de avaliação tem caráter anual e assenta na contratualização dos objetivos a alcançar e das competências a demonstrar ao longo do período de avaliação, numa lógica clara de orientação para resultados, de envolvimento na atividade da organização e de responsabilização de todos os que se encontram ao serviço da concretização da sua missão. Por outro lado, o SIADAP assenta na diferenciação de desempenhos, promovendo uma cultura de excelência, garantida pela fixação de percentagens máximas para as classificações mais elevadas, as quais são rigorosamente observadas.

Não obstante, atentos os impedimentos legais, não é exequível implementar outros sistemas de incentivo, muitas vezes existentes em organizações que adotam uma gestão por objetivos, nomeadamente no setor privado.

Com a convicção de que as pessoas são um fator crucial no sucesso da organização e também como forma de reconhecimento e motivação, o IGFSS aposta fortemente na formação e no desenvolvimento de competências dos seus colaboradores. Contudo, importa colmatar o *gap* de competências ainda existente, em particular nalgumas funções, situação agravada pela diminuição do número de colaboradores e pelas dificuldades de recrutamento e mobilidade na administração pública. Para tal, encontra-se em curso a iniciativa estratégica para implementação de um programa de gestão de competências que será operacionalizado em 2012.

5. Liderar para conseguir que a estratégia seja um processo contínuo

Para um controlo de gestão eficaz, iniciou-se em 2004 o processo de monitorização mensal da *performance*, assente no reporte dos níveis de desempenho alcançados para cada um dos objetivos fixados. É um processo que garante um controlo interativo, incentiva a adoção de uma atitude dinâmica permanente, e privilegia a ação e a tomada de decisão em tempo útil, fomentando a responsabilização.

A operacionalização de um sistema de gestão por objetivos como o BSC implica um acompanhamento sistemático dos resultados obtidos, de forma a verificar se as variáveis que contribuem para o cumprimento das metas estabelecidas estão a comportar-se de acordo com o planeado. Este controlo visa também a identificação e implementação de ações corretivas do desempenho de objetivos/indicadores que estejam aquém do planeado, ou seja, serve para empreender ações para inverter tendências negativas de *performance*. A utilização do BSC assegura, assim, o ciclo da melhoria contínua (ou ciclo de Deming): ciclo PDCA – *Plan, Do, Check* e *Act*.

A aprendizagem contínua através da monitorização dos mapas da estratégia verifica-se tanto ao nível dos processos como ao nível das secções de processo executivo (SPE). Na verdade, sendo unidades homogéneas, o IGFSS para além de comparar os resultados alcançados na execução da estratégia SPE (*ranking*) lançou um projeto de *benchmarking* interno relativamente às práticas seguidas na execução da estratégia. Para tanto, foi definida a abordagem a seguir, que inclui a respetiva metodologia de avaliação e refinamento. Para cada tema em análise o processo inicia-se pela comparação de resultados através de indicadores de desempenho (*benchmark*), seguindo-se a fase de seleção, adaptação e implementação das melhores práticas (*benchmarking*).

Estas análises (2.11.1 a 2.11.7), em conjunto com os resultados históricos da *performance*, serviram de base à definição da estratégia, quer de médio prazo (Plano Estratégico para o triénio 2010-2012), quer de curto prazo (Plano de Atividades para 2010, 2011 e 2012), consubstanciando estes instrumentos os principais planos de melhoria do IGFSS. Serão igualmente inputs para a elaboração do Plano Estratégico para o próximo triénio (2013-2015).

3. RESULTADOS DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

"Apreciação, por parte dos utilizadores, da quantidade e qualidade dos serviços prestados, com especial relevo quando se trate de unidades prestadoras de serviços a utilizadores externos" [Nota]

Focalizada que está a política da qualidade do IGFSS para a satisfação dos seus clientes, de forma a ir ao encontro da visão de ser "um instituto líder na qualidade do serviço público", o instituto tem nestes últimos anos criado e desenvolvido um conjunto de canais de comunicação com os clientes externos de forma a não só medir a sua satisfação, mas também a aferir as suas necessidades e expectativas.

3.1. Inquérito de satisfação dos clientes externos

De forma a garantir o primeiro compromisso da política da qualidade do IGFSS – "clientes satisfeitos" e responder a um dos principais requisitos do sistema de gestão da qualidade (SGQ) implementado de acordo com a norma NP EN ISO 9001, o instituto realiza consecutivamente, desde há 6 anos, um inquérito de avaliação da satisfação dos seus principais clientes externos, das áreas de negócio.

Este processo de inquérito pretende aferir genericamente o grau de satisfação dos clientes externos relativamente ao instituto, visando adotar um modelo organizacional mais eficaz, simplificando procedimentos e orientando-os para o cliente e suas necessidades.

Devido à diversidade das suas atribuições, o IGFSS tem um conjunto diferenciado de clientes:

Área de atuação	Principais clientes
Gestão da dívida	▪ Contribuintes com dívida à Segurança Social (recuperação executiva e extraordinária)
Património imobiliário	▪ Arrendatários ▪ Administrações de Condomínio ▪ Compradores de Imóveis
Orçamento e conta	▪ Instituições do Sistema de Segurança Social
Gestão financeira	▪ Instituições do Sistema de Segurança Social (Abastecimento financeiro e tesouraria única) ▪ 18 Centros Distritais de Segurança Social e os Centros de Segurança Social da Madeira e dos Açores, que interagem com o núcleo do fundo de garantia salarial (FGS)

[Nota] Informações a constar do Relatório de Atividades e Autoavaliação de acordo com as orientações do Conselho Coordenador da Avaliação dos Serviços, enviadas pelo GEP do MSSS (transcrição)

Metodologia de implementação

Os questionários são adaptados do "Questionário de Satisfação para Cidadãos/Clientes" da CAF e são diferenciados em função de cada Processo de Negócio (Gestão da Dívida, Património Imobiliário, Orçamento e Conta, e Gestão Financeira). O inquérito permite aferir os resultados não só por tipo de cliente mas também por segmentação geográfica.

Em 2011 foi revista a abordagem de elaboração do inquérito de avaliação dos clientes externos, de forma a antecipar os prazos de realização das respetivas atividades, para que os resultados fossem apurados em data anterior à elaboração do Plano de Atividades do ano seguinte, permitindo assim inserir desde logo indicadores ou projetos que contribuam para a melhoria da satisfação dos clientes.

O início da preparação do inquérito ocorreu no mês de março/2011, de acordo com o Plano Anual da Qualidade, terminando o processo com a apresentação do relatório final em outubro/2011, o qual já inclui os planos de ação das oportunidades de melhoria identificadas fruto da análise dos resultados, não obstante no mês de agosto serem desde logo aferidos, divulgados e inseridos no BSC os resultados da satisfação dos clientes externos.

A metodologia utilizada percorre, então, as seguintes etapas:

1. Revisão da abordagem, que inclui a análise dos clientes a inquirir e das questões a englobar nos questionários (março a abril);
2. Distribuição dos questionários (abril);
3. Período de resposta aos questionários (maio a junho);
4. Tratamento dos dados pelo GAG – núcleo da qualidade e controlo de gestão (julho a agosto), do qual resultou o relatório preliminar com uma análise dos resultados por tipo de cliente;
5. Identificação de oportunidades de melhoria e respetivos planos de ação por parte dos gestores de processo (agosto a setembro);
6. Elaboração do relatório final pelo GAG – núcleo da qualidade e controlo de gestão (setembro a outubro).

Posteriormente, o núcleo da qualidade e controlo de gestão assegura a monitorização trimestral da execução dos respetivos planos de ação das oportunidades de melhoria.

Caracterização da amostra

Desde há 6 anos são abrangidos pelo inquérito os principais clientes dos Processos de Negócio. No ano de 2011 foram disponibilizados aos clientes 8.122 questionários (mais 1.486 questionários que em 2010), mas atendendo à especificidade e universo de cada tipo de cliente foram adotados diferentes critérios de seleção da amostra.

De seguida, caracteriza-se a amostra do inquérito realizado em 2011, por tipo de cliente, de acordo com os critérios que foram estabelecidos:

Contribuintes de recuperação executiva

Com o objetivo de recolher um maior n.º de questionários respondidos, optou-se por realizar a sua disponibilização por 3 vias: papel, e-mail e internet.

- Papel: considerando a diferente dimensão das SPE, e atendendo ainda à disponibilidade existente para o tratamento de dados (manual), disponibilizaram-se 3.850 questionários a distribuir nos balcões de atendimento das SPE em função da sua dimensão:
  - Lisboa – 500 (inclui as SPE Lisboa I e II por não existir uma distinção do seu atendimento para o cliente);
  - Porto I – 300;
  - Porto II – 250;
  - Aveiro, Braga, Coimbra, Faro, Leiria, Santarém, Setúbal e Viseu – 200;
  - Beja, Bragança, Castelo Branco, Évora, Guarda, Portalegre, Viana do Castelo e Vila Real – 150.

No entanto, verificou-se que não foram distribuídos 38, pelo que a efetiva distribuição aos clientes se cifrou em 3.812 questionários.

Pese embora a amostra para distribuição represente apenas 1,15 por cento do universo, importa referir que apenas uma pequena percentagem de contribuintes com processos executivos instaurados se dirige aos balcões de atendimento, pelo que, desta forma, se estarão a inquirir aqueles clientes que efetivamente têm um contacto direto com os balcões das SPE.

- E-mail: o questionário foi igualmente disponibilizado por e-mail a todos os clientes que colocaram questões durante o período de distribuição, num total de 2.199 questionários, através do e-mail IGFSS-Divida@seg-social.pt, gerido pela gestão da dívida. Os clientes enviaram as suas respostas diretamente para o núcleo da qualidade e controlo de gestão através do e-mail IGFSS-Qualidade@seg-social.pt.
- Internet: o questionário foi disponibilizado no site da Segurança Social, mais concretamente no menu de "Regularização de dívidas" do IGFSS. Um total de 43 clientes realizaram o download do questionário e enviaram-no diretamente para o núcleo da qualidade e controlo de gestão através do e-mail IGFSS-Qualidade@seg-social.pt.

Contribuintes de recuperação extraordinária

Nos anos anteriores os questionários foram distribuídos aos contribuintes com acordos prestacionais celebrados nos últimos 12 meses. Contudo, verificou-se pelos comentários recebidos que alguns clientes respondem com base na sua relação com a Segurança Social e não especificamente sobre o IGFSS. Acresce ainda que alguns contribuintes com acordo celebrado nos últimos 12 meses não chegam a ter um contacto direto com o IGFSS durante o processo de

negociação e de celebração do acordo, uma vez que o IAPMEI é o intermediário na relação com os contribuintes no Procedimento Extrajudicial de Conciliação.

Assim, considerando que a direção de recuperação extraordinária tem reuniões com contribuintes, entendeu-se que a melhor forma de aferir a sua satisfação seria realizar a distribuição dos questionários nas reuniões. Foram realizadas 17 reuniões no período, tendo todos os clientes respondido ao questionário.

Arrendatários

Considerando a existência de um universo de 2.525 clientes e atendendo ainda à disponibilidade existente para o tratamento de dados (manual), foram disponibilizados por correio 1.500 questionários (cerca de 59 por cento do universo). Este n.º de questionários tinha como objetivo, caso se mantivesse a taxa de resposta do ano anterior, obter feedback de cerca de 12 por cento dos clientes (taxa de representatividade).

A seleção da amostra foi proporcional ao número de arrendatários geridos pela DGI-Norte e DGI-Sul, bem como aos dois tipos de renda existentes (livre e social).

Administrações de condomínio

Considerando um universo de 824 clientes e atendendo ainda à disponibilidade existente para o tratamento de dados (manual), foram disponibilizados por correio 500 questionários (cerca 61 por cento do universo). Este número de questionários tinha como objetivo, caso se mantivesse a taxa de resposta do ano anterior, obter feedback de cerca de 12 por cento dos clientes (taxa de representatividade).

A seleção da amostra foi proporcional ao número de administrações de condomínio geridas pela DGI-Norte e DGI-Sul, bem como aos dois tipos de renda existentes (livre e social).

Compradores de imóveis

O inquérito realizado a este tipo de cliente apresenta uma característica diferente dos restantes, uma vez que não é realizado num determinado período do ano, mas sim ao longo de todo o ano à medida que se vão realizando as escrituras de venda dos imóveis do IGFSS.

O questionário foi sendo distribuído desde o início de 2011 a todos os compradores de imóveis geridos pelas direções de gestão de imóveis do Norte e Sul no ato da escritura de venda. Não obstante o inquérito ser contínuo ao longo do ano, no relatório de avaliação da satisfação dos clientes externos, foi realizado o apuramento dos dados obtidos desde 1 de janeiro até 30 de junho de 2011, num total de 8 questionários.

Instituições do sistema de Segurança Social

Foi inquirido por e-mail o universo de clientes, num total de 13.

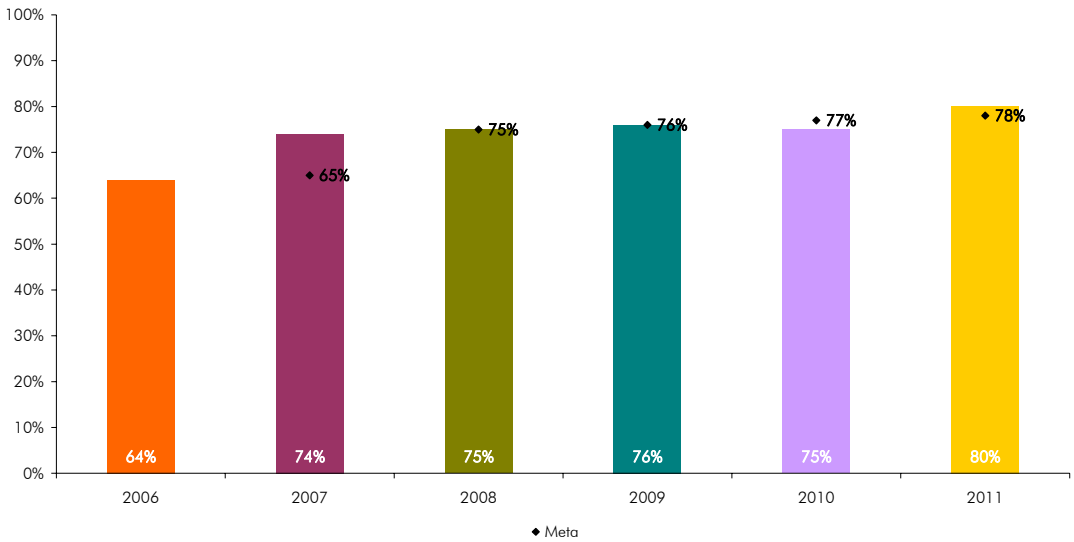
Instituições do sistema de Segurança Social – Abastecimento financeiro e tesouraria única

Foi inquirido por e-mail o universo de clientes, num total de 10.

Centros de Segurança Social – Fundo de Garantia Salarial

Foi inquirido por e-mail o universo de clientes, num total de 20, abrangendo os 18 Centros Distritais de Segurança Social e os Centros de Segurança Social da Madeira e dos Açores.

Resultados do inquérito de satisfação dos clientes externos

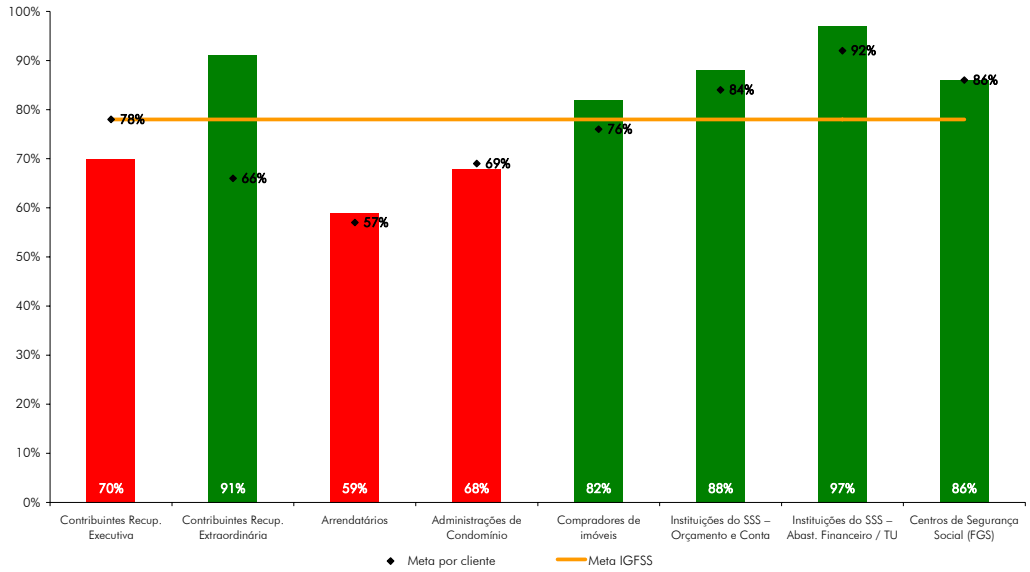


Evolução do índice de satisfação do IGFSS

O índice de satisfação global do IGFSS, resultante da média dos índices de satisfação alcançados pelos diversos tipos de clientes, é de 80 por cento em 2011.

Este resultado representa um acréscimo de 5 pontos percentuais em relação ao ano anterior, superando a meta estabelecida para o objetivo "Aumentar a satisfação dos clientes externos" (78%), associado ao compromisso clientes satisfeitos da política da qualidade, em 2 pontos percentuais.

Comparativamente com o ano de 2006, em que se realizou o primeiro exercício de avaliação da satisfação dos clientes externos, constata-se uma subida de 16 pontos percentuais.



Resultados da satisfação dos clientes externos em 2011

Os resultados da avaliação da satisfação dos clientes do IGFSS apresentam índices de satisfação que oscilam entre os 59 por cento (arrendatários) e os 97 por cento (instituições do sistema de Segurança Social – abastecimento financeiro e tesouraria única).

Os contribuintes de recuperação executiva, os arrendatários e as administrações de condomínio registaram resultados aquém da meta global estabelecida para o IGFSS (78%).

Relativamente aos objetivos definidos no BSC para cada um dos tipos de clientes, apenas em dois a respetiva meta não foi alcançada – contribuintes de recuperação executiva e administrações de condomínio, com diferenças de 8 e 1 pontos percentuais, respetivamente.

3.2. Caixas de sugestões e e-mail institucional

Sendo o inquérito de satisfação efetuado apenas uma vez por ano, é crucial para a melhoria do desempenho e para uma maior aproximação aos clientes e cidadãos em geral ter canais que permitam esse contacto, essa perceção diariamente, de que são exemplos as caixas de sugestões dos balcões de atendimento ao público e a caixa de correio eletrónico institucional disponível inclusive no *site* da Segurança Social e no portal do cidadão.

O objetivo de ambos os canais é o de conferir aos clientes, qualquer que seja a sua natureza, a possibilidade de apresentarem as suas sugestões, perguntas, reclamações e comentários.

As caixas de sugestões permitem aos clientes enviar diretamente para o gabinete de apoio à gestão as suas questões, já que para além de poderem ser depositadas nos balcões de atendimento, podem ser remetidas por RSF, uma vez que o folheto disponibilizado foi desde logo preparado para o efeito. Por sua vez, também é o gabinete de apoio à gestão que recebe todas as mensagens enviadas para a caixa de correio eletrónico institucional, reencaminhando-as depois para as áreas competentes para resposta.

De acordo com o artigo 39.º do D.L. n.º 135/99, de 22 de abril, todas as questões dirigidas à administração pública, qualquer que seja a sua natureza, devem ter resposta no prazo legal de 15 dias úteis, pelo que o IGFSS criou procedimentos (circuitos e controlos) que garantem o registo e a resposta atempados das mensagens, de modo a assegurar o seu acompanhamento. Refira-se que pela via destes procedimentos e controlos instituídos, em 2011, o tempo médio de resposta das caixas de sugestões não chega aos 2 dias úteis e que 96,67 por cento dos e-mails recebidos na caixa de correio eletrónico institucional foram respondidos dentro do prazo estabelecido.

Uma vez que os folhetos disponibilizados em todos os locais de atendimento ao público do IGFSS pedem para o cliente avaliar o serviço prestado, bem como o tempo de espera, importa referir que, em 2011, 80 por cento dos clientes está "satisfeito" (17 por cento) ou "muito satisfeito" (63 por cento), tendo também 50 por cento respondido que teve um tempo de espera para ser atendido inferior a 10 minutos. Estes dados, à semelhança do inquérito de satisfação anual, são segmentados geograficamente de forma a permitir uma atuação direcionada.

Estes canais de comunicação, para além de procurarem responder ao primeiro compromisso da política da qualidade - "clientes satisfeitos" -, dão cumprimento também ao sexto compromisso - "comunicação transparente" -, fomentando a confiança e a credibilidade que os clientes têm no instituto.

3.3. Tratamento de reclamações

De acordo com a sub-cláusula "7.2.3 – Comunicação com o cliente" da Norma ISO 9001:2008 a organização deve estabelecer e implementar formas eficazes de comunicação com os clientes, nomeadamente para:

- Dar informações sobre os serviços;
- Obter retorno de informação, incluindo reclamações do cliente.

Para isso, o IGFSS disponibiliza aos clientes os canais de comunicação descritos anteriormente. Contudo, importa ao mesmo tempo ter um processo de tratamento das reclamações que seja entendido pelo cliente como acessível, rápido e justo.

Assim, o IGFSS iniciou em setembro de 2007 o processo de "Tratamento de reclamações" dos clientes externos, tendo sido desenhados procedimentos específicos para cada um dos Processos de Negócio: Gestão da dívida, Património imobiliário, Orçamento e conta e Gestão financeira.

Para além da elaboração do procedimento de "Tratamento das reclamações", foi também definido um prazo de resposta para cada Processo, cujo indicador consta do respetivo *scorecard*, garantindo a todos os clientes o *feedback* atempado relativo à resolução da sua reclamação.

No ano de 2011, o tempo médio de resposta a reclamações foi de 13 dias úteis para o processo de gestão da dívida (451 reclamações), de 9 dias úteis para o processo do património imobiliário (71 reclamações) e de 4 dias úteis para o processo de gestão financeira (uma reclamação). Relativamente ao processo de orçamento e conta não existiram reclamações.

As unidades de negócio registam e tratam as reclamações recebidas dos clientes externos em bases de dados desenvolvidas internamente. O primeiro passo consiste em identificar se a reclamação é ou não justificada, não obstante se responda sempre ao cliente mesmo nas situações em que lhe não é atribuída razão. O segundo passo, no caso das reclamações justificadas, consiste no preenchimento de um relatório de não conformidade, seguindo as regras e os procedimentos do SGQ, no qual são identificadas: a análise de causas, a correção (o que corrige aquela situação em concreto) e a ação corretiva (que corrige as causas que estiveram na origem da situação evitando a sua recorrência), bem como os respetivos responsáveis e prazos de execução das ações.

Não obstante o tratamento das reclamações ser realizado diariamente, com uma periodicidade trimestral é efetuada uma análise do registo e tratamento das reclamações pelo núcleo da qualidade e controlo de gestão que emite um relatório, cujas conclusões e recomendações, em conjunto com outros *inputs*, são analisados nas reuniões do conselho da qualidade para se encontrarem eventuais oportunidades de melhoria. Para o IGFSS "as reclamações são uma segunda oportunidade".

4. RESULTADOS DA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES

"Audição de dirigentes intermédios e demais trabalhadores na autoavaliação dos serviços" [Nota]

No IGFSS as pessoas são o mais importante, como aliás anuncia o *slogan* da política da qualidade: "A qualidade está nas pessoas". Um dos 7 compromissos desta política, conhecida por todos e espalhada nas salas de trabalho, é precisamente ter "Colaboradores envolvidos", o que significa:

- Envolver os colaboradores com o ideal do serviço público e a missão da Segurança Social, promovendo a adoção de elevados padrões éticos, de responsabilidade, civismo, competência e de exigência para com clientes, parceiros e fornecedores;
- Valorizar os colaboradores, através da qualificação e promoção do mérito, no sentido de aumentar a motivação e o empenhamento de todos.

Para além dos canais de comunicação internos transversais à organização, existem outros, numa lógica mais relacional, tais como as reuniões periódicas das unidades orgânicas, as reuniões trimestrais do conselho da qualidade, as visitas do conselho diretivo às unidades orgânicas e os *workshop's* internos temáticos.

Na verdade, o conselho diretivo privilegia não só a comunicação descendente mas também a comunicação ascendente, fomentando uma política de porta aberta e disponibilizando canais de comunicação acessíveis para que os colaboradores possam comunicar com a administração.

Exemplo disso é a caixa de sugestões eletrónica, existente desde 2004, através da qual os colaboradores podem a qualquer altura enviar as suas opiniões, sugestões ou pedidos ao conselho diretivo. Aos colaboradores é dada a garantia de que todas as sugestões são analisadas, valorizadas e obtêm uma resposta num prazo de 2 dias úteis.

A realização de convívios, visitas às unidades orgânicas, reuniões e *workshop's* com a presença do conselho diretivo é também uma forma deste aferir as necessidades e expectativas dos colaboradores, bem como a sua satisfação.

Existe ainda um outro instrumento de comunicação importante: o inquérito anual de avaliação da satisfação dos colaboradores, também com vista a ter uma perceção clara das suas expectativas e necessidades. Este inquérito visa aferir o clima social do instituto, assim como efetivar a recolha de sugestões que melhorem o seu funcionamento, aferindo o nível de satisfação relativamente às práticas de gestão da organização.

[Nota] Informações a constar do Relatório de Atividades e Autoavaliação de acordo com as orientações do Conselho Coordenador da Avaliação dos Serviços, enviadas pelo GEP do MSSS (transcrição)

4.1 Inquérito de satisfação dos colaboradores

No âmbito da gestão de recursos humanos, a medição do clima de satisfação dos colaboradores assume particular importância na identificação de áreas de melhoria das práticas de gestão e políticas específicas de desenvolvimento do capital humano adotadas.

O inquérito de satisfação aos colaboradores no IGFSS não serve para satisfazer a simples curiosidade estatística, sendo antes uma ferramenta que permite avaliar a organização na forma como gere os seus recursos humanos.

Exemplo disso é o facto de em seis anos de utilização desta ferramenta terem sido recolhidas inúmeras sugestões dos colaboradores e na sequência estarem já implementadas ou em curso diversas oportunidades de melhoria (planos de ação).

Metodologia de implementação do inquérito

A elaboração e realização do inquérito de satisfação dos colaboradores são conduzidas pelo gabinete de recursos humanos, que passa essencialmente pelas seguintes fases:

1. Preparação do inquérito - revisão e inclusão de novas questões;
2. Validação do inquérito por amostragem "grupo-teste";
3. Aprovação do inquérito pelo conselho diretivo;
4. Resposta ao inquérito na aplicação informática;
5. Tratamento dos dados;
6. Elaboração do relatório;
7. Identificação das oportunidades de melhoria e elaboração dos planos de ação.

Dimensões em estudo

Para um estudo abrangente e desagregado, o inquérito encontra-se dividido em 13 dimensões de análise, sendo cada uma delas composta por um leque alargado de perguntas que permitem identificar com maior rigor e precisão as áreas de melhoria da organização e que direta ou indiretamente têm impacto na satisfação e motivação dos colaboradores. São as seguintes as dimensões de análise:

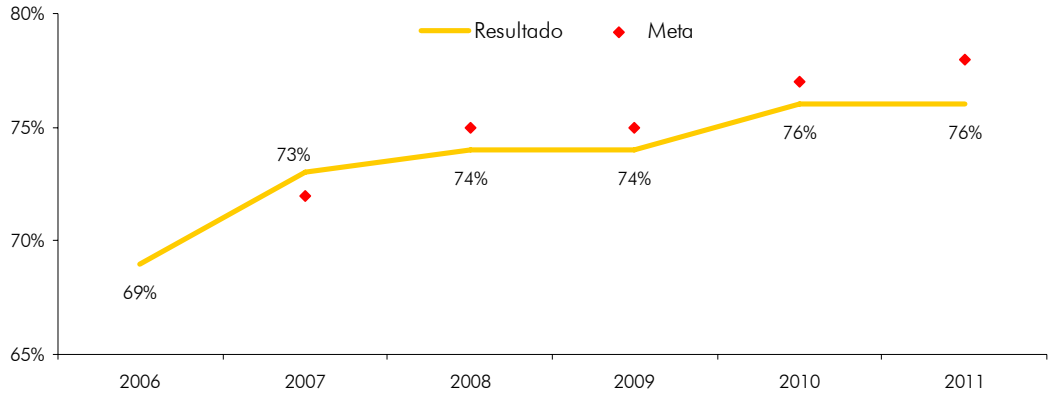
1. Imagem e identidade corporativa do IGFSS
2. Satisfação pessoal
3. Formação
4. Comunicação institucional
5. Comunicação funcional e espírito de equipa
6. Avaliação do desempenho e carreiras
7. Remuneração
8. Liderança
9. Condições de trabalho
10. Qualidade
11. Medicina do trabalho
12. Responsabilidade Social
13. *Great Place to Work*

Caracterização da amostra

O inquérito de satisfação é disponibilizado à globalidade dos colaboradores do instituto, sendo que à data da realização do inquérito de 2011 existia um universo de 390 colaboradores, tendo-se obtido um total de 289 respostas, o que equivale a uma taxa de resposta de 74,1 por cento. Este rácio constitui um nível elevado de representatividade da amostra, tendo havido uma diminuição de 3 pontos percentuais em relação ao número de inquiridos no ano transato.

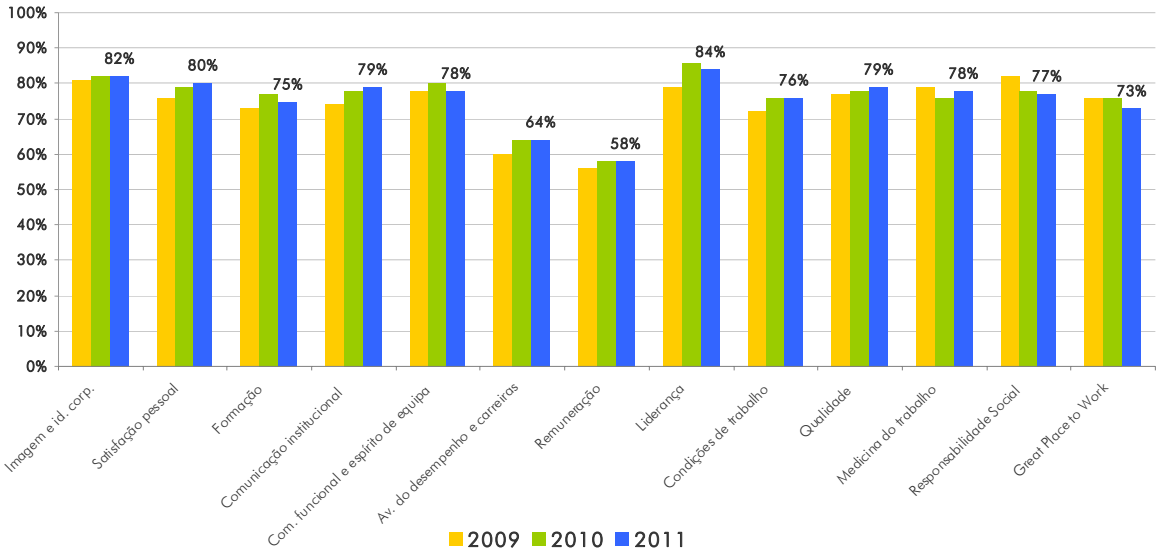
Resultados do inquérito de satisfação

Globalmente, os resultados do inquérito de satisfação de 2011 são positivos, tendo-se obtido uma média das dimensões de 76 por cento, valor igual ao registado em 2010, apesar do contexto externo desfavorável o que influi, ainda que indiretamente, na motivação e satisfação das pessoas.



Evolução do índice de satisfação global dos colaboradores

À semelhança do ano anterior as dimensões "Liderança" e "Imagem e identidade corporativa" são aquelas que apresentam o nível de satisfação mais elevado, de 84 e 82 por cento, respetivamente. O valor mais baixo apurado na análise do inquérito, já desde 2006, corresponde à dimensão "Remuneração", que no ano de 2011 apresentou uma taxa de satisfação de 58 por cento.



Evolução do índice de satisfação dos colaboradores por dimensão

Importa referir que para além dos resultados gerais do IGFSS por dimensão de análise e por pergunta, são também aferidos os resultados de cada Processo, igualmente segmentados por dimensão, cujos resultados dos últimos três anos se apresentam no gráfico em cima.

Os responsáveis das diversas áreas do IGFSS analisaram os resultados do inquérito nas suas diversas dimensões e, se aplicável, identificaram oportunidades de melhoria, cuja implementação é monitorizada trimestralmente pelo núcleo da qualidade e controlo de gestão, através da apresentação do relatório de monitorização das oportunidades de melhoria.

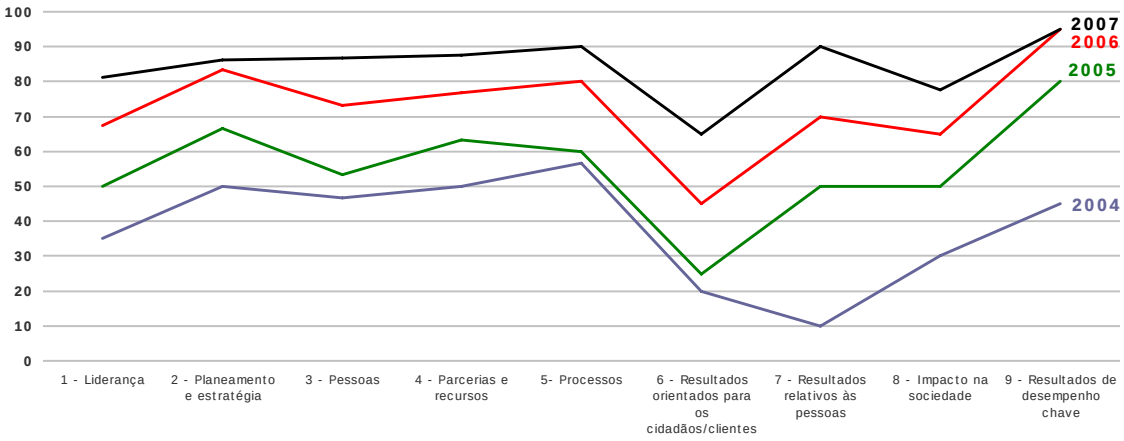
5. RESULTADOS DA AUTOAVALIAÇÃO EFQM

"Audição de dirigentes intermédios e demais trabalhadores na autoavaliação dos serviços" Nota

O IGFSS realizou a autoavaliação CAF (*Common Assessment Framework*) durante 4 anos consecutivos – de 2004 a 2007 –, considerando as mais-valias desta ferramenta enquanto modelo de análise organizacional. A sua utilização de forma continuada permitiu evidenciar o crescimento e evolução do modelo de gestão do IGFSS à luz de 9 critérios, 5 de Meios e 4 de Resultados.

A sua aplicação favorece a melhoria contínua da organização e as suas conclusões fomentam a implementação de projetos de mudança ou de inovação, numa cultura de serviço público orientado para o cidadão.

Na sequência do segundo exercício de autoavaliação da CAF, o IGFSS conquistou o reconhecimento *Committed to Excellence* da *European Foundation for Quality Management* (EFQM), atribuído pela Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ). Com esta distinção, um ano antes do previsto na Carta de Missão, o IGFSS tornou-se numa das quatro entidades em 2006, entre organizações públicas e privadas, a conquistar este primeiro nível de excelência do esquema de reconhecimento da EFQM. No gráfico seguinte, verifica-se a evolução contínua do IGFSS em todos os critérios da autoavaliação pela CAF:



Em quatro anos foram reconhecidas 106 oportunidades de melhoria, cuja execução dos planos de ação foi sendo trimestralmente monitorizada.

Dando continuidade à sua política e estratégia na Gestão da Qualidade, um dos principais desafios do IGFSS para 2009 consistiu em obter o reconhecimento *Recognised for Excellence* (R4E), segundo nível de excelência da EFQM. Com este processo o IGFSS beneficiou da realização de um novo diagnóstico ao seu sistema de gestão, através de um exercício de autoavaliação, do qual resultou a identificação de pontos fortes e áreas de melhoria. Permitiu também potenciar o

Nota Informações a constar do Relatório de Atividades e Autoavaliação de acordo com as orientações do Conselho Coordenador da Avaliação dos Serviços, enviadas pelo GEP do MSSS (transcrição)

benchmark interno ao mesmo tempo que foi também uma fonte de motivação, envolvimento e desenvolvimento dos colaboradores.

Para a realização deste exercício de autoavaliação o IGFSS utilizou o modelo da EFQM, já que a CAF, sendo um modelo simplificado deste, não seria suficiente para a apresentação da candidatura ao R4E.

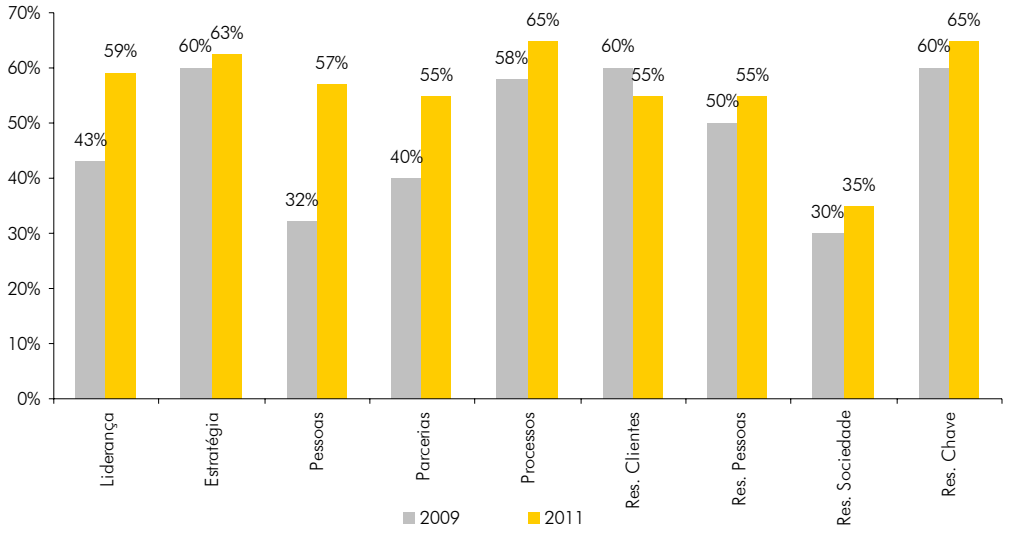
Neste contexto, foram ministradas ações de formação sobre o modelo de excelência a todos os colaboradores, explicando qual o objetivo da candidatura e o papel de cada um na recolha de evidências de boas práticas. De seguida, realizaram-se *workshops* onde os dirigentes de 1.ª linha discutiram quais as melhores práticas existentes no IGFSS para cada um dos nove critérios do modelo e que consequentemente integraram o documento de candidatura.

Em outubro de 2009, o IGFSS obteve o reconhecimento *Recognised for Excellence* de 5 estrelas da *European Foundation for Quality Management*, atribuído pela APQ, sendo a primeira entidade pública e a segunda a nível nacional a alcançar esta distinção.

Os exercícios de autoavaliação passaram, nesta fase de maturidade da organização, a ser realizados apenas de dois em dois anos, considerando que as oportunidades de melhoria indispensáveis ao desenvolvimento do sistema de gestão da qualidade são agora mais estruturantes, implicando um maior investimento de recursos a vários níveis, cujos resultados demoram também mais tempo a surgir.

Assim, em 2011, o IGFSS repetiu a autoavaliação com base no modelo de Excelência da EFQM, conquistando novamente a atribuição do Recognised for Excellence de 5 estrelas sendo, das cinco organizações em Portugal assim distinguidas, a única entidade, entre o setor público e privado, a deter o número máximo de estrelas.

Esta autoavaliação permitiu medir a evolução relativamente a 2009 decorrente das oportunidades de melhoria entretanto implementadas no ano de 2010 e o diagnóstico realizado permitiu desde logo confirmar inúmeras boas práticas já existentes e assim desencadear, em paralelo, um processo de benchmarking interno.



Pontuação da autoavaliação R4E por dimensão

Conhecer o posicionamento atual no percurso para a Excelência e aferir o caminho que ainda falta percorrer através de uma avaliação externa qualitativa e quantitativa era novamente um dos objetivos da candidatura. Por outro lado, para além de medir a evolução rumo à excelência organizacional, este desafio tinha o desiderato de continuar a envolver e motivar os colaboradores em torno de um propósito comum. Foi, para todos, sinónimo de afirmação quanto às políticas seguidas e que têm na sua origem como principal preocupação as pessoas e a prestação de um serviço público de qualidade.

6. TABLEAU DE BOARD DO SGQ (benchmark externo)

O IGFSS tem como visão ser um instituto líder na qualidade do serviço público, tendo para isso adotado ferramentas de gestão flexíveis e inovadoras com o objetivo de fornecer serviços mais orientados para a satisfação das necessidades dos seus clientes.

É, pois, neste contexto, que o IGFSS compara os seus resultados com os de outros organismos públicos (*benchmark* externo) e, dessa forma, avalia o seu desempenho e posicionamento em diversos indicadores. O *tableau de board* apresentado neste ponto contém, assim, não só os resultados dos principais indicadores de gestão do IGFSS, mas principalmente a comparação desses resultados com os de outras entidades em que tal é comparável e/ou existem dados disponíveis. A abordagem seguida para a construção deste *tableau* obedeceu aos seguintes critérios:

- Realizar a comparação com os principais organismos da Segurança Social – Instituto de Segurança Social (ISS), Instituto de Gestão de Fundos de Capitalização da Segurança Social (IGFCSS) e Instituto de Informática (II);
- Realizar a comparação com outras entidades da Administração Pública que exercem funções similares às desenvolvidas pelo IGFSS – Direção-Geral dos Impostos (DGCI); Direção-Geral do Orçamento (DGO) e Regiões Autónomas;
- Realizar a comparação com referenciais de excelência – Dados da *European Foundation for Quality Management* (EFQM) e do Mercado Monetário Interbancário (MMI);
- Selecionar indicadores relevantes e aplicáveis aos organismos identificados para comparação.

O *benchmark* consiste, assim, na comparação de resultados. É o referencial de excelência que posteriormente permitirá identificar as práticas de excelência que poderão ser selecionadas, adaptadas à realidade do IGFSS e implementadas de modo a melhorar continuamente os níveis de desempenho (*benchmarking*).

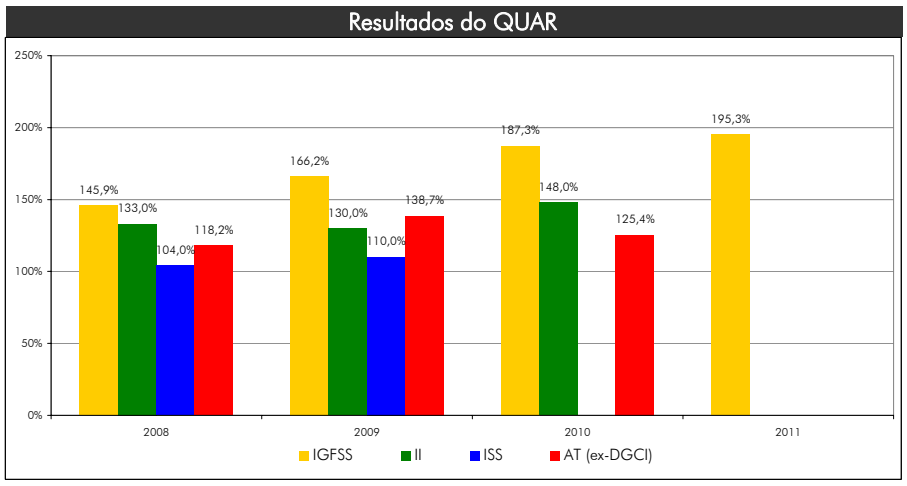
De seguida apresenta-se o *tableau de board* do sistema de gestão da qualidade do instituto, atualizado à da ta de 16/04/2012.

Tableau de board do SGQ (benchmark externo)

Data de atualização: 16-04-2012

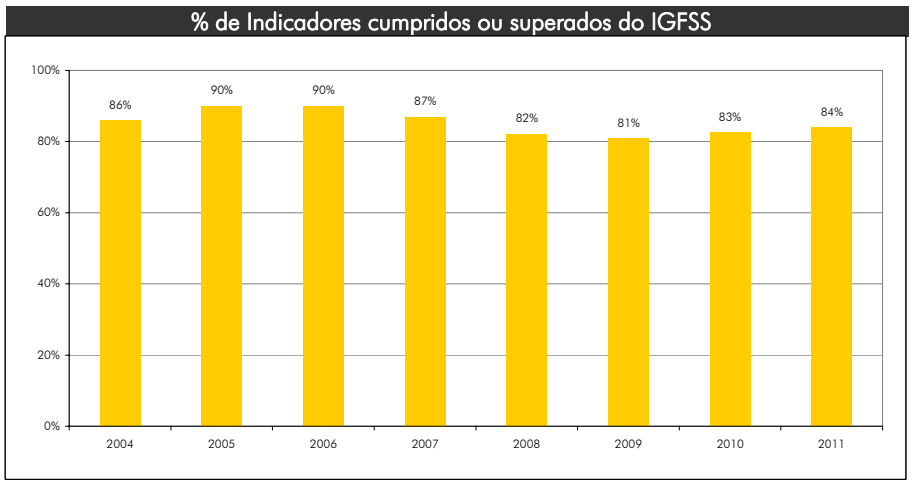
Resultados de Negócio

Resultados do QUAR



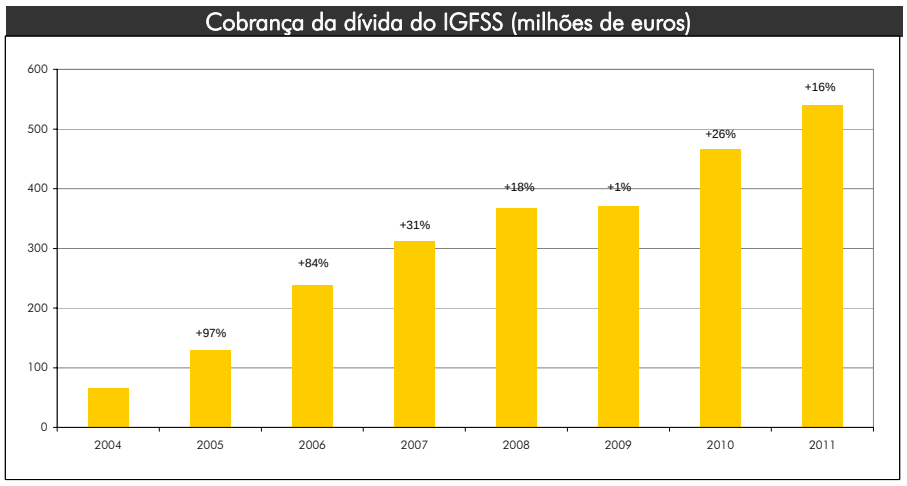
Fonte: Relatórios de Atividades dos organismos respetivos disponibilizados na internet

% de Indicadores cumpridos ou superados do IGFSS



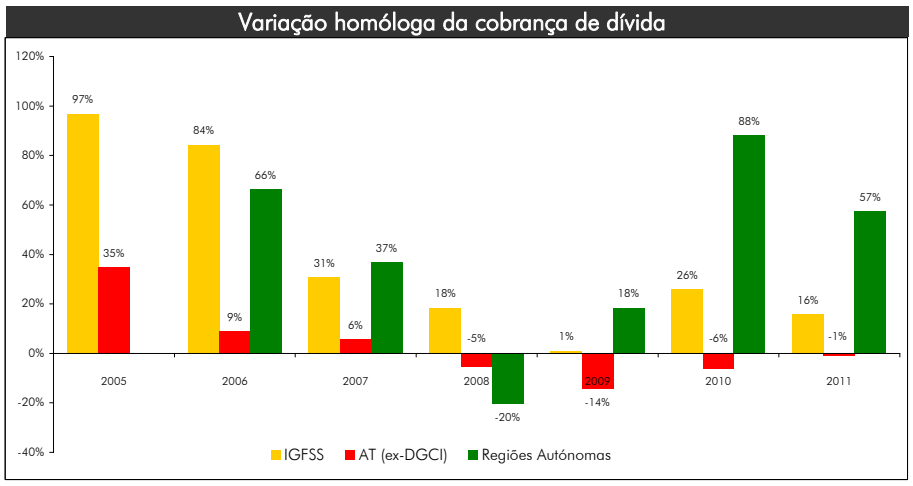
Fonte: Relatórios de Atividades do IGFSS

Cobrança da dívida do IGFSS (milhões de euros)



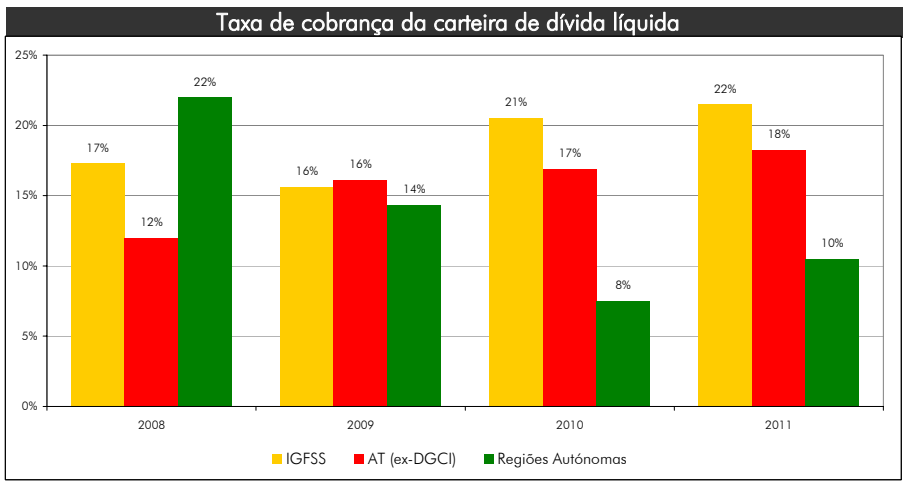
Fonte: Sistema de Execuções Fiscais

Variação homóloga da cobrança de dívida



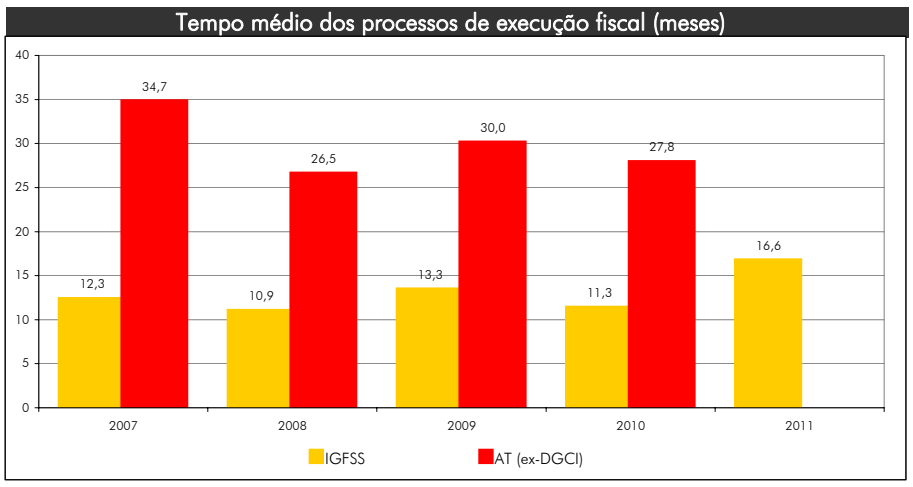
Fonte: Sistema de Execuções Fiscais, Relatórios de Atividades e comunicado da AT

Taxa de cobrança da carteira de dívida líquida



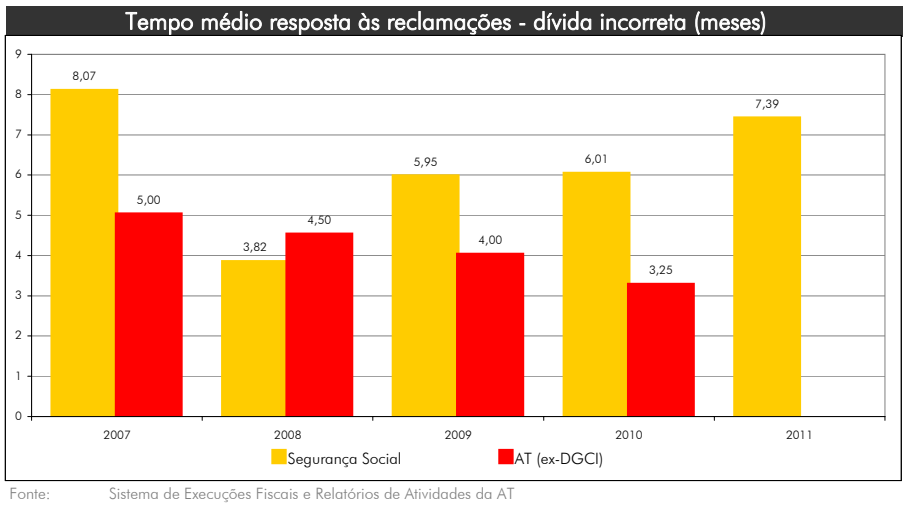
Fonte: Sistema de Execuções Fiscais, Relatórios de Atividades e comunicado da AT

Tempo médio dos processos de execução fiscal (meses)



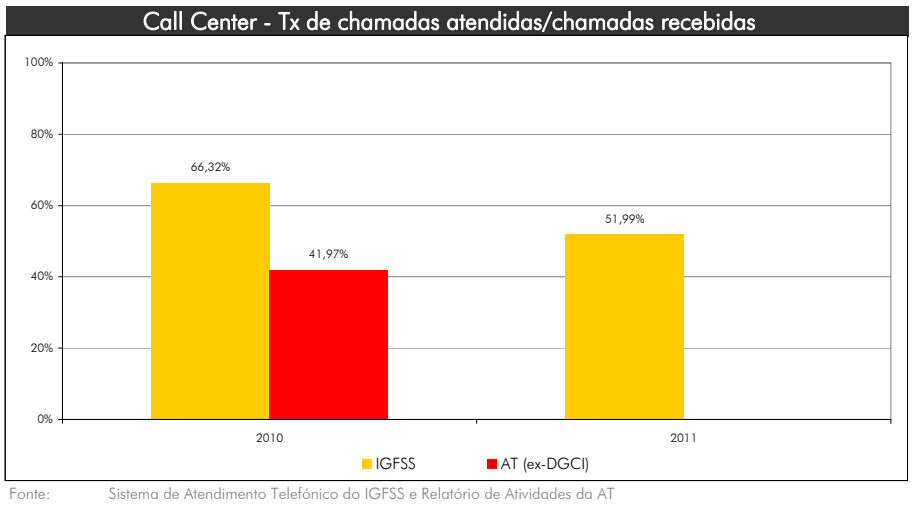
Fonte: Sistema de Execuções Fiscais e Relatórios de Atividades e QUAR da AT

Tempo médio resposta às reclamações - dívida incorreta (meses)



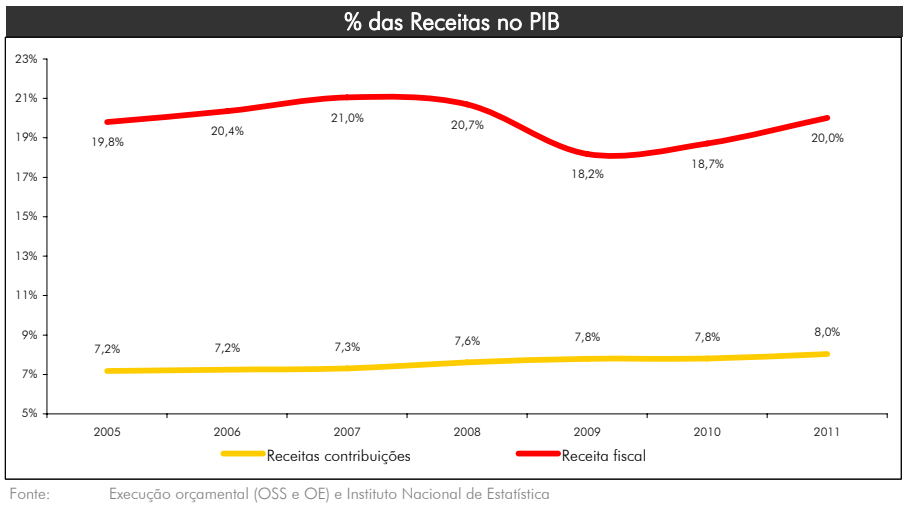
Fonte: Sistema de Execuções Fiscais e Relatórios de Atividades da AT

Call Center - Tx de chamadas atendidas/chamadas recebidas



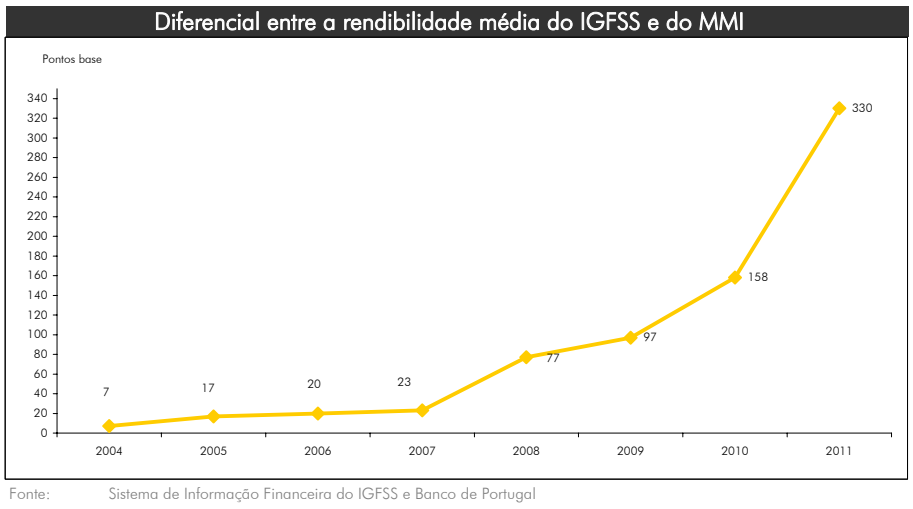
Fonte: Sistema de Atendimento Telefónico do IGFSS e Relatório de Atividades da AT

% das Receitas no PIB



Fonte: Execução orçamental (OSS e OE) e Instituto Nacional de Estatística

Diferencial entre a rendibilidade média do IGFSS e do MMI

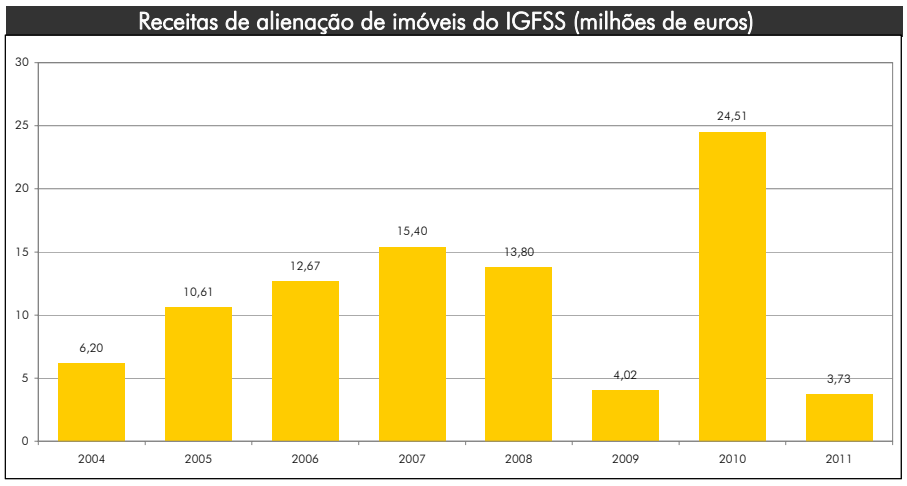


Fonte: Sistema de Informação Financeira do IGFSS e Banco de Portugal

Tableau de board do SGQ (benchmark externo)

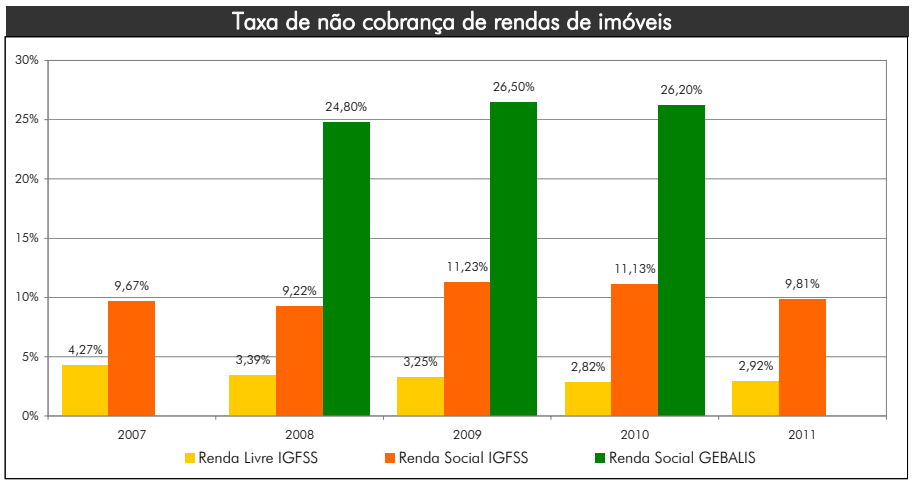
Data de atualização: 16-04-2012

Receitas de alienação de imóveis do IGFSS (milhões de euros)



Fonte: Sistema de Informação Financeira do IGFSS

Taxa de não cobrança de rendas de imóveis



Fonte: Sistema de Informação Financeira do IGFSS e Relatório e Contas de 2010 da GEBALIS

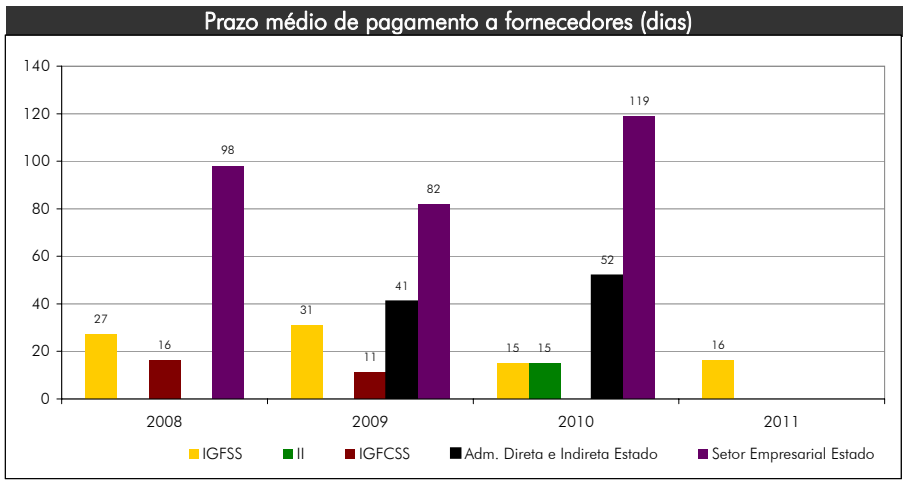
Prazo de entrega da Execução Orçamental mensal

	2004		2005		2006		2007		2008		2009		2010		2011	
	Prazo	Tx cumpr	Prazo	Tx cumpr	Prazo	Tx cumpr	Prazo	Tx cumpr	Prazo	Tx cumpr	Prazo	Tx cumpr	Prazo	Tx cumpr	Prazo	Tx cumpr
IGFSS	Dia 22	83%	Dia 22	100%	Dia 22	75%	Dia 22	100%	Dia 19	100%	Dia 18	100%	Dia 17	100%	Dia 17	100%

Fonte: Ferramenta de Gestão por Objetivos do IGFSS

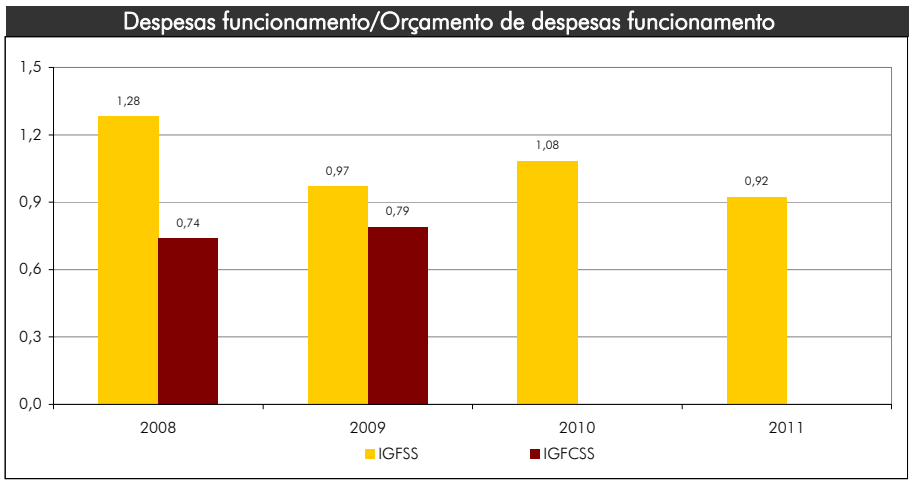
Outros resultados

Prazo médio de pagamento a fornecedores (dias)



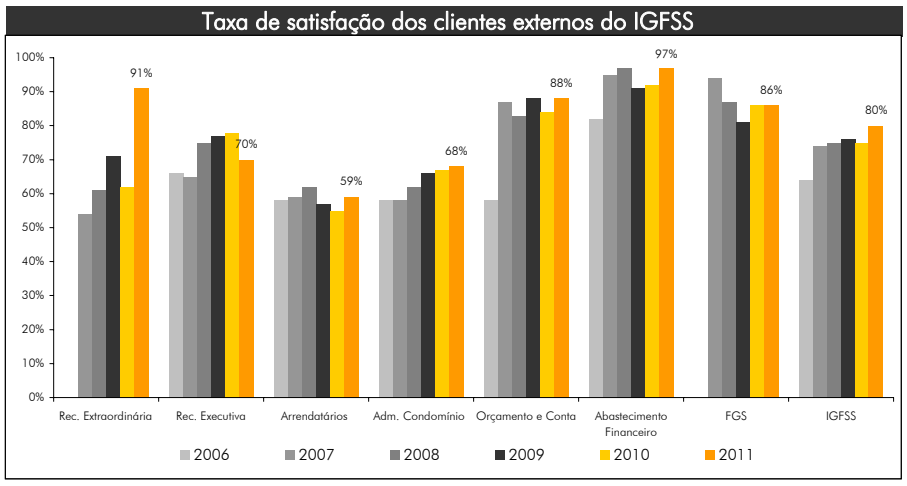
Fonte: Site DGO e DGTF - Programa Pagar a Tempo e Horas; Site da SS; Relatórios de Atividades

Despesas funcionamento/Orçamento de despesas funcionamento



Fonte: Relatórios de Atividades dos organismos respetivos disponibilizados na internet

Taxa de satisfação dos clientes externos do IGFSS



Fonte: Relatórios de avaliação da satisfação dos clientes externos do IGFSS

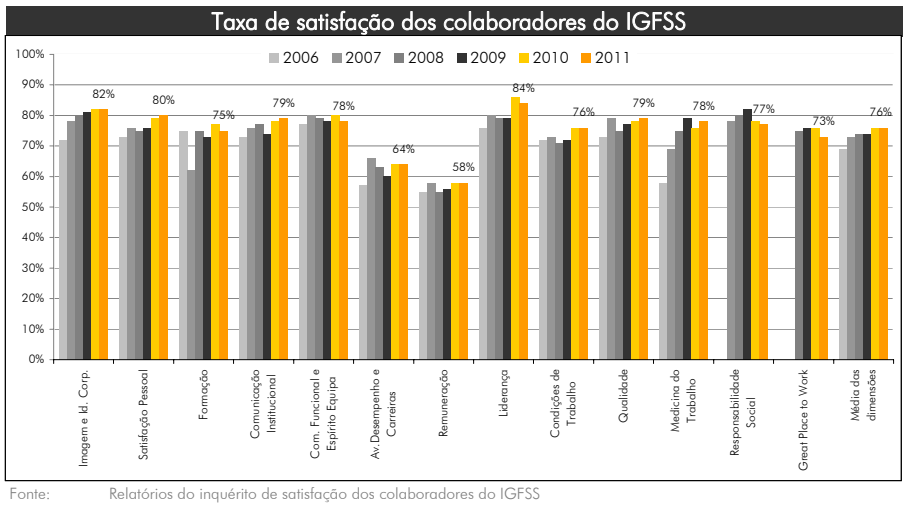
Taxa de satisfação dos clientes externos

Entidade	2008	2009	2010	2011	Observações
IGFSS:					
Global	75%	76%	75%	80%	Média dos resultados de cada tipo de cliente
Executiva	75%	77%	78%	70%	Resultados da Recuperação Executiva
Atendim.	86%	90%	89%	82%	Resultados da cortesia no atendimento (SPE)
II	-	92%	-	-	Inquérito realizado sobre 9 aplicações nacionais do SISS
ISS	90%	90%	-	-	Avaliação global do Serviço prestado no Atendimento da Segurança Social
IGFCSS	-	-	-	-	-
AT (ex-DGCI)	85%	80%	87%	-	Canal internet
DGO	-	-	-	-	-

Nota: Dados não diretamente comparáveis (universos e critérios diferenciados)

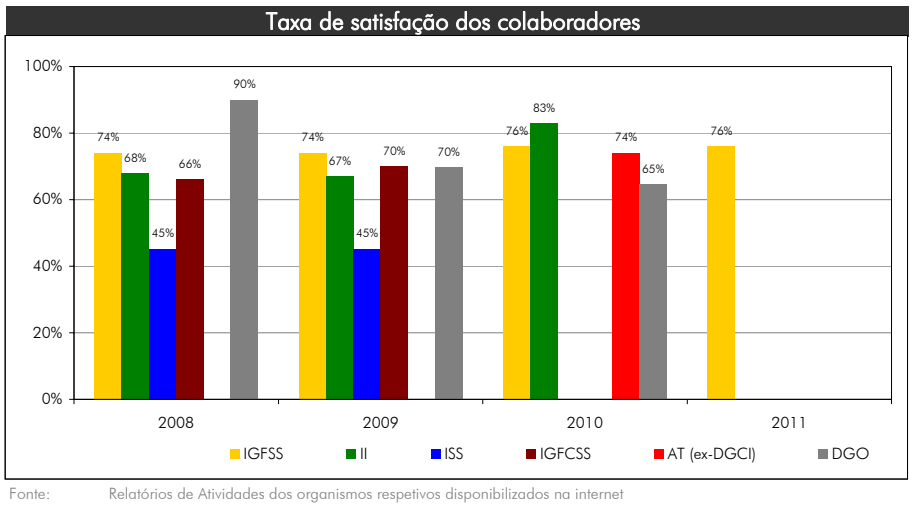
Fonte: Relatórios de Atividades dos organismos respetivos disponibilizados na internet

Taxa de satisfação dos colaboradores do IGFSS



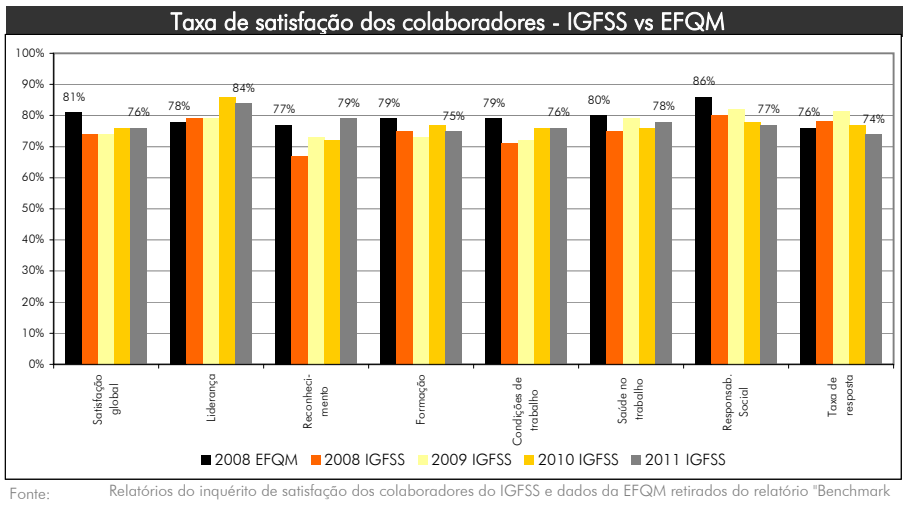
Fonte: Relatórios do inquérito de satisfação dos colaboradores do IGFSS

Taxa de satisfação dos colaboradores



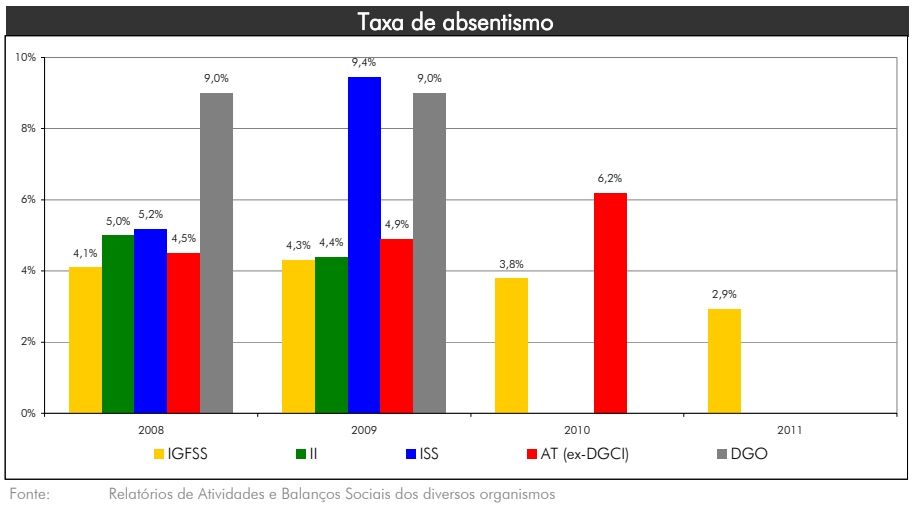
Fonte: Relatórios de Atividades dos organismos respetivos disponibilizados na internet

Taxa de satisfação dos colaboradores - IGFSS vs EFQM



Fonte: Relatórios do inquérito de satisfação dos colaboradores do IGFSS e dados da EFQM retirados do relatório "Benchmark Report 2009" (média dos resultados das organizações do Setor Público que se candidataram ao prémio europeu de excelência)

Taxa de absentismo

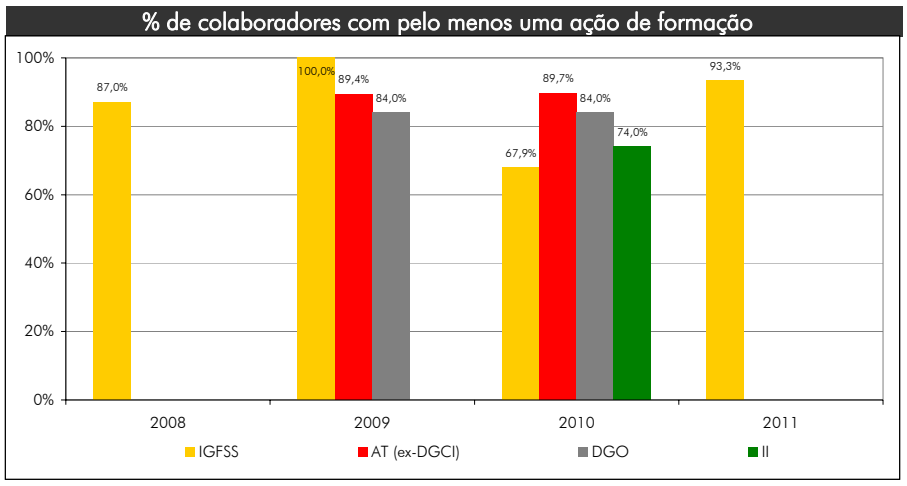


Fonte: Relatórios de Atividades e Balanços Sociais dos diversos organismos

Tableau de board do SGQ (benchmark externo)

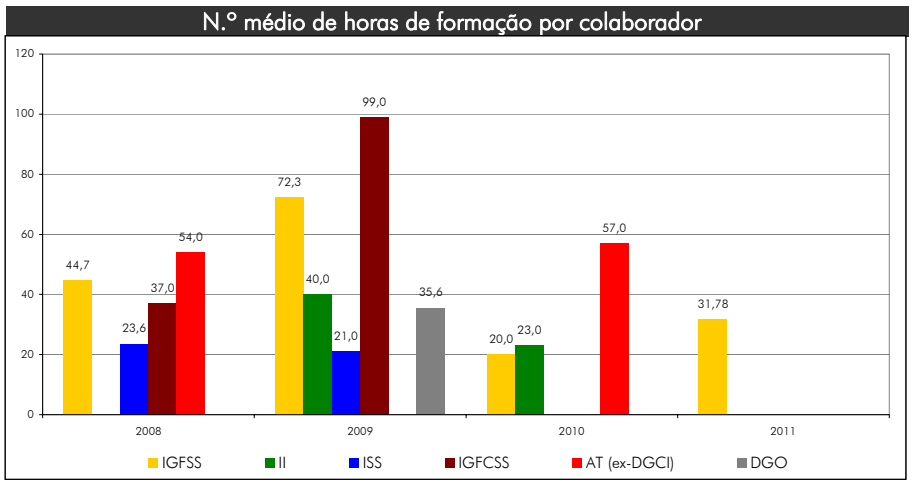
Data de atualização: 16-04-2012

% de colaboradores com pelo menos uma ação de formação



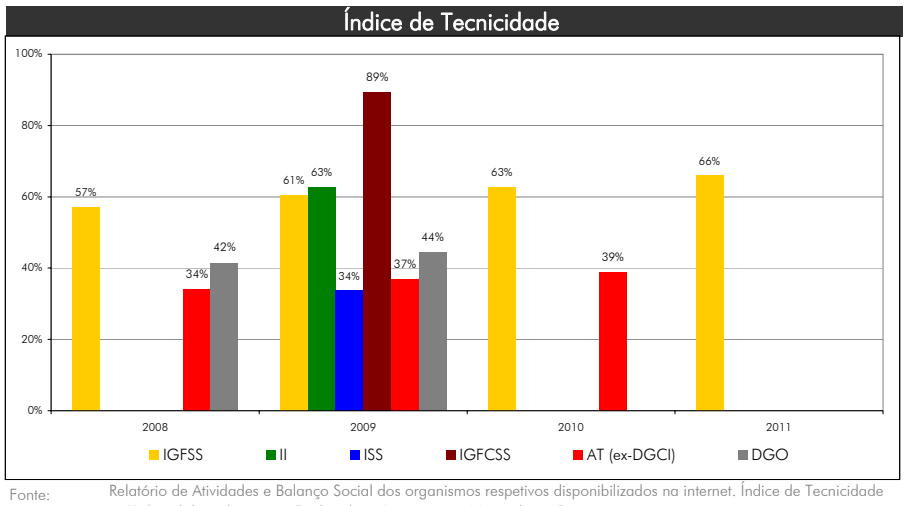
Fonte: Relatórios de Atividades dos organismos respetivos disponibilizados na internet

N.º médio de horas de formação por colaborador



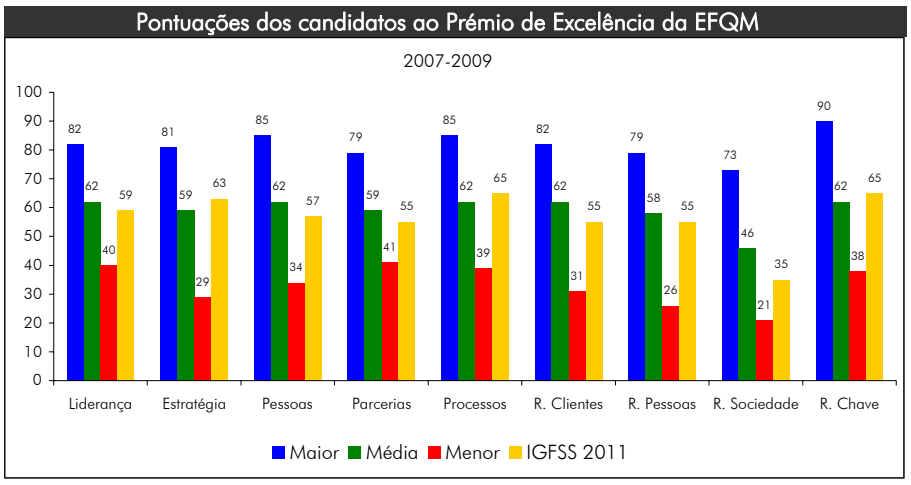
Fonte: Relatórios de Atividades e Balanços Sociais dos diversos organismos

Índice de Tecnicidade



Fonte: Relatório de Atividades e Balanço Social dos organismos respetivos disponibilizados na internet. Índice de Tecnicidade = % de colaboradores com Bacharelato, Licenciatura, Mestrado ou Doutoramento.

Pontuações dos candidatos ao Prémio de Excelência da EFQM



Fonte: Publicação EFQM. "People Perception", 2009, Benchmark Report

7. AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO

"Avaliação do Sistema de Controlo Interno (SCI)

Com base nas respostas às questões apresentadas no anexo A, os serviços deverão apresentar neste ponto a sua avaliação sobre o SCI, destacando as conclusões e as recomendações de ações de inspeção e auditoria a que tenham sido sujeitos e mencionando igualmente as ações de melhoria que neste âmbito se propõem implementar." Nota

1. Ambiente de controlo

1.1 Estão claramente definidas as especificações técnicas do sistema de controlo interno?

Sim. No âmbito da reestruturação orgânica operada pela Portaria 639/2007, de 30 de maio, alterada pela Portaria 1329-C/2010, de 30 de dezembro, e pela Deliberação n.º 291/2011, de 31 de janeiro de 2011, foi criado um gabinete de apoio à gestão, a quem compete garantir a eficácia do sistema de gestão da qualidade, cujos requisitos e diretrizes estão devidamente definidos e documentados no Manual da Qualidade do instituto e que abrangem toda a sua atividade, desde as áreas de negócio às de suporte.

1.2 É efetuada internamente uma verificação efetiva sobre a legalidade, regularidade e boa gestão?

Sim. Anualmente é efetuada a revisão formal e abrangente do sistema de gestão da qualidade pelo conselho da qualidade, para além das reuniões de acompanhamento e de pilotagem estratégica realizadas trimestralmente por este órgão.

De acordo com o programa anual de auditorias internas da qualidade, em 2011 foram realizadas 32 auditorias que abrangem não só todos os processos de gestão, negócio e suporte, como também todos os serviços descentralizados e deslocalizados.

Não obstante nas auditorias internas da qualidade já se realizar uma verificação da fiabilidade dos dados inseridos em BSC, a partir de 2011, fruto de uma recomendação da Inspeção-Geral de Finanças, passou a realizar-se semestralmente uma auditoria específica aos cálculos e introdução dos dados no BSC, que visa não só aferir a fiabilidade dos dados, mas também melhorar a medição e definição dos indicadores de desempenho.

1.3 Os elementos da equipa de controlo e auditoria possuem a habilitação necessária para o exercício da função?

Sim. Relativamente aos auditores internos da qualidade, e tal como estabelecido no procedimento "IT.SPS.01.17.03 – Auditorias Internas da Qualidade", os 5 elementos constantes da bolsa de auditores internos cumprem todos com os requisitos exigidos pela Norma ISO 9001 e pela Norma

Nota Informações a constar do Relatório de Atividades e Autoavaliação de acordo com as orientações do Conselho Coordenador da Avaliação dos Serviços, enviadas pelo GEP do MSSS (transcrição)

ISO 19011 – Linhas de orientação para auditorias a sistemas de gestão da qualidade e/ou de gestão ambiental, a saber:

- Experiência profissional > 1 ano;
- Curso de auditores internos da qualidade: teórica e prática - 40 horas;
- Conhecimentos de ferramentas da qualidade;
- Acompanhamento de duas auditorias como observador;
- Realização de uma auditoria acompanhado por um auditor qualificado;
- Independência, maturidade, objetividade e capacidade de análise e síntese;
- Auditor coordenador - realização de duas auditorias como coordenador, acompanhado por um auditor coordenador.

Refira-se ainda que desde 2008 o IGFSS tem, por sua iniciativa, um procedimento de avaliação da satisfação com os auditores internos, cuja taxa em 2011 ascendeu a 95,20 por cento.

1.4 Estão claramente definidos valores éticos e de integridade que regem o serviço (ex. códigos de ética e de conduta, carta do utente, princípios de bom governo)?

Sim. Gerir os recursos económicos do Orçamento da Segurança Social é uma missão de muita responsabilidade, com impacto para o país, pelo que os colaboradores sentem que o seu trabalho tem um significado especial.

Ainda no que respeita à missão, importa também referir que 87 por cento dos colaboradores do instituto revelam que estão envolvidos no cumprimento da missão e objetivos do instituto, segundo foi apurado no inquérito anual de avaliação da satisfação dos colaboradores realizado em 2011.

O mesmo acontece em relação à visão e valores do IGFSS, os quais são amplamente conhecidos e sentidos por toda a organização.

Em abril de 2006, o IGFSS aprovou uma Carta de Valores, na qual são estabelecidos os princípios éticos e deontológicos pelos quais deve pautar a sua conduta, tal como pretende ser reconhecido pelos seus clientes e sociedade em geral.

São cinco os valores pelos quais os colaboradores do IGFSS regem a sua conduta diariamente na prossecução da missão do instituto:

1. Rigor	Cumprir de forma criteriosa, pontual e exemplar os mais exigentes parâmetros legais e morais;
2. Imparcialidade	Tratar com o mesmo grau de isenção e qualidade todos os assuntos, todos os colaboradores e todos os clientes;
3. Eficiência	Promover mecanismos de motivação que permitam atingir patamares de desempenho apenas comparáveis com os melhores;
4. Ética	Assumir um posicionamento exemplar movido pelos mais elevados padrões éticos e deontológicos em moldes que promovam o bom-nome da organização;

5. Inovação — Perseguir a melhoria contínua através da adoção de métodos e tecnologias de ponta que potenciem soluções originais e pioneiras.

A assinatura da Carta de Valores elaborada pelos dirigentes do instituto, bem como a nomeação do Comité de Responsabilidade Social precederam o lançamento do primeiro Programa de Responsabilidade Social do IGFSS em 2006. No conjunto dos 5 programas anuais já emitidos destacam-se apenas algumas das principais iniciativas:

- Campanha de Natal – recolhas de donativos para apoio a diversas instituições beneficiárias;
- Programa de reciclagem – papel, tonners, tinteiros, pilhas e telemóveis;
- Doação de material informático a diversas instituições beneficiárias;
- Angariação de fundos para as instituições beneficiárias.

Ainda a respeito dos valores e condutas da organização, não pode deixar de ser referida a Política da Qualidade do IGFSS, assente em sete compromissos:

1. Clientes satisfeitos

- Oferecer bons serviços, antecipando as solicitações dos cidadãos e instituições do sistema de forma a superar as suas expectativas.
- Receber com espírito de equipa todos os parceiros estratégicos, de modo a agir em conjunto na procura das melhores soluções para satisfazer os clientes finais.

2. Colaboradores envolvidos

- Envolver os colaboradores com o ideal do serviço público e a missão da Segurança Social, promovendo a adoção de elevados padrões éticos, de responsabilidade, civismo, competência e de exigência para com clientes, parceiros e fornecedores.
- Valorizar os trabalhadores, através da qualificação e promoção do mérito, no sentido de aumentar a motivação e o empenhamento de todos.

3. Processos inovadores

- Promover a modernização e a inovação constante através de melhores práticas de gestão e do recurso intensivo às novas tecnologias de informação.
- Estimular a criatividade e o trabalho em equipa para que os serviços prestados sejam de maior qualidade.

4. Melhorias constantes

- Promover a orientação para resultados, no sentido de superar desafios cada vez mais exigentes, com vista ao aumento da eficiência e eficácia dos serviços prestados.
- Adotar procedimentos claros para uma execução e controlo rigorosos e efetuar uma revisão periódica dos processos, objetivos e metas no sentido de eliminar o supérfluo e reforçar o que for estratégico.

- Procurar sempre a melhoria contínua do sistema, antevendo e ultrapassando todas as falhas e erros, rumo à excelência e ao aumento da qualidade do serviço.

5. Qualidade garantida

- Respeitar e fazer cumprir todos os requisitos legais, regulamentares e normativos aplicáveis à atividade do Instituto e decorrentes do sistema de gestão da qualidade.

6. Comunicação transparente

- Comunicar de forma célere, apelativa e clara, a todos os interessados, a informação necessária e relevante ao exercício da sua atividade.
- Manter e criar novos canais de partilha de informação, acessíveis a todos, promovendo a credibilidade interna e externa do Instituto como organização de referência na Administração Pública.

7. Responsabilidade social e ambiental

- Respeitar os princípios éticos e deontológicos da Carta de Valores que pautam a conduta da organização e dos seus colaboradores e pelos quais pretende ser reconhecida pela Sociedade em geral e seus clientes;
- Ser uma organização convidativa para trabalhar, estando atenta às necessidades e expectativas dos colaboradores e contribuindo para melhorar a sua qualidade de vida profissional e pessoal;
- Ser uma organização solidária e socialmente responsável, como forma de retorno à sociedade;
- Promover uma cultura de respeito e preservação do ambiente, minimizando o impacto da sua atividade na sociedade e contribuir para a responsabilidade ambiental das gerações futuras.

Esta política e objetivos estão refletidos no Manual da Qualidade do IGFSS, nos seus Processos e procedimentos, assim como em toda a documentação complementar que faz parte do sistema de gestão da qualidade.

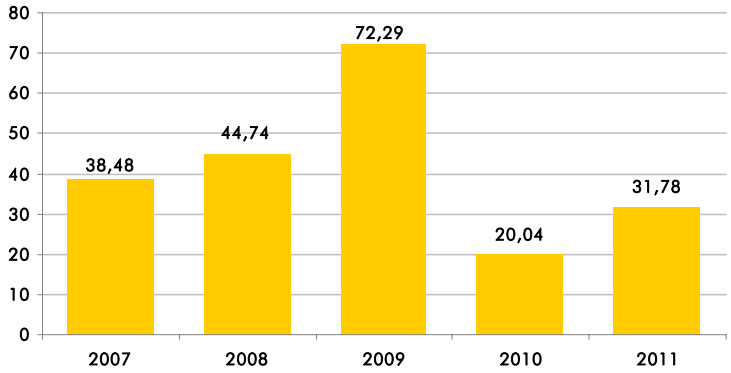
O conselho diretivo do IGFSS assegura que todos os colaboradores conhecem, entendem e implementam a Política da Qualidade através de ações de sensibilização, cartazes, boletins eletrónicos da qualidade, quadros informativos e contactos pessoais.

1.5 Existe uma política de formação do pessoal que garanta a adequação do mesmo às funções e complexidade das tarefas?

Sim. É com a convicção de que as pessoas são a chave do sucesso das organizações, que a formação profissional se afirma como um instrumento de gestão privilegiado que, gerido de forma adequada, proporciona ao conjunto dos trabalhadores a oportunidade de enriquecer conhecimentos, desenvolver capacidades e competências, estimular atitudes e comportamentos e melhorar qualificações técnicas e profissionais. Daí uma aposta cada vez mais consistente em mais e melhor formação, bem assim como na análise do retorno da eficácia da mesma.

Todos os anos, o gabinete de recursos humanos, de forma alinhada com a estratégia da organização, elabora o Plano de Formação, sendo este mais um instrumento ao serviço da melhoria contínua, característico das organizações comprometidas com uma política de qualidade.

Em 2011 foram previstas 30 horas de formação por colaborador, em média. A meta estabelecida foi superada, registando-se no final do ano um valor de 31,78 horas de formação *per capita*.



Evolução do número médio de horas de formação por colaborador

Se é certo que este valor fica aquém dos registados no período 2007-2009, também é certo que, num ano fortemente afetado por constrangimentos orçamentais, proporcionar quase 32 horas de formação em média por colaborador é um bom resultado.

Tendo em conta a importância capital que a aquisição de competências assume no quadro do desenvolvimento global e sustentado das organizações, um Plano de Formação é uma aposta que continua a valer a pena. Com recurso a uma ficha de levantamento de necessidades, na qual estão desde logo identificados os colaboradores pertencentes às diferentes unidades orgânicas, os dirigentes são anualmente convidados a, em conjunto com os seus colaboradores, identificarem quais as opções de formação para o ano seguinte.

O levantamento de necessidades de formação para 2011 foi ainda acompanhado, prévia e posteriormente ao lançamento da ficha de levantamento de necessidades, de reuniões conduzidas pelo gabinete de recursos humanos com os responsáveis de cada unidade orgânica numa ótica de sensibilização, enquadramento e acolhimento de sugestões. Foram também nomeados interlocutores em todas as unidades orgânicas para, em conjunto com o gabinete de recursos humanos, agilizar a identificação das necessidades sentidas em cada área.

No que se refere aos dirigentes, em particular, o instituto apostou fortemente na formação específica em liderança e gestão de pessoas. Assim, todos os dirigentes possuem o curso "Desenvolvimento da Liderança" com a duração total de 42 horas. Em 2009 e 2011 continuou essa aposta, tendo todos os dirigentes frequentado o FORGEP – programa de formação em gestão pública.

Em 2010 teve também início a implementação de um projeto que visa a criação e implementação de um sistema de gestão de competências individuais face às características do posto de trabalho, função a desenvolver e perfil a deter. Procura-se a definição de perfis profissionais que proporcionem uma maior *performance*, identificando os pontos de excelência e os pontos de carência, ou seja, direcionar ações prioritárias para gerir o *gap* de competências que

eventualmente possa existir na organização, orientando o ciclo formativo, a sucessão de saberes e a alocação aos postos de trabalho. O projeto prosseguiu em 2011, iniciando-se o desenvolvimento da aplicação informática de suporte à gestão de competências, tendo paralelamente sido desenvolvidos trabalhos junto das unidades orgânicas no sentido de proceder à sua implementação que se prevê ocorra em pleno em 2012.

Por outro lado, a cultura de gestão por objetivos do IGFSS tem-se revelado impulsionadora no desenvolvimento, crescimento e valorização profissional dos colaboradores. Todos os anos, para além dos objetivos dos serviços, são definidos objetivos individuais aos colaboradores, os quais sendo ambiciosos forçam o desenvolvimento das suas competências genéricas e específicas, para além de fomentarem uma cultura de responsabilização e de resultados.

Anualmente, na avaliação de desempenho dos colaboradores, no âmbito do SIADAP, verifica-se um momento formal em que são realizadas entrevistas de desenvolvimento dos colaboradores, em função dos desempenhos e comportamentos verificados, com vista a premiar os melhores, incentivar os medianos e aperfeiçoar os que têm menor desempenho. São também nesta altura identificadas as ações de formação necessárias ao desenvolvimento e valorização dos colaboradores.

1.6 Estão claramente definidos e estabelecidos contactos regulares entre a direção e os dirigentes das unidades orgânicas?

Sim. O conselho diretivo privilegia não só a comunicação descendente mas também a comunicação ascendente, fomentando uma política de porta aberta e disponibilizando canais de comunicação acessíveis para que todos os colaboradores e dirigentes possam comunicar diariamente com a administração.

Em particular no que respeita à comunicação com os dirigentes, para além dos canais de comunicação internos transversais a toda a organização, existem outros, numa lógica mais relacional, tais como as reuniões de pelouro periódicas, as reuniões trimestrais do conselho da qualidade, as visitas do conselho diretivo (CD) às unidades orgânicas, incluindo aos serviços desconcentrados, as reuniões trimestrais das secções de processo executivo com a participação de membros do CD e os *workshop's* temáticos realizados aquando do lançamento de novos projetos transversais à organização.

1.8 O serviço foi objeto de ações de auditoria e controlo externo?

Sim. No ano de 2011 foram realizadas as seguintes auditorias/inspeções externas ao IGFSS:

Entidade Auditora	Âmbito
Inspeção-Geral do Ministério da Solidariedade e da Segurança Social	▪ Auditoria às Despesas com Horas Extraordinárias, Ajudas de Custo, Transporte e Alojamento
Inspeção-Geral do Ministério da Solidariedade e da Segurança Social	▪ Auditoria ao Sistema de Gestão e Controlo do Orçamento da Cooperação
Inspeção-Geral do Ministério da Solidariedade e da Segurança Social	▪ Auditoria ao Sistema de Cobrança da Dívida pelas Secções de Processo Executivo (em curso)

Tribunal de Contas	▪ Auditoria à Operação de Cessão de Créditos da Segurança Social para Efeitos de Titularização (fase de contraditório)

Importa referir que para além do follow-up de implementação das recomendações efetuado regularmente pelas respetivas entidades auditoras, também o IGFSS efetua um acompanhamento quadrimestral centralizado do estado de execução de todas as recomendações de auditoria.

No que se refere ao controlo financeiro, nomeadamente à execução orçamental do sistema e à elaboração da Conta da Segurança Social, existe um acompanhamento regular e um parecer por parte do Tribunal de Contas, sendo que no caso da execução orçamental esse acompanhamento é no mínimo trimestral. A execução orçamental mensal da Segurança Social foi ainda em 2011 enviada trimestralmente ao Controlador Financeiro do Ministério da Solidariedade e da Segurança Social.

2. Estrutura organizacional

2.1 A estrutura organizacional estabelecida obedece às regras definidas legalmente?

Sim. A estrutura orgânica do IGFSS, em vigor em 2011, foi revista no ano de 2007, no âmbito do PRACE, obedecendo, por conseguinte, às regras definidas legalmente.

O IGFSS tinha 395[17] colaboradores em 31 de dezembro de 2011 e a sua estrutura orgânica, aprovada pela Portaria n.º 639/2007, de 30 de maio, alterada pela Portaria 1329-C/2010, de 30 de dezembro e pela Deliberação n.º 291/2011, de 31 de janeiro de 2011, dividia-se em áreas operacionais e áreas de suporte, dispondo ainda de serviços desconcentrados.

Organograma do IGFSS

[17] No Balanço Social de 2011 refere-se 393 trabalhadores porque não são contabilizados 2 colaboradores que, embora pertençam ao IGFSS, encontram-se a prestar serviço em outros organismos.

2.2 Qual a percentagem de colaboradores do serviço avaliados de acordo com o SIADAP 2 e 3?

O SIADAP 2 e 3 no ano de 2011 abrangeram 100 por cento dos colaboradores do IGFSS. Anualmente, pela via do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP), operacionalizado no IGFSS desde 2004, ano da sua publicação, o instituto avalia e reconhece o trabalho desenvolvido pelos colaboradores, diferenciando aqueles que têm melhor desempenho – cultura do mérito e excelência. Este é um instrumento de avaliação, reconhecimento, valorização e desenvolvimento dos colaboradores.

A contratualização individual com todos os colaboradores constitui a última etapa do processo de desdobramento de objetivos dos mapas da estratégia (BSC), garantindo o necessário alinhamento organizacional e a comunicação da estratégia a todos os colaboradores. Desta forma, cada colaborador fica conhecedor também do seu papel e contributo para a concretização dos objetivos da organização.

2.3 Qual a percentagem de colaboradores do serviço que frequentaram pelo menos uma ação de formação?

No ano de 2011, 93,32 por cento dos colaboradores a exercer funções no IGFSS frequentaram pelo menos uma ação de formação. Nos anos de 2007, 2008, 2009 e 2010 foi de 82,97 por cento, 87 por cento, 100 por cento e 67,93 por cento, respetivamente.

Desde 2008, no âmbito da política de formação seguida, é objetivo que todos os colaboradores do instituto frequentem pelo menos uma ação de formação, desde que identificadas necessidades formativas, pretendendo-se uma maior abrangência da formação e uma maior equidade na sua distribuição. Este é, aliás, um dos objetivos que vigora no QUAR do IGFSS desde 2011.

3. Atividades e procedimentos de controlo administrativo implementados no serviço

3.1 Existem manuais de procedimentos internos?

Sim. Para satisfazer a Política da Qualidade, atingir os objetivos da qualidade e assegurar que os serviços prestados aos clientes estão conformes com os requisitos da norma ISO 9001, o IGFSS estabeleceu, documentou e implementou um sistema de gestão da qualidade (SGQ) cujos requisitos e diretrizes estão definidos no Manual da Qualidade.

Com o objetivo de manter e melhorar continuamente a eficácia do seu sistema de gestão da qualidade, o IGFSS:

- Identifica os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade;
- Determina a sua sequência e interação;
- Determina os critérios e métodos necessários para assegurar a eficácia da operação e o controlo desses processos;
- Assegura a disponibilidade de recursos e de informação necessários para suportar a operação e a monitorização desses processos;
- Monitoriza, mede onde aplicável e analisa esses processos;

- Implementa as ações necessárias para atingir os resultados planeados e a melhoria contínua desses processos.

A gestão dos processos é realizada de acordo com a NP EN ISO 9001:2008 e os processos que suportam o SGQ implementado encontram-se igualmente identificados e descritos no Manual da Qualidade.

Assim, no IGFSS a implementação do SGQ começou pela identificação clara dos Processos de Negócio e de Suporte, seguindo-se a fase de desenho fluxogramático dos respetivos procedimentos e instruções de trabalho, que descrevem todas as atividades desenvolvidas na organização, garantindo a sua gestão do princípio ao fim através de um conjunto de mais de 100 procedimentos e 250 instruções de trabalho.

Aquando do exercício de mapeamento da rede de processos, não só se aproveitou para fazer alguma reengenharia nas formas de trabalhar, com impacto direto nos níveis de eficiência, como também foram identificados os fluxos de informação, ou seja, as interações entre todos os Processos.

Estas interações encontram-se descritas no Manual da Qualidade, documento que descreve de forma adequada a Política e os Objetivos da Qualidade, o compromisso da gestão, a estrutura organizacional implementada e as responsabilidades inerentes ao SGQ em vigor no instituto.

3.2 A competência para autorização da despesa está claramente definida e formalizada?

Sim. Para além das competências que se encontram legalmente definidas, encontram-se elaboradas e publicadas todas as delegações e subdelegações de competências necessárias ao bom funcionamento do instituto, incluindo as competências para autorização das despesas no âmbito do IGFSS.

No quadro do desenvolvimento da sua atividade, o IGFSS reconhece que a gestão financeira dos seus recursos assume também um papel relevante, porquanto pode condicionar a tomada de opções e decisões. Desde logo, e enquanto organismo público, a gestão financeira obedece a regras específicas definidas para o setor. Assim, nesta matéria, a atuação do IGFSS pauta-se por rigorosos critérios, consubstanciados no planeamento financeiro dos recursos e no controlo da sua execução, suportado por um integrado sistema de informação financeira (SIF) – Plataforma SAP.

Assim, anualmente, em função das necessidades previstas e do comportamento da evolução das rubricas orçamentais é elaborado um orçamento privativo que suporta a realização das despesas de funcionamento e de investimento do instituto.

Ao longo do ano realiza-se uma gestão minuciosa do orçamento devido aos limites orçamentais existentes, sendo que a realização de despesas está sujeita à verificação dos requisitos de conformidade legal, regularidade financeira, economia, eficácia e eficiência.

Acresce referir que no que se refere à obrigação de elaboração de pedidos de parecer prévio vinculativo a submeter ao Ministério das Finanças, em matéria de aquisição de serviços, aplicável quer a novas contratações, quer a renovação de contratos, foram submetidos 43 pedidos de parecer prévio vinculativo, nos termos da Portaria nº 4-A/2011, de 3 de janeiro.

No que se refere ao controlo financeiro, nomeadamente à execução orçamental do sistema e à elaboração da Conta da Segurança Social, existe um acompanhamento regular e um parecer por

parte do Tribunal de Contas, sendo que no caso da execução orçamental esse acompanhamento é no mínimo trimestral. A execução orçamental mensal da Segurança Social foi ainda em 2011 enviada trimestralmente ao Controlador Financeiro do Ministério da Solidariedade e da Segurança Social.

Relativamente à gestão financeira e respetivo controlo, remete-se para o ponto "2.6 – *Performance* da gestão financeira" deste capítulo, realçando-se o rigoroso planeamento financeiro do sistema de Segurança Social que é assegurado por esta área de negócio do IGFSS.

3.3 É elaborado anualmente um plano de compras?

Sim. Anualmente é elaborado um Plano de Aquisições de Bens e Serviços, mantendo-se a inclusão no BSC para 2012 de um indicador relativo à sua taxa de cumprimento, à semelhança do que vem acontecendo desde 2010, por se ter revelado um importante instrumento de melhoria da programação e gestão dos processos de compras.

Ainda no que respeita à gestão das aquisições de bens e serviços, em 2011 consolidou-se a política de centralização dos procedimentos de aquisição de âmbito nacional, e intensificou-se o enfoque na melhoria da gestão dos contratos em curso, em que foi reforçado o respetivo acompanhamento, garantindo o normal funcionamento dos serviços, não obstante os constrangimentos causados pelas medidas adicionais de controlo das despesas, introduzidas através de regulamentação complementar ao Orçamento do Estado 2011.

Esta linha de atuação, para além de garantir a manutenção dos níveis de serviço atingidos, proporciona a obtenção de economias significativas. Destacam-se neste âmbito o controlo e redução de custos tanto nas aquisições efetuadas ao abrigo dos procedimentos desenvolvidos pela unidade ministerial de compras (UMC) do Ministério da Solidariedade e da Segurança Social, como na contratação ao abrigo dos Acordos Quadro celebrados pela Agência Nacional de Compras Públicas (ANCP).

A título exemplificativo, refira-se que nos contratos relativos a comunicações móveis se alcançou uma redução de custos face a 2010 na ordem dos 35,6 por cento, e que nos procedimentos lançados ao abrigo de Acordos Quadro celebrados pela ANCP se obteve uma poupança global de 7,29 por cento face aos valores negociados por aquela entidade.

Ao nível das infraestruturas destaca-se desde logo a existência do Plano de Manutenção de Infraestruturas, alinhado com o Plano de Atividades, e que compreende duas perspetivas complementares – infraestruturas físicas e infraestruturas técnicas. Este plano representa um instrumento com as mais amplas valências e que dá resposta a desafios como a redução de custos, a melhoria da qualidade das instalações de trabalho e de atendimento ao público e as necessidades de modernização dos recursos tecnológicos.

3.4 Está implementado um sistema de rotação de funções entre trabalhadores?

e

3.5 As responsabilidades funcionais pelas diferentes tarefas, conferências e controlos estão claramente definidas e formalizadas?

Sim, a ambas as questões. No âmbito da operacionalização do sistema de gestão da qualidade foi criado o Manual Organizacional do IGFSS, documento que engloba a descrição dos perfis de competências das várias funções existentes na organização, incluindo os requisitos e regras de substituição no desempenho das diferentes funções identificadas.

De forma a criar um documento tão completo quanto possível, optou-se pela criação de conteúdos um pouco mais desenvolvidos, de modo a que a existência deste manual não fosse apenas o cumprimento de um requisito formal do SGQ, mas sim uma ferramenta de gestão de recursos humanos, na verdadeira aceção do termo. Assim, o Manual Organizacional do IGFSS inclui:

- Modelo orgânico - organogramas do IGFSS (incluindo o nominal)
- Nomeação de dirigentes e do conselho da qualidade
- Delegações de competências
- Descritivos funcionais
- Matriz de competências e regras de substituição
- Dicionário de competências

No conjunto dos Processos, o IGFSS tem cerca de 150 funções tipificadas e descritas em redor das quais é possível agrupar todos os colaboradores. Cada colaborador conhece a sua função e a alocação dos colaboradores às respetivas funções é efetuada através da matriz de competências, na qual são igualmente estabelecidas as regras de substituição para cada função.

Ou seja, para cada unidade orgânica existe uma matriz que faz a afetação nominal dos colaboradores a cada uma das funções e identifica as respetivas substituições de 1.º e 2.º nível (se aplicável).

O dicionário de competências que também integra o Manual Organizacional constitui o repositório das competências genéricas dos colaboradores do IGFSS, distribuídas, analisadas e valoradas de forma diferenciada, de acordo com o grupo profissional a que pertencem.

3.6 Há descrição dos fluxos dos processos, centros de responsabilidade por cada etapa e dos padrões de qualidade mínimos?

Sim. Para além do referido nas questões 3.1, 3.4 e 3.5, importa realçar que todas as responsabilidades pela realização das tarefas encontram-se claramente definidas nos procedimentos e instruções de trabalho de cada um dos Processos e Sub-processos, os quais, por sua vez, também têm responsáveis atribuídos.

Noutro plano, o envolvimento e responsabilização dos colaboradores é também visível em sede de BSC, no qual estão definidos vários níveis de responsáveis (ex. pelos indicadores, pela introdução de dados e pela definição de "Iniciativas PDCA"), tal como ao nível do SGQ, caracterizado

igualmente pela identificação de responsáveis (ex. gestores de processo, de sub-processo e regras de substituição).

Relativamente aos padrões de qualidade mínimos, importa também aqui realçar a contratualização de níveis de serviço internos entre todos os Processos (ver ponto 2.11.3), cuja taxa de cumprimento é monitorizada quadrimestralmente em sede de BSC. Ao nível externo, o IGFSS promove também a contratualização de níveis de serviço com os seus fornecedores e parceiros que contribuam para a medição da qualidade de serviço entre as partes (SLA – *Service Level Agreements*).

Por outro lado, no BSC dos Processos de Negócio existem diversos indicadores, de forma a definir e medir os padrões de qualidade dos serviços prestados aos clientes.

3.7 Os circuitos dos documentos estão claramente definidos de forma a evitar redundâncias?

Sim. O IGFSS estabelece na instrução de trabalho "IT.SPS.01.17.01 - Controlo dos documentos" o procedimento para controlar todos os documentos internos e externos.

O procedimento tem como objetivo assegurar a gestão dos documentos do sistema de gestão da qualidade, no que concerne à aprovação, revisão, distribuição e arquivo de documentos, controlo das alterações e do estado atual das revisões, assim como assegurar que os documentos de origem externa são identificados e a sua distribuição é controlada. Assim, este procedimento especifica as metodologias para:

- Aprovar os documentos;
- Rever e atualizar os documentos assim como a sua reaprovação;
- Identificar as alterações e o estado atual de revisão dos documentos;
- Assegurar que as versões relevantes dos documentos aplicáveis estão disponíveis;
- Assegurar que os documentos se mantêm legíveis e facilmente identificáveis;
- Assegurar a identificação dos documentos de origem externa e o controlo da sua distribuição;
- Evitar o uso indevido de documentos obsoletos.

Por outro lado, os fluxos de informação associados a cada atividade (*inputs* e *outputs*) estão também descritos nos procedimentos e instruções de trabalho de cada processo.

3.8 Existe um plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas?

Sim, o IGFSS tem um Plano de Gestão de Riscos de Corrupção que foi enviado para o Conselho de Prevenção da Corrupção no dia 24 de fevereiro de 2010, com conhecimento ao SESS, Controlador Financeiro e Inspeção-Geral.

3.9 O plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas é executado e monitorizado?

De acordo com a proposta constante do próprio Plano, cabe a cada unidade orgânica a execução das respetivas medidas identificadas.

4. Fiabilidade dos Sistemas de Informação

4.1 Existem aplicações informáticas de suporte ao processamento de dados, nomeadamente, nas áreas de contabilidade, gestão documental e tesouraria?

Sim. O IGFSS possui um Sistema de Informação Financeira (SIF) que suporta o processamento de dados nas áreas da contabilidade e da tesouraria, entre outras. Possui também um Sistema de Gestão Documental – SmartDocs – através do qual é possível assegurar o circuito e gestão digital de todas as entradas, saídas e documentos internos do instituto.

Para além destes sistemas, existem outros que suportam igualmente a atividade do IGFSS, dos quais se destacam o SEF (Sistema de Execuções Fiscais), o BSC e o portal do colaborador.

4.2 As diferentes aplicações estão integradas permitindo o cruzamento de informação?

Sim. Existe integração e cruzamento de informação, sempre que possível, relativamente a algumas das aplicações mencionadas.

4.3 Encontra-se instituído um mecanismo que garanta a fiabilidade, oportunidade e utilidade dos outputs dos sistemas?

4.4 A informação extraída dos sistemas de informação é utilizada nos processos de decisão?

4.5 Estão instituídos requisitos de segurança para o acesso de terceiros a informação ou ativos do serviço?

4.6 A informação dos computadores de rede está devidamente salvaguardada (existência de *backups*)?

4.7 A segurança na troca de informações e software está garantida?

Resposta conjunta às questões 4.3 a 4.7

Por se considerar crítico garantir não só a fiabilidade dos Sistemas de Informação, mas também a gestão do conhecimento e a salvaguarda da informação foi desde o início da implementação do sistema de gestão da qualidade definido um Processo de Suporte específico para a gestão de infraestruturas (PS.03), que engloba as infraestruturas técnicas e sistemas de informação.

Importa desde já referir que nesta matéria o IGFSS está inserido na rede informática do sistema da Segurança Social, gerido pelo Instituto de Informática, IP, pelo que se encontra abrangido pelas políticas e regras estabelecidas por aquela entidade ao nível da segurança da informação.

Assim, os procedimentos e instruções de trabalho desenhados pelo IGFSS pretendem descrever e garantir o respeito por aquelas políticas. Os pilares da gestão tecnológica do IGFSS estão documentados através de um conjunto alargado de procedimentos e instruções de trabalho dos

sub-processos "SPS.03.05 – Administração de sistemas", "SPS.03.06 – Suporte e operação" e "SPS.03.07 - Desenvolvimento e manutenção evolutiva de SI".

O IGFSS tem um sistema de gestão da infraestrutura e suporte ao utilizador, o Service Desk, alinhado com as boas práticas preconizadas pelo framework ITIL - Information Technology Infrastructure Library, nomeadamente a centralização e gestão das necessidades dos utilizadores através de portal "self service", comprometendo o serviço com os OLA contratualizados (níveis de serviço internos). O Service Desk promove o alinhamento com as melhores práticas de gestão de TI, potenciando a interação de todas as vertentes do processo de gestão das infraestruturas, minimizando o risco e antecipando as necessidades dos clientes. Integra a gestão das áreas técnicas e dos ativos de informação, numa lógica de gestão de incidentes, problemas e alterações, gestão de inventário informático e telecomunicações. Assente neste serviço e na gestão integrada do processo é continuamente promovida a adequação dos Sistemas e Infraestruturas no Sistema de Gestão da Segurança da Informação (SGSI), em parceria com o Instituto de Informática, IP, adequando as políticas de segurança com a norma ISO 27001. São adotadas políticas transversais a toda a Segurança Social preconizando a necessidade de gerir a informação nas três vertentes de um SGSI, isto é: integridade, disponibilidade e confidencialidade.

De forma a manter a atualização tida como necessária dos recursos tecnológicos, o parque informático é atualizado anualmente promovendo a modernização de todos os postos de trabalho disponibilizando ao utilizador um leque alargado de aplicativos, que vão desde o sistema operativo assente no conceito da "Estação Padrão" até aplicativos nacionais e/ou departamentais. Por outro lado, sempre atento à necessidade de manutenção das seguranças em cada posto de trabalho promove-se uma infraestrutura de base adequada à importância dos ativos de informação. A existência de uma "Estação Padrão" assegura a definição de procedimentos automáticos de instalação e manutenção dos postos de trabalho, simplifica a distribuição dos mesmos no terreno levando a uma diminuição dos custos de manutenção e operação, garante a consistência nacional necessária ao funcionamento do suporte aos utilizadores e permite o alinhamento da gestão de TI com as necessidades dos clientes.

No âmbito da definição de um SGSI a preocupação com a disponibilidade da informação e sua integridade suporta-se na documentação de políticas de gestão de acessos, perfis, regras de segurança (incluindo backup's) e controlos que determinam o alinhamento com a política de segurança da informação da Segurança Social, assim como, pelo trabalho de adequação de toda a infraestrutura de base tanto ao nível das instalações como dos equipamentos. Neste sentido vem, ainda, sendo definida uma linha de ação que envolve a abordagem a desenvolver nesta área: as pessoas, as instalações, os equipamentos e os sistemas de informação.

O instituto adota também algumas medidas reforçadas de que é exemplo a implementação da "Clean Desk Policy" desde 2007. De facto, no âmbito da operacionalização do sistema de gestão da qualidade importou reforçar as regras de segurança da informação, nomeadamente no que se prende com a salvaguarda de documentos, em suporte escrito ou eletrónico, e com o impedimento de acessos por parte de terceiros a informação crítica para a organização. Assim, a "Clean Desk Policy" do IGFSS estabelece regras sobre o que deve ser retirado do alcance de terceiros no posto de trabalho, quando o colaborador se ausentar, garantindo organização e segurança no acesso à informação, tendo sido elaborada com base nas seguintes referências normativas:

- *Internacional Standards Organizations* (ISO 27001/17799 - 11.3.3 *Clear Desk / Clear Screen Policy*)
- NP EN ISO 9001 - Sistema de Gestão da Qualidade: Requisitos
- Lei n.º 67/98 – Lei da Proteção de Dados Pessoais
- Lei n.º 109/91 - Lei da Criminalidade Informática

Por outro lado, o IGFSS em 2008 procedeu ao alojamento do parque de servidores e infraestruturas de apoio em melhores condições de segurança, prevendo as necessidades de um sistema de energia socorrida e dotando as salas de equipamentos de climatização adequados, visando a proteção dos dados e reunindo os requisitos mínimos da norma ISO 9001, e contemplando alguns requisitos da norma ISO 27001 - Sistema de Gestão de Segurança da Informação, tais como controlo de acessos, deteção e extinção de incêndios.

8. ADOÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO

"Comparação com o desempenho de serviços idênticos, no plano nacional e internacional, que possam constituir padrão de comparação." Nota

Nestes últimos anos o instituto tem sido pioneiro e impulsionador na adoção de boas práticas de gestão, de que são exemplos a implementação de uma gestão por objetivos, com recurso ao *Balanced Scorecard*, a operacionalização desde a primeira hora do sistema de avaliação de desempenho dos colaboradores, corporizado pelo SIADAP, a obtenção do primeiro e segundo níveis do Esquema Europeu de Excelência (*Committed to Excellence* e *Recognised for Excellence* de 5 estrelas). Na verdade, em 2011, o IGFSS viu confirmada a manutenção do reconhecimento *Recognised for Excellence* de 5 estrelas, nível máximo deste patamar de excelência da *European Foundation for Quality Management* (EFQM), bem como garantiu a manutenção da certificação do sistema de gestão da qualidade pela Norma NP EN ISO 9001, a par da execução de um Programa de Responsabilidade Social.

Destaca-se ainda a distinção conquistada no início de 2011 pelo IGFSS como vencedor da 1.ª edição do Prémio OCI 2010 (Observatório de Comunicação Interna), na categoria de "*Melhor Prática em Gestão da Mudança*", com o projeto "Modelo de gestão orientado para a excelência". Esta iniciativa premeia as melhores práticas em comunicação interna e identidade corporativa de empresas públicas e privadas. Este prémio foi mais uma evidência do trabalho que tem vindo a ser desenvolvido pelo IGFSS na adoção de boas práticas de gestão e do sucesso na sua implementação por todos.

Em setembro de 2011, o IGFSS foi também premiado com o galardão IT Future Awards 2011 por, em colaboração com a Fujitsu, ter desenvolvido e implementado uma inovadora solução de desmaterialização e captura de dados inteligente, que permitiu reduzir o esforço do trabalho manual, otimizar as tarefas de tratamento e distribuição da documentação e redução dos tempos de aprovação.

Fruto desta dinâmica e inovação permanente das práticas de gestão, nos últimos anos o IGFSS recebeu diversas solicitações externas para apresentar publicamente o seu modelo e ferramentas de gestão. Destacam-se algumas dessas situações em que o instituto foi considerado uma referência pelas suas boas práticas:

Ano de 2011

- Orador no "Sixth meeting of the EU forum of National SEPA Coordination Committees" da Comissão Europeia, tendo o IGFSS sido convidado pelo Banco de Portugal para integrar a sua comitiva;
- Orador na sessão "Excelência em Movimento" no Fórum Excelência Portugal 2011, organizado pela Associação Portuguesa para a Qualidade;

Nota Informações a constar do Relatório de Atividades e Autoavaliação de acordo com as orientações do Conselho Coordenador da Avaliação dos Serviços, enviadas pelo GEP do MSSS (transcrição)

- Orador no workshop "A autoavaliação com a CAF no ensino superior: casos práticos", no âmbito do Diploma de Especialização em Implementação da CAF (DECAF) organizado pelo Instituto Nacional de Administração;
- Orador no "Encontro Temático sobre Responsabilidade Social no MSSS", no âmbito do POCIQ;
- Orador no 9.º Get Together do Observatório de Comunicação Interna, com a apresentação do *case study* do IGFSS, que foi o vencedor do Prémio OCI na categoria de "*Melhor Prática em Gestão da Mudança*" em 2010.

Ano de 2010

- Publicação na revista Quidnews do caso de sucesso do IGFSS na aplicação do Balanced *Scorecard*, com divulgação nos mercados espanhol, inglês e alemão;
- Publicação de Artigo na edição especial da Revista "Human" dedicada às "Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal 2010", na qualidade de entidade participante no Estudo do *Great Place to Work*;
- Participação no Seminário "Gestão Financeira dos Sistemas Proteção Social" realizado em Moçambique.

Ano de 2009

- Orador num evento promovido pelo GPW Institute, na Escola de Gestão do Porto (apresentação do case study sobre o IGFSS);
- Orador na XII Convenção Ibero-americana, promovida pela Associação Portuguesa para a Qualidade (exemplo de Excelência da Gestão);
- Orador num encontro de partilha de conhecimentos e experiências na implementação de mecanismos de regularização da dívida à Segurança Social – Missão ao Nível Internacional a Cabo Verde;
- Orador no *workshop* "Certificação na Administração Pública" sob o tema "Aplicação da metodologia BSC na abordagem por Processos" a convite da APCER – Associação Portuguesa de Certificação;

Ano de 2008

- Teaching case "IGFSS – Gestão e Melhoria da *Performance*", escrito em coautoria pelo Professor Francisco Pinto, sobre a complementaridade dos instrumentos de gestão (CAF, BSC e ISO 9001). Foi estabelecido um protocolo com o Instituto Nacional de Administração, IP (INA) para a cedência e utilização deste *teaching case* em sessões de formação ou ensino, podendo ainda posteriormente vir a ser também utilizado em universidades, escolas superiores, ou outras entidades de formação.
- *Case study* sobre a aplicação do BSC na revista Interface Administração Pública (edição 03/2008);
- *Case study* sobre a aplicação do BSC no livro "Gestão Estratégica" do autor António Robalo Santos, da Escolar Editora;

- *Case study* sobre a aplicação do BSC no contexto do Sistema de Gestão da Qualidade no livro "O Movimento da Qualidade em Portugal" do autor Rui Fazenda Branco, da editora Vida Económica;
- *Case study* no *Workshop* sobre o BSC - "Desafios Estratégicos" – promovido pela Quidgest Portugal;

Ano de 2007

- Exemplo nacional de aplicação da CAF no 3rd *European CAF Users Event*, realizado em Lisboa, no âmbito da Presidência Portuguesa da União Europeia;
- *Case study* sobre a Gestão da Qualidade na revista da APQ - Associação Portuguesa para a Qualidade (edição 01/2007);
- *Case study* sobre a aplicação do BSC no livro "*Balanced Scorecard*" do autor Francisco Pinto, da editora Edições Sílabo;
- *Case study* sobre a Gestão da Qualidade na *Winners Conference* promovida pela APQ;
- *Case study* no âmbito do "Diploma de Especialização em Informação para Decisão" do INA (Instituto Nacional de Administração);
- Orador num debate sobre Responsabilidade Social, a convite da Associação de Quadros Superiores do IEFP (Instituto do Emprego e Formação Profissional);
- *Case study* no *Workshop* sobre o BSC - "Ver mais longe" – promovido pela Quidgest Portugal;
- *Case study* sobre a aplicação do BSC na revista Quidnews da Quidgest (edição de junho/2007)
- Orador numa palestra em Turim, no âmbito do curso sobre "Estratégias para Otimizar a Arrecadação dos Sistemas de Segurança Social" (Programa EuroSocial);
- Orador na 15.ª Conferência SINASE dedicada às boas práticas de *Corporate Governance*, promovida pela Universidade Católica.
- *Case study* no jogo de simulação sobre "Gestão do desempenho organizacional" do INA – exemplo da aplicação da CAF.

Todos estes exemplos são vertentes do modelo de gestão que são motivo de orgulho dos colaboradores, sendo o IGFSS reconhecido interna e externamente pelo trabalho desenvolvido.

Mas a reputação do instituto também se mede pelos seus resultados operacionais. A *performance* obtida principalmente nestes últimos anos foi positiva nas mais variadas vertentes, apesar do contexto económico e de mercado nem sempre ter sido o mais favorável. O trabalho desenvolvido surtiu os desejados efeitos de projeção da imagem institucional do IGFSS e da Segurança Social num todo. Nunca o IGFSS havia sido alvo tantas vezes de manchete nos jornais.

Para além de todos estes exemplos, por diversas ocasiões, a pedido de outras entidades da Administração Pública, o IGFSS realizou apresentações das suas ferramentas de gestão, muito em particular do BSC.

Estes convites e projeção demonstram bem como o IGFSS alcançou um prestígio ímpar no plano da Administração Pública portuguesa, traduzindo na íntegra a visão de ser um instituto líder na qualidade do serviço público.

III. Balanço Social

BALANÇO SOCIAL

"Análise sintética da informação prevista no Decreto-Lei n.º 190/96, de 9 de outubro (quadros e informação completa em anexo) " Nota

Com a entrada em vigor de novos diplomas legais que regulamentam e estruturam o funcionamento da Administração Pública é inevitável o surgimento de mudanças internas e externas consideradas essenciais à flexibilização da organização.

Tendo por base que as pessoas – Capital Humano - são o fator mais importante e condicionante do desenvolvimento das organizações é crucial a elaboração periódica de sínteses qualificadas da respetiva estrutura social como suporte de gestão.

Assim, o Balanço Social é entendido pelo IGFSS como um importante vetor quantitativo que permite avaliar a evolução das variáveis mais relevantes, constituindo, deste modo, um importante meio de análise para conhecimento da realidade social interna.

No Balanço Social do IGFSS relativo ao ano de 2011, em anexo, constam os quadros e informação prevista no Decreto-Lei n.º 190/96, de 9 de outubro, bem como uma análise sintética da informação nele apresentada.

Não obstante, destacam-se de seguida alguns dados e os resultados de alguns indicadores no ano de 2011 no que respeita aos recursos humanos do IGFSS:

- Em 31 de dezembro, o IGFSS tinha 395[18] colaboradores;
- A taxa de saída foi de 7,89 por cento, situando-se a taxa de cobertura nos 70,97 por cento;
- Não foram preenchidos 103 postos de trabalho;
- A taxa de colaboradores com habilitações de nível superior situou-se nos 66 por cento;
- A idade média dos colaboradores situou-se nos 45 anos;
- A taxa de absentismo final foi de 2,93 por cento;
- Foram ministradas 31,78 horas de formação per capita;
- Foram realizados 122 *check-up's* médicos (para além dos legalmente previstos);
- A taxa de satisfação dos colaboradores foi de 76 por cento, igual ao registado em 2010.

Nota Informações a constar do Relatório de Atividades e Autoavaliação de acordo com as orientações do Conselho Coordenador da Avaliação dos Serviços, enviadas pelo GEP do MSSS (transcrição)

[18] No Balanço Social de 2011 refere-se 393 trabalhadores porque não são contabilizados 2 colaboradores que, embora pertençam ao IGFSS, encontram-se a prestar serviço em outros organismos.

IV. Publicidade Institucional

PUBLICIDADE INSTITUCIONAL

A Resolução do Conselho de Ministros n.º 47/2010, de 25/06, com o objetivo de reforçar a transparência da atividade de aquisição de espaços publicitários, prevê a necessidade de inclusão nos relatórios de atividades anuais das entidades abrangidas pela resolução, de uma secção específica contendo de forma sintética uma análise das ações de publicidade institucional desenvolvidas.

Escolha dos Meios

O IGFSS publicou, no ano de 2011, diversos anúncios de imprensa, conforme os quadros apresentados no ponto seguinte, os quais podemos tipificar da seguinte forma:

- Divulgação de informação decorrente de obrigações legais, v.g. processo de execução de dívidas, procedimentos concursais e editais referentes a ações judiciais;
- Publicitação de concursos de alienação do património imobiliário da Segurança Social.

No âmbito do processo de execução de dívidas à Segurança Social, na sequência da penhora de bens dos executados, e não se verificando o pagamento da quantia em dívida, o IGFSS procede à venda dos bens penhorados. No ano 2011 o IGFSS realizou três ações nacionais de venda de bens penhorados, cujo processo pressupõe a publicação de anúncios num dos jornais mais lidos no lugar da execução ou no da localização dos bens, tal como referido no art.º 249.º do Código de Procedimento e Processo Tributário. Atendendo ao caráter de obrigatoriedade e, consequentemente, os públicos-alvo a atingir, a escolha do meio teve como referência as audiências relativas aos jornais diários publicadas na revista "Meios e Publicidade", que se incluem mais à frente no documento. Por outro lado, a escolha do meio, dada a publicação em grande escala de anúncios, visou a obtenção do menor orçamento possível. Não obstante, importa salientar que os custos dos anúncios de vendas de bens penhorados são legalmente imputados aos executados.

No que se refere à ação de publicitação do concurso nacional de venda de imóveis compete ao IGFSS, no âmbito das atribuições que estão cometidas, promover e implementar programas de alienação do património imobiliário da Segurança Social. Assim, anualmente, são lançados concursos nacionais de venda de imóveis os quais são divulgados na imprensa e no site da Segurança Social.

A divulgação do concurso de venda de imóveis está prevista, no n.º 1 e 2, do artigo n.º 9, do Regulamento de Alienação, designadamente:

"1. O IGFSS promove o anúncio da abertura dos concursos mediante a sua publicação em, pelo menos, um jornal diário de expansão nacional, aviso afixado nos serviços centrais e locais e divulgação no site do IGFSS.

2. Sempre que se justifique, o anúncio pode ainda ser publicado num jornal local ou distrital e os avisos afixados noutros locais".

Nesta medida, o IGFSS em 2011 publicitou a tabela relativa à lista de imóveis em venda em três jornais nacionais diários de grande expansão, em página inteira ímpar, a cores, e procedeu à

publicitação de três anúncios, de meia página ímpar, a cores, sendo dois em jornais diários e um em jornal semanal no caderno específico de imobiliário.

Dado que os imóveis se encontram distribuídos pelo Norte, Centro e Sul de Portugal o IGFSS tem como objetivo publicar a lista de imóveis (anúncio de página inteira), no primeiro dia útil do concurso, nos três principais jornais diários generalistas e deste modo abranger um maior número de audiências tendo em conta a distribuição e dispersão geográfica do património. No segundo e terceiro dia dos concursos foi realizada a publicação de um anúncio de meia página em dois jornais diários e uma inserção num jornal semanal.

O sucesso do Concurso Nacional de Venda de Imóveis, traduzido numa maior receita de alienação que é transferida para o Fundo de Estabilização Financeira da Segurança Social (FEFSS), está, em boa parte, diretamente relacionado com a eficácia da sua divulgação junto dos potenciais compradores/investidores.

Assim, para a escolha dos meios o IGFSS teve como referência os dados publicados na edição n.º 612, da Revista "Meios e Publicidade", de 4 de março de 2011, os quais apresentam as audiências dos jornais Diários e Semanários, bem como os dados da distribuição geográfica da circulação apurados por distrito pela Associação Portuguesa para o Controle de Tiragem e Circulação (APCT), a saber:

INFORMAÇÃO GERAL								
Publicação	Set/Out 2010	Nov/Dez 2010	Var. Bimestral	Var. Exemplares	Jan/Dez 2009	Jan/Dez 2010	Var. Homóloga	Var. Exemplares
Diários								
Correio da Manhã	128.502	118.842	-7,5%	-9.660	118.398	125.417	5,9%	7.019
Jornal de Notícias	83.350	83.950	0,7%	600	89.006	84.670	-4,9%	-4.336
Público	35.181	34.763	-1,2%	-418	37.276	34.062	-8,6%	-3.214
Diário de Notícias	27.344	26.012	-4,9%	-1.332	32.771	29.374	-10,4%	-3.397
I (1)	6.634	6.866	3,5%	232	12.824	9.467	-26,2%	-3.357
TOTAL	**281.011**	**270.433**	**-3,8%**	**-10.578**	**290.275**	**282.990**	**-2,5%**	**-7.285**
Semanários								
Expresso	108.922	101.773	-6,6%	-7.149	111.668	108.923	-2,5%	-2.745
Sol	31.732	32.910	3,7%	1.178	44.372	41.970	-5,4%	-2.402
TOTAL	**140.654**	**134.683**	**-4,2%**	**-5.971**	**156.040**	**150.893**	**-3,3%**	**-5.147**
Newsmagazines								
Visão	96.583	99.437	3,0%	2.854	100.904	101.635	0,7%	731
Sábado	77.368	74.052	-4,3%	-3.316	77.715	74.846	-3,7%	-2.869
Focus	14.699	17.717	20,5%	3.018	9.826	14.242	44,9%	4.416
TOTAL	**188.650**	**191.206**	**1,4%**	**2.556**	**188.445**	**190.723**	**1,2%**	**2.278**
Mensais								
Selecções do Reader's Digest	80.388	71.417	-11,16%	-8.971	91.198	80.417	-11,8%	-10.781
Super Interessante	26.914	21.088	-21,65%	-5.826	29.805	25.085	-15,8%	-4.720
Courrier Internacional	20.044	19.184	-4,29%	-860	18.076	18.706	3,5%	630
TOTAL	**127.346**	**111.689**	**-12,29%**	**-15.657**	**139.079**	**124.208**	**-10,7%**	**-14.871**

(1) Título lançado em Maio de 2009

Audiências dos jornais diários e semanários

Fonte: APCT – janeiro a outubro 2010

	CM	DN	JN	PUB	I
AVEIRO	20%	4%	65%	10%	2%
BEJA	77%	10%	2%	8%	2%
BRAGA	14%	3%	73%	9%	1%
BRAGANÇA	24%	5%	60%	10%	1%
C.BRANCO	74%	11%	4%	9%	2%
COIMBRA	56%	11%	13%	18%	3%
ÉVORA	77%	10%	2%	9%	2%
FARO	77%	8%	4%	8%	2%
GUARDA	67%	8%	15%	8%	2%
LEIRIA	75%	8%	4%	8%	6%
LISBOA	54%	18%	5%	16%	7%
PORTALEGRE	77%	11%	2%	8%	2%
PORTO	5%	6%	75%	12%	2%
SANTARÉM	79%	9%	2%	6%	3%
SETÚBAL	78%	11%	2%	7%	2%
V.CASTELO	17%	4%	69%	9%	1%
VILA REAL	21%	5%	63%	10%	1%
VISEU	55%	6%	27%	10%	2%

Obs: não incluídos valores de Ilhas, Estrangeiro e outros destinos

Distribuição geográfica da circulação por distrito

Fonte: APCT – janeiro a outubro 2010

Interior Norte

	Leitores
Jornal de Notícias	213.000
Correio da Manhã	139.000
Público	74.000
Diário de Notícias	48.000
i	13.000

Litoral Norte

Jornal de Notícias	342.000
Correio da Manhã	84.000
Público	72.000
Diário de Notícias	68.000
i	18.000

Litoral Centro

Correio da Manhã	345.000
Público	36.000
Diário de Notícias	34.000
Jornal de Notícias	20.000
i	11.000

Grande Porto

Jornal de Notícias	287.000
Público	52.000
Correio da Manhã	24.000
Diario de Notícias	15.000
i	4.000

Grande Lisboa

Correio da Manhã	343.000
Diário de Notícias	113.000
Público	108.000
Jornal de Notícias	41.000
i	39.000

Sul

Correio da Manhã	218.000
Diário de Notícias	33.000
Público	24.000
Jornal de Notícias	11.000
i	4.000

Jornais diários generalistas – audiência por região

Fonte: Marktest – Bareme Imprensa 3.ª vaga 2010

A escolha do jornal semanal (caderno específico de imobiliário) deve-se não só aos dados das audiências, mas também ao facto deste meio se dirigir às classes ABC1 – Quadros Médios e Superiores, residentes em regiões urbanas correspondendo ao público-alvo desta campanha.

Atendendo aos públicos-alvo, à distribuição e dispersão geográfica dos imóveis e às limitações técnico-financeiras, não se afirmava eficaz o retorno do investimento fazendo a publicitação em meios locais ou regionais.

Mapas de publicidade

1. Montantes anuais gastos em publicidade, discriminados por trimestre

1.º Trimestre (valor pago)	2.º Trimestre (valor pago)	3.º Trimestre (valor pago)	4.º Trimestre (valor pago)	Global anual (valor pago)
17.538,93	18.560,54	21.050,66	53.844,90	110.995,03

2. Elenco das ações de valor superior a €15.000,00

Designação da Ação	Valor pago	Trimestre
1.ª Ação nacional de venda de bens penhorados	16.383,60	2.º
2.ª Ação nacional de venda de bens penhorados	18.351,60	3.º
Concurso nacional de venda de imóveis do património da SS	26.691,00	4.º
3.ª Ação nacional de venda de bens penhorados	24.108,00	4.º
Total	85.534,20	

3. Montante anual global, por órgão de comunicação social

NIPC	Designação do órgão de comunicação social	Montante global anual pago	Tipo de meio
506530663	A voz de Trás-os-Montes - Edireal - Edição de Jornais	1.872,64	Imprensa
500856141	Correio da Manhã - Presslivre	55.493,49	Imprensa
500096791	Global Notícias Publicações, S.A	44.962,65	Imprensa
500792887	INCM, S.A.Impressa Nacional Casa da Moeda	3.045,90	Imprensa
500096805	Região de Leiria	38,00	Imprensa
504285254	Diário de Viseu - Viseupress - Gestão e Comun. Social, Lda	1.255,60	Imprensa
502265094	Público - Comunicação SA	494,10	Imprensa
501984046	Imprensa Publishing	2.755,20	Imprensa
501547606	Diaveiro-Empresa Diário Aveiro, Ldª	95,00	Imprensa
502146060	Plurijornal - Soc. Editora, Lda SETUBALENSE	70,00	Imprensa
502642807	S.T. & S.F.-Soc.Publicações, Lda.Diário Económico	500,00	Imprensa
502626240	Reconquista Seminário Regional	20,50	Imprensa
503103578	Páginas Amarelas	391,95	Imprensa
	Total Anual	110.995,03	

4. Informação prestada em cumprimento do DL 231/2004

Designação da Ação	Valor pago	Trimestre
Concurso nacional de venda de imóveis do património da SS	26.691,00	4.º

Distribuição pelos meios de comunicação

Tipo de Meio	Designação do órgão de comunicação social	Data da adjudicação	Valor	Trimestre
Jornal Nacional	Correio da Manhã	11-10-2011	6.150,00	4.º
Jornal - Semanário	Expresso	10-10-2011	2.755,20	4.º
Jornal Nacional	Diário de Notícias	13-10-2011	4.391,10	4.º
Jornal Nacional	Diário de Notícias	13-10-2011	2.324,70	4.º
Jornal Nacional	Jornal de Notícias	13-10-2011	3.690,00	4.º
Jornal Nacional	Jornal de Notícias	13-10-2011	7.380,00	4.º
		Total	26.691,00	

Considerando que a publicação da venda de bens penhorados é obrigatória pela aplicação do Código de Procedimento e Processo Tributário, as despesas inerentes a essa publicação não se enquadram no disposto do Decreto-lei n.º 231/2004, assim como a publicação de anúncios de procedimentos concursais, obrigatoriedade decorrente da aplicação da legislação sobre a matéria.

V. Avaliação Final

AVALIAÇÃO FINAL

"Apreciação qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados."

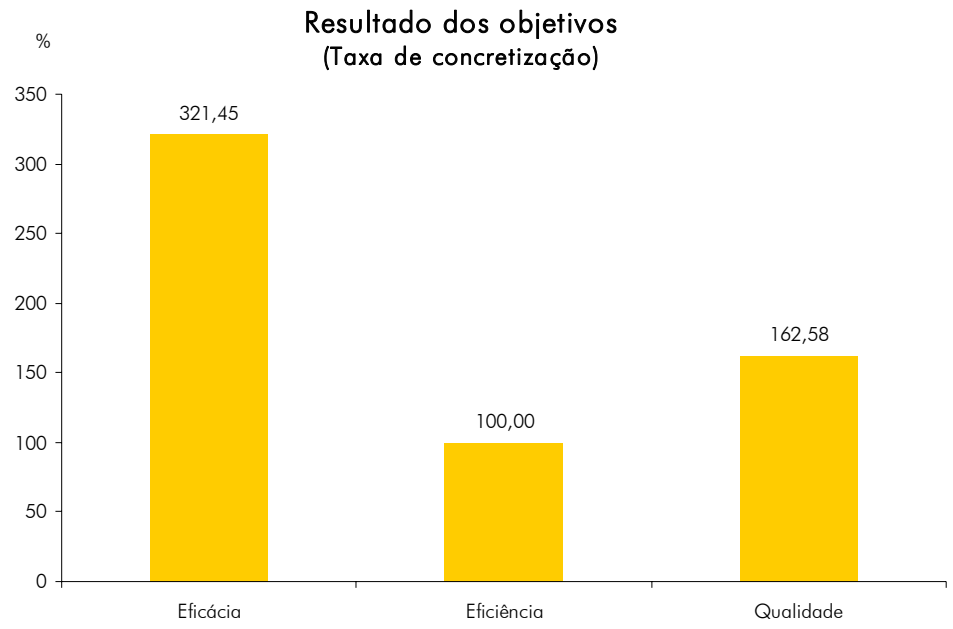
"Menção proposta pelo dirigente máximo do serviço como resultado da autoavaliação, de acordo com o n.º 1 do artigo 18.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro."

"Conclusões prospetivas fazendo referência, nomeadamente, a um plano de melhoria a implementar no ano seguinte." Nota

Decorrendo a avaliação dos serviços, no âmbito do SIADAP 1 (Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública), do respetivo QUAR, o IGFSS considera ter alcançado um nível de **"Desempenho Bom"**, de acordo com o n.º 1, do artigo 18.º, da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro.

De facto, da leitura do QUAR do IGFSS resulta que **os objetivos de eficácia, eficiência e qualidade apresentam resultados iguais ou superiores a 100 por cento**, ou seja, no nível "Bom".

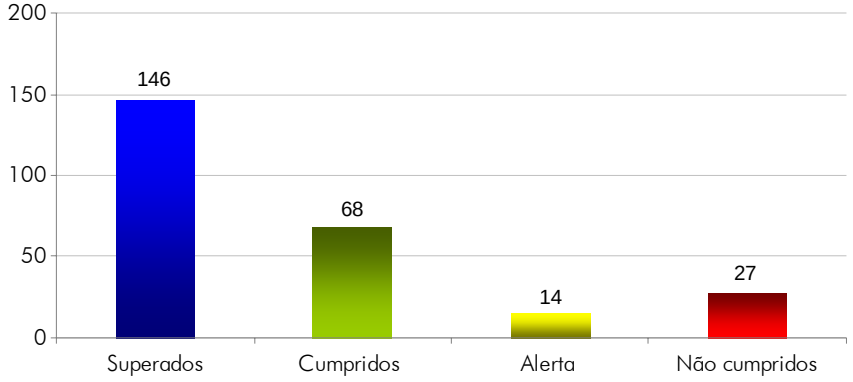
Conclui-se, assim, que foram largamente superados todos os parâmetros de avaliação, de onde resulta uma avaliação final de 195,32 por cento conforme se lê no QUAR constante do Ponto 1 do segundo capítulo deste relatório, e como a seguir se representa:



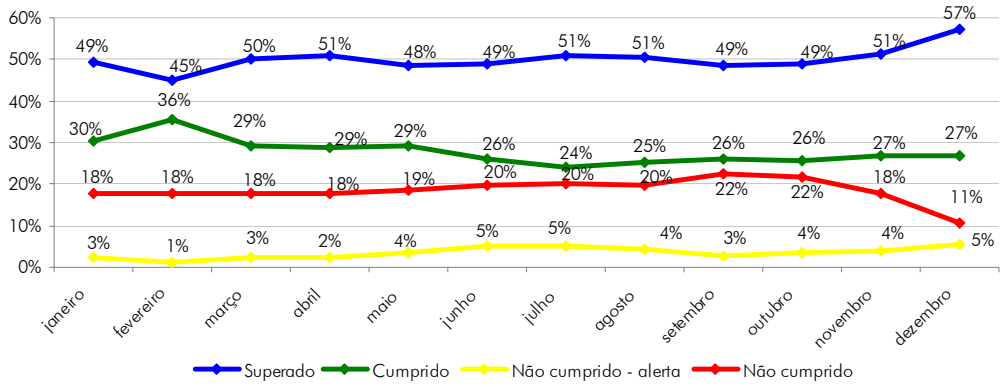
Por outro lado, não pode ser ignorado o facto de o IGFSS ter já desde 2004 adotado uma gestão por objetivos, suportada na metodologia BSC desde o ano de 2006, sendo definidos anualmente e monitorizados mensalmente centenas de indicadores, cujos resultados de 2011 são muito positivos.

Nota Informações a constar do Relatório de Atividades e Autoavaliação de acordo com as orientações do Conselho Coordenador da Avaliação dos Serviços, enviadas pelo GEP do MSSS (transcrição)

Relativamente aos 255 indicadores cujo desempenho foi aferido em 2011[19], verifica-se que foram cumpridas ou superadas as metas para 83,92 por cento dos indicadores, o que é revelador do elevado empenho e compromisso dos colaboradores do instituto em alcançar os objetivos a que este se propôs.



Distribuição dos indicadores pelos níveis de *performance*



Evolução % dos indicadores pelos níveis de *performance*

Mais significativo é este resultado se considerarmos que em 2011 continuou a existir uma diminuição do número de recursos humanos do instituto, como evidenciado no QUAR, bem como continuaram as grandes mudanças culturais e comportamentais dentro da organização, e se elevou, ainda assim, o nível de exigência no estabelecimento das metas, numa ótica de melhoria contínua.

Ano após ano as metas a alcançar são mais exigentes, de uma forma equilibradamente realista e ambiciosa, tornando os objetivos numa fonte de motivação e desenvolvimento dos colaboradores.

Assim, a exigência ainda é maior em 2012. Na verdade, o BSC reforçou a capacidade de análise prospetiva por parte dos dirigentes de topo e intermédios, pelo que nas reuniões trimestrais de pilotagem estratégica os responsáveis de primeira linha, mais do que analisar e justificar o desempenho passado, identificam as iniciativas que devem ser desencadeadas no futuro, em

[19] Dos 287 indicadores definidos em 2011, não foi possível aferir o desempenho de 32 indicadores.

virtude das tendências de *performance* registadas, no sentido de assegurar o bom funcionamento do ciclo da melhoria contínua.

Neste contexto, aquando a elaboração do Plano de Atividades para 2012, foi analisado o desempenho histórico relativamente a cada indicador, pelo que a estratégia para o triénio e os objetivos anuais para o corrente ano já refletem o resultado das conclusões e decisões decorrentes dessa análise, que se traduzem em metas ainda mais ambiciosas.

Conclui-se, portanto, que o Plano Estratégico 2010 - 2012 e o Plano de Atividades para 2012 consubstanciam os principais planos de melhoria do IGFSS face aos resultados alcançados em 2011 e anos anteriores.

Não podemos esquecer, também, que as dezenas de oportunidades de melhoria resultantes dos vários instrumentos de diagnóstico e avaliação utilizados ao longo do ano dão origem a planos de ação que não são mais do que planos de melhoria do desempenho e que direta ou indiretamente contribuem significativamente para os resultados alcançados nos objetivos dos mapas da estratégia.

O instituto possui hoje um modelo de gestão ímpar, que produz resultados, certificado pela capacidade de melhoria contínua, reconhecido pela sua dinâmica e pelo elevado empenho, motivação e profissionalismo dos seus colaboradores.

Com o alcance destes resultados o conselho diretivo não tem dúvidas de que o IGFSS ficou mais próximo daquilo que pretende ser: um instituto líder na qualidade do serviço público.

INSTITUTO DE GESTÃO FINANCEIRA
DA SEGURANÇA SOCIAL, IP
Av. Manuel da Maia, Nº 58
1049-002 Lisboa

www.seg-social.pt
T. 21 843 333 0
F. 21 843 372 0