



SEGURANÇA SOCIAL  
INSTITUTO DE GESTÃO FINANCEIRA  
DA SEGURANÇA SOCIAL, IP



# RELATÓRIO DE ACTIVIDADES | IGFSS 2008



## **FICHA TÉCNICA**

### **Título**

RELATÓRIO DE ACTIVIDADES 2008

### **Autor/Editor**

INSTITUTO DE GESTÃO FINANCEIRA DA SEGURANÇA SOCIAL, IP  
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](mailto:igfss@seg-social.pt)

### **Coordenação Editorial**

CONSELHO DIRECTIVO

### **Concepção Técnica**

GABINETE DE APOIO À GESTÃO  
NÚCLEO DA QUALIDADE E CONTROLO DE GESTÃO

### **Data de Edição**

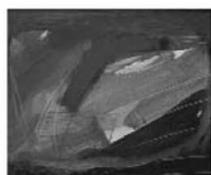
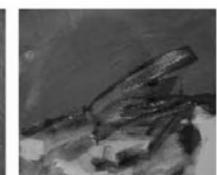
15 de Abril de 2009



SEGURANÇA SOCIAL  
INSTITUTO DE GESTÃO FINANCEIRA  
DA SEGURANÇA SOCIAL, IP



# RELATÓRIO DE ACTIVIDADES | IGFSS 2008





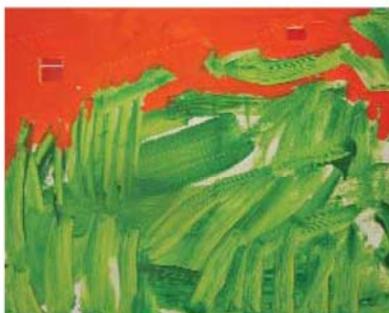


## ÍNDICE

<b>Capítulo I – Nota Introdutória</b> .....	<b>3</b>
<i>Mensagem do Conselho Directivo</i> .....	5
1. MISSÃO, VISÃO E VALORES .....	7
2. O QUE FAZEMOS .....	9
3. MODELO DE GESTÃO .....	11
<b>Capítulo II – Auto-avaliação</b> .....	<b>15</b>
1. QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO (QUAR) .....	17
1.1. Resultados dos objectivos .....	17
1.2. Meios disponíveis – recursos financeiros e humanos .....	27
1.3. Fontes de Verificação .....	29
2. GESTÃO POR OBJECTIVOS .....	31
2.1. A Metodologia BSC .....	32
2.2. Performance da Gestão da Dívida .....	34
2.3. Performance do Património Imobiliário .....	39
2.4. Performance do Orçamento e Conta .....	42
2.5. Performance da Gestão Financeira .....	46
2.6. Performance da Gestão Estratégica .....	50
2.7. Performance da Gestão de Recursos Humanos .....	54
2.8. Performance da Gestão de Infra-Estruturas .....	56
2.9. Performance da Contabilidade .....	61
2.10. Performance da Gestão de Aquisições .....	63
2.11. Performance do Jurídico-Contencioso .....	66
2.12. Performance das Auditorias do Sistema de Controlo Interno .....	68
2.13. Promoção da Melhoria Contínua .....	71
3. RESULTADOS DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES EXTERNOS .....	73
4. RESULTADOS DA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES .....	79
4.1. Inquérito de satisfação dos colaboradores .....	80
4.2. Participação no Estudo das Melhores Empresas para Trabalhar .....	82
5. RESULTADOS DA AUTO-AVALIAÇÃO CAF .....	85
6. AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO .....	87
7. ADOÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO .....	99
<b>Capítulo III – Balanço Social</b> .....	<b>103</b>
<b>Capítulo IV – Avaliação Final</b> .....	<b>133</b>



# 1 NOTA INTRODUTÓRIA







## Mensagem do Conselho Directivo

*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 Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, IP (IGFSS) afirmou-se ao longo do tempo como um dos pilares do sistema.*

*Não obstante ser um organismo cuja intervenção é muitas vezes desconhecida do cidadão comum, ao longo do seu percurso o IGFSS procurou adaptar-se às constantes exigências, dando o seu melhor, e assim contribuindo para a construção de um sistema de segurança social cada vez mais sólido. O Instituto é decisivo na gestão dos recursos económicos do sistema contribuindo para a sua sustentabilidade.*

*Tal desiderato apenas tem sido 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 adopção de boas práticas e pelo seu poder de inovação.*

*Ao completar 32 anos de existência e ao efectuar o balanço do ano de 2008, pretendemos não só olhar para o passado, mas sobretudo perspectivar um futuro em que continuemos a constituir uma mais-valia para a sociedade em geral e para os nossos clientes em particular.*

*O contexto actual 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 DIRECTIVO DO IGFSS

José Gaspar

Joaquina Franco

Nelson Ferreira

(Presidente)

(Vogal)

(Vogal)





## 1. MISSÃO, VISÃO E VALORES

O Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, IP (IGFSS) foi criado a 1 de Abril de 1977. Sob tutela do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, é um instituto público integrado na administração indirecta do Estado, com autonomia administrativa e financeira, personalidade jurídica e património próprio.

Com um posicionamento estratégico, de carácter transversal ao nível do Sistema de Segurança Social, o IGFSS **tem por missão a gestão financeira unificada dos recursos económicos consignados no Orçamento da Segurança Social**, exercendo a sua actividade nas áreas do (i) orçamento e conta, (ii) gestão financeira, (iii) gestão da dívida da segurança social e (iv) gestão do Património Imobiliário do Sistema:

- O Orçamento da Segurança Social é o segundo maior orçamento anual depois do Orçamento de Estado, com um volume financeiro na ordem dos 32 mil milhões de euros;
- No âmbito da gestão financeira o IGFSS abastece diariamente 12 instituições do Sistema de Segurança Social, sem rupturas de tesouraria, assegurando, por essa via, os compromissos da Segurança Social para com os beneficiários;
- Embora organizado numa estrutura central, o IGFSS dispõe de serviços desconcentrados a nível distrital para a área da gestão da dívida – as Secções de Processo Executivo – que gerem cerca de 793 mil processos executivos;
- Na área da gestão do património imobiliário da Segurança Social, o Instituto gere ainda cerca de 4.700 imóveis/fracções, entre renda livre e renda social.

Para melhor concretizar a sua missão, o IGFSS tem adoptado mecanismos de gestão flexíveis e inovadores, cujos resultados são orientados sobretudo para a satisfação das necessidades dos cidadãos, indo, assim, ao encontro da **visão do IGFSS: 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 a apresentar as suas boas práticas e instrumentos de gestão;
- Melhorar continuamente o Sistema de Gestão da Qualidade do Instituto, orientado para a satisfação das necessidades dos seus clientes.

A **Carta de Valores** do IGFSS, por sua vez, estabelece 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:

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, todos os colaboradores e todos os clientes.



Eficiência - Promover mecanismos de motivação que permitam atingir patamares 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 através da adopção de métodos e tecnologias de ponta que potenciem soluções originais e pioneiras.



## 2. O QUE FAZEMOS

Assentes em quatro áreas nucleares, as principais atribuições do Instituto são, então, as seguintes:

### Orcamento e conta

- Propor as medidas de estratégia e de política financeira a adoptar no âmbito do Sistema de Segurança Social e assegurar a respectiva execução, bem como assegurar o cumprimento do princípio da unidade financeira do Sistema de Segurança Social;
- Definir, a nível nacional, objectivos, meios e formas de gestão financeira das instituições do Sistema de Segurança Social;
- Efectuar 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 respectiva 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 adoptar no Sistema de Segurança Social, através da elaboração do plano de contas do sector 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 actividades dos organismos, instituições e serviços que integram o Sistema de 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

- Optimizar 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 respectivos 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, nomeadamente 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 actuação 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 acções que visem a articulação institucional com outros credores públicos e privados;
- Appreciar e decidir, nos termos da lei, a posição a assumir pela Segurança Social no âmbito dos procedimentos extrajudiciais de conciliação, dos processos de insolvência e de recuperação de empresa e, ainda, de operações e procedimentos 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

Em Junho de 2005, na tomada de posse, o Conselho Directivo do IGFSS assinou a Carta de Missão, que programava os objectivos e metas fundamentais que se propunha alcançar durante o mandato.

Num gesto voluntário e pioneiro na Administração Pública, uma vez que só meses mais tarde tal prática se tornou legalmente obrigatória, foram assumidos publicamente, com este acto, as seis iniciativas estratégicas e os dezassete objectivos nucleares para o triénio 2005 – 2008.

Existindo desde 2004 uma gestão por objectivos, o IGFSS consolidou desta forma, em 2005, a cultura de orientação para resultados, através da melhoria das ferramentas de gestão e do seu alinhamento estratégico.

Consciente da importância e relevância estratégica do Instituto no Sistema da Segurança Social, e tendo como visão tornar o IGFSS líder na qualidade do serviço público, o Conselho Directivo lançou, para além dos objectivos fixados, uma série de projectos transversais que reclamaram alterações comportamentais e culturais no âmbito da instituição.

A Carta de Missão foi, neste contexto, a base para a definição do modelo de gestão do IGFSS que privilegia cinco dimensões: Gestão por Objectivos, Gestão da Qualidade, Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Comunicação e Responsabilidade Social.



Modelo de Gestão do IGFSS

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 nível da **Gestão por Objectivos** é de assinalar a adopção, desde 2006, da metodologia *Balanced Scorecard*, primeiro como uma evolução natural do sistema de planeamento e de monitorização da performance e mais tarde como sistema de gestão estratégica. Hoje monitoriza-se a eficácia de cada Processo e o desempenho organizacional *on-line* num *software* de gestão que permite realizar uma efectiva pilotagem estratégica.



No âmbito da **Gestão de Recursos Humanos** existem políticas exigentes, totalmente alinhadas com a estratégia da Organização, suportadas por um sistema de avaliação de desempenho individual dos colaboradores, corporizado pelo Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP), e por um planeamento rigoroso que inclui a elaboração e execução anual dos Planos de Formação, de Recrutamento e de Combate ao Absentismo, entre outras iniciativas. Anualmente passou também a ser efectuado o inquérito de avaliação da satisfação dos colaboradores com o propósito de ter uma percepção clara do clima social do Instituto, recolher sugestões de melhoria e aferir o nível de satisfação quanto às práticas de gestão seguidas. Em 2008, o IGFSS participou, pela primeira vez, no Estudo das Melhores Empresas para Trabalhar, promovido pelo *Great Place to Work Institute*. Pretendeu-se assim enriquecer o ambiente de trabalho e a vida dos colaboradores do Instituto, 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, às melhores empresas para trabalhar.

A **Gestão da Comunicação** é outro dos eixos do modelo de gestão, apostando na transparência da gestão. Lançam-se anualmente centenas de acções e iniciativas visando o reforço da identidade institucional e dos laços de pertença. As decisões do Conselho Directivo são comunicadas na hora. A comunicação electrónica é intensa e favorece a alimentação de uma intranet dinâmica. Esta estratégia é alicerçada por Planos de Comunicação anuais que consolidam os canais internos de difusão electrónica da informação, apoiam o reforço da identidade corporativa e incentivam o envolvimento dos colaboradores no desenvolvimento dos projectos e objectivos do Instituto. A Política de Comunicação do IGFSS tem sido, de facto, um factor crítico de sucesso em todos os projectos de mudança em que o Instituto se tem envolvido nestes últimos três anos, os quais reclamaram acima de tudo alterações culturais e comportamentais no seio da organização. A estratégia é: comunicar para envolver.

O modelo de gestão do IGFSS assenta também na **Gestão da Qualidade**. A implementação de uma cultura da Qualidade, com base em referenciais conhecidos e reconhecidos internacionalmente, mais do que contribuir para uma estratégia de visibilidade e reconhecimento externo, projecta a ambição de prestar melhores serviços aos clientes e envolver os colaboradores com o ideal de serviço público e a missão da Segurança Social. Ter sido uma das quatro entidades nacionais, entre organizações públicas e privadas, distinguida em 2006 com o reconhecimento *Committed to Excellence* da *European Foundation for Quality Management* (EFQM), atribuído pela Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ) foi o primeiro passo. A certificação em 2007 do Sistema de Gestão da Qualidade de acordo com a Norma Internacional NP EN ISO 9001 constituiu a segunda etapa e era um dos principais objectivos da Carta de Missão. O novo desafio, para o ano de 2009, é alcançar o reconhecimento *Recognised for Excellence*, segundo nível do esquema de excelência da EFQM.

O quinto vértice do modelo de gestão do IGFSS prende-se com o Programa de **Responsabilidade Social**, que anualmente contempla diversas medidas de apoio a instituições beneficiárias. O Comité de Responsabilidade Social, composto por colaboradores do Instituto, tem como missão gerir e dinamizar o programa em duas vertentes:

- Interna – Para aumentar a satisfação e união dos colaboradores;
- Externa – Como forma de retorno à Sociedade.

O Instituto e os seus colaboradores pretendem desta forma contribuir para uma sociedade melhor, ajudando de uma forma directa os mais desprotegidos, ao mesmo tempo que procuram criar um bom ambiente de trabalho, boas condições pessoais e profissionais que gerem 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 actos isolados no tempo. É isso que o IGFSS tenta fazer.



## 2 AUTO-AVALIAÇÃO







## 1. QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO (QUAR)

*“Evidência dos resultados alcançados e dos desvios verificados de acordo com o QUAR”*

*“Análise das causas de incumprimento de acções ou projectos não executados ou com resultados insuficientes”*

*“Desenvolvimento de medidas para o reforço positivo do desempenho”*

*“Afectação 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 acção (objectivos estratégicos), da aferição da sua concretização e da explicitação sumária dos desvios apurados no fim do ciclo de gestão”.

Assim, dentro do prazo legalmente estabelecido, em Janeiro de 2008, o IGFSS entregou paralelamente ao Plano de Actividades, a sua proposta de QUAR para aprovação pela Tutela, no qual foram apresentados os seguintes **Objectivos Estratégicos** plurianuais: (i) Desenvolver um novo Modelo de Gestão da Dívida, (ii) Rentabilizar o Património Imobiliário da Segurança Social, (iii) Optimizar o planeamento financeiro e a rentabilização das necessidades de tesouraria, (iv) Qualificar a gestão do Orçamento e da Conta da Segurança Social e (v) Consolidar e inovar as ferramentas de gestão do Instituto.

Relativamente aos **Objectivos Operacionais**, a construção do QUAR de 2008 do IGFSS partiu da análise dos mapas estratégicos desenhados de acordo com a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), tendo sido seleccionados de entre um vasto leque de objectivos e indicadores, aqueles que melhor representavam o essencial da missão e o foco estratégico do Instituto naquele ano.

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

- **Objectivos de eficácia**
- **Objectivos de eficiência**
- **Objectivos de qualidade**

### 1.1. Resultados dos objectivos

Os 8 objectivos e os respectivos 14 indicadores constantes do QUAR do IGFSS foram monitorizados mensalmente durante o ano de 2008 à semelhança dos restantes 350 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, a partir de 2008 incluiu-se também neste relatório os resultados dos objectivos e indicadores do QUAR possibilitando o seu acompanhamento regular.

---

**Nota** Informações a constar do Relatório de Actividades e Auto-avaliação de acordo com as orientações do Conselho Coordenador da Avaliação dos Serviços, enviadas pelo GEP do MTSS (transcrição)



Apresentam-se de seguida os resultados do QUAR de 2008 do IGSS:

QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO - 2008

Última actualização: 26/03/2009

Ministério do Trabalho e Solidariedade Social								
Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, IP (IGSS)								
Missão: Gestão financeira unificada dos recursos económicos consignados no orçamento da segurança social								
Objectivos estratégicos plurianuais:								
1. Desenvolver um novo Modelo de Gestão da Dívida;								
2. Rentabilizar o Património Imobiliário da Segurança Social;								
3. Optimizar o planeamento financeiro e a rentabilização das necessidades de tesouraria;								
4. Qualificar a gestão do Orçamento e da Conta da Segurança Social;								
5. Consolidar e inovar as ferramentas de gestão do Instituto.								
Resultado do parâmetro Eficácia:			185,98%			Período de avaliação: Janeiro a Dezembro de 2008		
Classificação:			Superou					
Ponderação:			34,00%					
Objectivos operacionais	Ponderação	Meta		Resultado		% de Concretização	% de Desvio	Classificação
		Valor	Unid.	Valor	Unid.			
<b>Regularizar a dívida da Segurança Social 34%</b>								
Indicador 1:								
<b>Aumento % do valor global regularizado</b>								
Fórmula = (Valor recuperado em regularização executiva 2008 + Valor recuperado em regularização extraordinária 2008)/(Valor recuperado em regularização executiva 2007 + Valor recuperado em regularização extraordinária 2007) -1								
	50%	10,62	%	18,20	%	171,37%	71,37%	Superou
Indicador 2:								
<b>Execução do processo de Titularização</b>								
Fórmula = Média do n.º de dias úteis								
	50%	8	Dias úteis	6,58	Dias úteis	117,75%	17,75%	Superou
<b>Resultado do Objectivo</b>		<b>144,56%</b>						
<b>Rentabilizar o Património Imobiliário 34%</b>								
Indicador 1:								
<b>Receitas de alienação</b>								
Fórmula = Soma das receitas provenientes de alienações								
	50%	15,40	Milhões €	13,81	Milhões €	89,68%	-10,32%	Não atingiu
		0,40	Milhões €	0,94	Milhões €	235,00%	135,00%	Superou
		0,90	Milhões €	1,24	Milhões €	137,78%	37,78%	Superou
		6,90	Milhões €	8,10	Milhões €	117,39%	17,39%	Superou
		7,40	Milhões €	8,60	Milhões €	116,22%	16,22%	Superou
		7,90	Milhões €	9,46	Milhões €	119,75%	19,75%	Superou
		8,40	Milhões €	10,17	Milhões €	121,07%	21,07%	Superou
		9,90	Milhões €	10,70	Milhões €	108,08%	8,08%	Superou
		10,40	Milhões €	10,73	Milhões €	103,17%	3,17%	Superou
		11,90	Milhões €	11,05	Milhões €	92,86%	-7,14%	Não atingiu
		12,90	Milhões €	12,03	Milhões €	93,26%	-6,74%	Não atingiu
		14,40	Milhões €	12,18	Milhões €	84,58%	-15,42%	Não atingiu
		15,40	Milhões €	13,81	Milhões €	89,68%	-10,32%	Não atingiu
Indicador 2:								
<b>N.º de imóveis estratégicos arrendados</b>								
Fórmula = Soma do n.º de imóveis arrendados								
	50%	11,00	N.º	12	N.º	109,09%	9,09%	Superou
		5,00	N.º	10	N.º	200,00%	100,00%	Superou
		11,00	N.º	12	N.º	109,09%	9,09%	Superou
<b>Resultado do Objectivo</b>		<b>99,38%</b>						
<b>Rentabilizar os excedentes de tesouraria da SS 32%</b>								
Indicador 1:								
<b>Rendibilidade média IGSS Vs MMI</b>								
Fórmula = Diferença entre as taxas obtidas nas aplicações do IGSS face às Taxas do MMI (Mercado Monetário Interbancário), para prazos equivalentes								
	50%	15,00	Pontos base	77,00	Pontos base	513,33%	413,33%	Superou
Indicador 2:								
<b>Peso relativo DO/DP</b>								
Fórmula = Peso relativo do capital médio diário em DO, com base no INFIBANK, face ao capital médio diário em aplicação das aplicações com capitalização.								
	50%	1,50	%	1,04	%	130,67%	30,67%	Superou
<b>Resultado do Objectivo</b>		<b>322,00%</b>						



Resultado do parâmetro Eficiência: **115,79%**  
 Classificação: **Superou**  
 Ponderação: **34,00%**

Objectivos operacionais	Ponderação	Meta		Resultado		% de Concretização	% de Desvio	Classificação
		Valor	Unid.	Valor	Unid.			
<b>Dinamizar os pagamentos coercivos 25%</b>								
Indicador 1: <b>Rácio dos processos com penhora</b>								
Fórmula = N.º de processos com penhora solicitada / N.º de processos em condições de penhora	50%	85,00	%	<b>91,01</b>	%	107,07%	7,07%	<b>Superou</b>
1.º trimestre		60,00	%	<b>15,37</b>	%	25,62%	-74,38%	<b>Não atingiu</b>
2.º trimestre		70,00	%	<b>34,99</b>	%	49,99%	-50,01%	<b>Não atingiu</b>
3.º trimestre		80,00	%	<b>42,03</b>	%	52,54%	-47,46%	<b>Não atingiu</b>
4.º trimestre		85,00	%	<b>91,01</b>	%	107,07%	7,07%	<b>Superou</b>
Indicador 2: <b>N.º de vendas marcadas de bens penhorados</b>								
Fórmula = Soma do n.º de vendas marcadas de bens penhorados	50%	650	N.º	<b>1073</b>	N.º	165,08%	65,08%	<b>Superou</b>
1.º trimestre		15,00	N.º	<b>141</b>	N.º	940,00%	840,00%	<b>Superou</b>
2.º trimestre		50,00	N.º	<b>368</b>	N.º	736,00%	636,00%	<b>Superou</b>
3.º trimestre		295,00	N.º	<b>540</b>	N.º	183,05%	83,05%	<b>Superou</b>
4.º trimestre		650,00	N.º	<b>1073</b>	N.º	165,08%	65,08%	<b>Superou</b>
<b>Resultado do Objectivo</b>	<b>136,07%</b>							
<b>Disponibilizar a execução orçamental do OSS 25%</b>								
Indicador 1: <b>Prazo para consolidação e apresentação da execução orçamental - dia 19 do mês seguinte (ou dia útil seguinte)</b>								
Fórmula = $(1 + (1 - (N.º \text{ de dias úteis realizados acumulados} / N.º \text{ de dias úteis previstos acumulados})) * 100$	50%	160	Dias úteis	<b>140</b>	Dias úteis	112,50%	12,50%	<b>Superou</b>
Janeiro (dia 21)		14	Dias úteis	<b>12</b>	Dias úteis	114,29%	14,29%	<b>Superou</b>
Fevereiro (dia 19)		12	Dias úteis	<b>11</b>	Dias úteis	108,33%	8,33%	<b>Superou</b>
Março (dia 19)		13	Dias úteis	<b>12</b>	Dias úteis	107,69%	7,69%	<b>Superou</b>
Abril (dia 21)		15	Dias úteis	<b>13</b>	Dias úteis	113,33%	13,33%	<b>Superou</b>
Maio (dia 19)		12	Dias úteis	<b>11</b>	Dias úteis	108,33%	8,33%	<b>Superou</b>
Junho (dia 19)		12	Dias úteis	<b>12</b>	Dias úteis	100,00%	0,00%	<b>Atingiu</b>
Julho (dia 21)		15	Dias úteis	<b>13</b>	Dias úteis	113,33%	13,33%	<b>Superou</b>
Agosto (dia 19)		12	Dias úteis	<b>9</b>	Dias úteis	125,00%	25,00%	<b>Superou</b>
Setembro (dia 19)		15	Dias úteis	<b>13</b>	Dias úteis	113,33%	13,33%	<b>Superou</b>
Outubro (dia 20)		14	Dias úteis	<b>12</b>	Dias úteis	114,29%	14,29%	<b>Superou</b>
Novembro (dia 19)		13	Dias úteis	<b>11</b>	Dias úteis	115,38%	15,38%	<b>Superou</b>
Dezembro (dia 19)		13	Dias úteis	<b>11</b>	Dias úteis	115,38%	15,38%	<b>Superou</b>
Indicador 2: <b>Tempo médio para previsão da execução consolidada do OSS</b>								
Fórmula = Média do n.º dias úteis entre a data de entrega da execução orçamental ao CD e a conclusão da previsão de execução orçamental mensualizada do OSS consolidado	50%	8	Dias úteis	<b>5,2</b>	Dias úteis	135,00%	35,00%	<b>Superou</b>
<b>Resultado do Objectivo</b>	<b>123,75%</b>							
<b>Elaborar a Conta da Segurança Social 25%</b>								
Indicador 1: <b>Prazo de entrega da CSS 2007 e do Relatório sintético à DGO</b> (N.º de dias úteis que medeia entre o início dos trabalhos - 02/01/2008 - e a data de conclusão do relatório - previsto 12/06/2008)								
Fórmula = $(1 + (1 - (N.º \text{ de dias úteis verificados} / N.º \text{ de dias úteis previstos})) * 100$	100%	111	Dias úteis	<b>111</b>	Dias úteis	100,00%	0,00%	<b>Atingiu</b>
<b>Resultado do Objectivo</b>	<b>100,00%</b>							
<b>Assegurar o Planeamento Financeiro do Sistema de SS 25%</b>								
Indicador 1: <b>Taxa de cumprimento da apresentação diária do Plano de Tesouraria</b>								
Fórmula = Número de dias em que o prazo de entrega foi cumprido, face ao total dos dias	100%	96	%	<b>99,2</b>	%	103,33%	3,33%	<b>Superou</b>
<b>Resultado do Objectivo</b>	<b>103,33%</b>							



Resultado do parâmetro Qualidade: 135,40%  
 Classificação: **Superou**  
 Ponderação: 32,00%

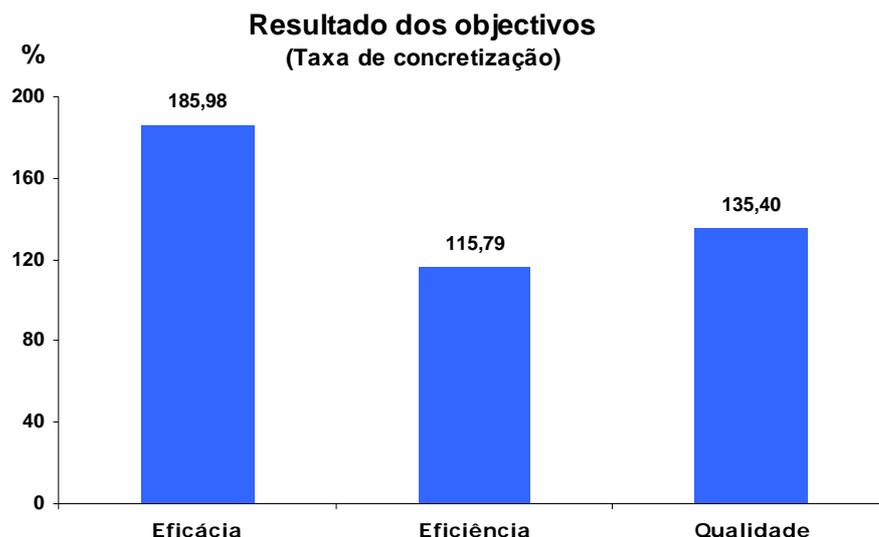
Objectivos operacionais	Ponderação	Meta		Resultado		% de Concretização	% de Desvio	Classificação
		Valor	Unid.	Valor	Unid.			
<b>Assegurar o Sistema de Gestão da Qualidade 100%</b>								
Indicador 1: <b>Manutenção da certificação ISO 9001:2000</b> (N.º de dias úteis que medela entre a Auditoria de Acompanhamento - 14/10/2008 - e a data da confirmação da manutenção da certificação pela APCER - previsto 31/12/2008)  Fórmula = $(1 + (1 - (N.º \text{ de dias úteis verificados} / N.º \text{ de dias úteis previstos})) * 100$	50%	54	Dias úteis	31	Dias úteis	142,59%	42,59%	<b>Superou</b>
Indicador 2: <b>Auto-avaliação CAF</b> (N.º de dias úteis que medela entre o início do preenchimento do questionário de auto-avaliação - 05/03/2008 - e a data de emissão do Relatório CAF - previsto 30/04/2008)  Fórmula = $(1 + (1 - (N.º \text{ de dias úteis verificados} / N.º \text{ de dias úteis previstos})) * 100$	50%	39	Dias úteis	28	Dias úteis	128,21%	28,21%	<b>Superou</b>
<b>Resultado do Objectivo</b>	<b>135,40%</b>							

**Nota:** Os resultados da performance foram sempre apresentados em valores acumulados (desde o mês de Janeiro até ao mês de referência)

Parâmetros		
Eficácia	Eficiência	Qualidade
34 %	34%	32%
<b>63,23%</b>	<b>39,37%</b>	<b>43,33%</b>

Avaliação final do IGFSS		
Bom	Satisfatório	Insuficiente
<b>145,93%</b>		

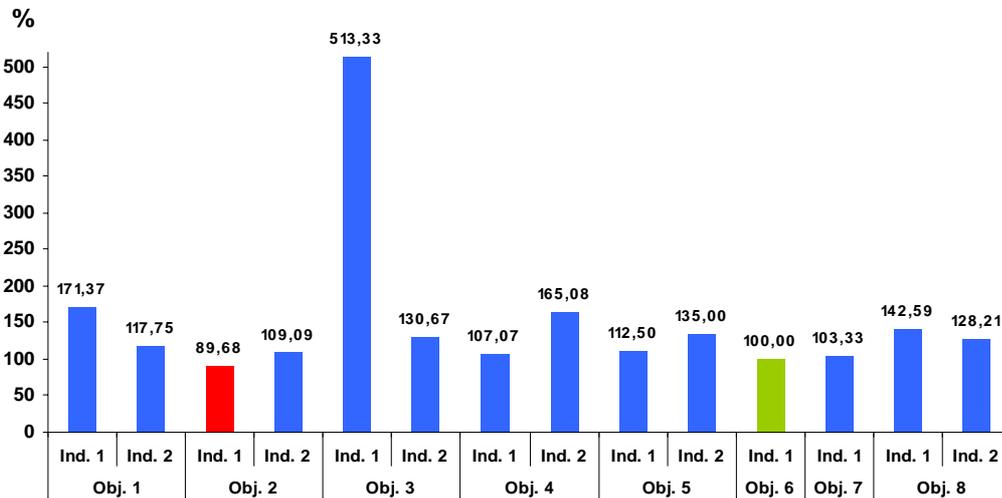
Da leitura do QUAR do IGFSS resulta que **os objectivos de eficácia, eficiência e qualidade apresentam todos resultados acima dos 100 por cento**, ou seja, no nível "Bom". **Conclui-se, assim, que foram largamente superados todos os parâmetros de avaliação, de onde resulta uma avaliação final de 145,93 por cento**, conforme se lê no QUAR em cima, e graficamente a seguir se representa:



Dos 14 indicadores que constam do QUAR, verifica-se que 12 foram superados (86%), 1 foi atingido (7%) e apenas 1 não atingiu a meta estabelecida (7%), tendo este, ainda assim, uma taxa de concretização de 89,68por cento, conforme se demonstra no gráfico seguinte:



**Resultado dos indicadores  
(Taxa de concretização)**



Relativamente a cada um dos 13 indicadores cuja meta se superou ou atingiu (93% dos indicadores do QUAR), bem como para o único indicador que ficou aquém da meta (7%), apresentam-se de seguida os principais factores que contribuíram para os resultados de 2008, bem como a sua evolução histórica:

Indicador do QUAR	Meta	Resultado	% desvio
Aumento % do valor global regularizado	10,62%	18,20%	+ 71,37%

A excelente performance obtida pelo IGFSS no exercício de 2008 resultou em grande parte (46%) do valor cobrado em acordos celebrados com os contribuintes.

Este incremento deveu-se ao Programa Viável lançado em 2007 que continuou a produzir efeitos muito positivos na cobrança em execução fiscal de 2008, por via de acordos, tendo-se verificado um aumento face ao período homólogo de 30,5 por cento.

Os resultados obtidos nesta componente reforçam o privilegiar da Segurança Social num contributo para a viabilização de empresas e manutenção de postos de trabalho.

As acções nacionais de penhora, desenvolvidas em 2008, contribuíram em 39 por cento para o valor da cobrança, verificando-se um crescimento face ao período homólogo de 8,6 por cento.

No quadro seguinte resume-se o peso de cada tipo de pagamento na cobrança da dívida à Segurança Social:



Tipo de Pagamento	2008	Peso na cobrança	Varição homóloga
Pagamentos Voluntários	28 M€	8%	10,8%
Pagamentos Prestacionais	170 M€	46%	30,5%
Pagamentos Coercivos	143 M€	39%	8,6%
Pagamentos Negociados	27 M€	7%	12,0%
<b>Total</b>	<b>368 M€</b>	<b>100%</b>	<b>18,2%</b>

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 2005 de 129,4 milhões de euros para um total de 367,9 milhões de euros de créditos arrecadados em 2008, conforme se verifica no gráfico do ponto “2.2. Performance da Gestão da Dívida” deste Capítulo.

Indicador do QUAR	Meta	Resultado	% desvio
Execução do processo de Titularização	8 dias úteis	6,58 dias úteis	+ 17,75%

Em 2008 o IGFSS optimizou os seus procedimentos respeitantes à titularização da dívida com o objectivo de tornar mais célere o processo de *reporting* aos parceiros envolvidos.

Esta optimização do procedimento visou também aumentar a satisfação dos intervenientes no processo, tendo permitido reduzir o tempo útil necessário para a execução mensal do processo de titularização.

A performance da cobrança no processo executivo tem contribuído para garantir o cumprimento do contrato de titularização, tendo sido arrecadados no último ano 15,8 milhões de euros relativos a dívidas titularizadas.

Desde o início do contrato de titularização assinado com a SAGRES, CTC, em 2003, o IGFSS cumpriu escrupulosamente todos os meses os prazos fixados contratualmente (10 dias úteis), tendo-se verificado inclusive uma antecipação das datas de entrega dos *Monthly Servicer Report*, situando-se actualmente entre os 6 a 7 dias úteis.

Indicador do QUAR	Meta	Resultado	% desvio
Receitas de alienação	15,40 Milhões €	13,81 Milhões €	- 10,32%

No âmbito da política de alienação do património, apesar de traçado como objectivo para 2008 alcançar uma receita de vendas igual ao resultado de 2007, de 15,4 milhões de euros, esta meta não foi cumprida, tendo-se registado uma receita de 13,8 milhões de euros devido essencialmente ao contexto económico global desfavorável que afectou nomeadamente o mercado imobiliário, no segundo semestre de 2008.



Na verdade, apesar de terem sido lançados em 2008 dois concursos públicos de alienação de imóveis a nível nacional, com uma oferta global de 176 imóveis com um valor base de licitação na ordem dos 23,7 milhões de euros, a actual conjuntura económica dificultou aos potenciais compradores o recurso ao crédito bancário para financiamento das aquisições, o que não permitiu concretizar todas as propostas apresentadas para compra de imóveis do IGFSS.

Apesar das vicissitudes do mercado imobiliário, o IGFSS alcançou, ainda assim, uma receita de 13,8 milhões de euros em 2008, valor que integra as receitas do Estado e que foi transferido na íntegra para o Fundo de Estabilização Financeira da Segurança Social (FEFSS). Desta forma, o IGFSS transferiu desde 2005 para aquele Fundo mais de 52 milhões de euros.

Olhando para o historial da performance deste indicador, verifica-se que o valor das receitas de alienação, com excepção do último ano pelas razões apresentadas, tem vindo a crescer todos os anos, passando de um valor de 6,2 milhões de euros em 2004 para um total de 13,8 milhões de euros em 2008, conforme se verifica no gráfico do ponto "2.3. Performance do Património Imobiliário" deste Capítulo.

Quanto ao desenvolvimento de medidas para o reforço positivo do desempenho deste indicador, importa salientar que no início de 2009 o Departamento de Património Imobiliário já lançou, não só o habitual concurso de venda de imóveis a nível nacional, no qual foram colocados em venda 105 imóveis, cujo valor global de licitação ascende a 15, 8 milhões de euros, mas também, e pela primeira vez, um concurso específico para a alienação de 2 imóveis de características particulares e valores elevados, dirigidos a um público-alvo específico, cujo valor global de licitação foi superior a 10 milhões de euros.

Por outro lado, e também pela primeira vez, em 2009 será alterada a duração da bolsa de imóveis *on-line* no site da Segurança Social e no Portal do Cidadão, já que, assim que terminado o concurso nacional de venda de imóveis, serão mantidos em venda na bolsa *on-line* de forma permanente, com base num regulamento específico, os imóveis que não forem vendidos em concurso, de forma a atrair os investidores ao longo do ano.

Apesar de ainda não serem conhecidos os resultados dos dois concursos já lançados à data do presente documento, o IGFSS acredita que as medidas adoptadas permitirão registar em 2009 um valor de receitas de alienação significativamente acima do resultado de 2008.

Indicador do QUAR	Meta	Resultado	% desvio
N.º de imóveis estratégicos arrendados	11	12	+ 9,09%

Não obstante a estratégia de rentabilização do património imobiliário passe principalmente pela alienação, foi constituída uma bolsa de imóveis considerados estratégicos para arrendamento. De forma a alcançar a meta, entre outras iniciativas, foi realizado em Junho um concurso público para arrendamento de sete imóveis, cuja base de licitação ascendeu a 6 mil euros/mês.

À semelhança da estratégia de divulgação e comunicação dos concursos de venda, também este concurso de arrendamento foi lançado em jornais de grande circulação, bem como no *site* da



Segurança Social e no Portal do Cidadão. Desde *banners* e destaques a serviços de *sms* no Portal do Cidadão, o IGFSS utilizou todos os meios disponíveis para a sua publicitação.

Por outro lado, se as dificuldades sentidas na obtenção de créditos bancários referidas no indicador anterior foram penalizantes para o seu cumprimento, neste indicador tiveram o efeito inverso, já que perante as dificuldades de aquisição, houve uma maior procura no mercado de arrendamento.

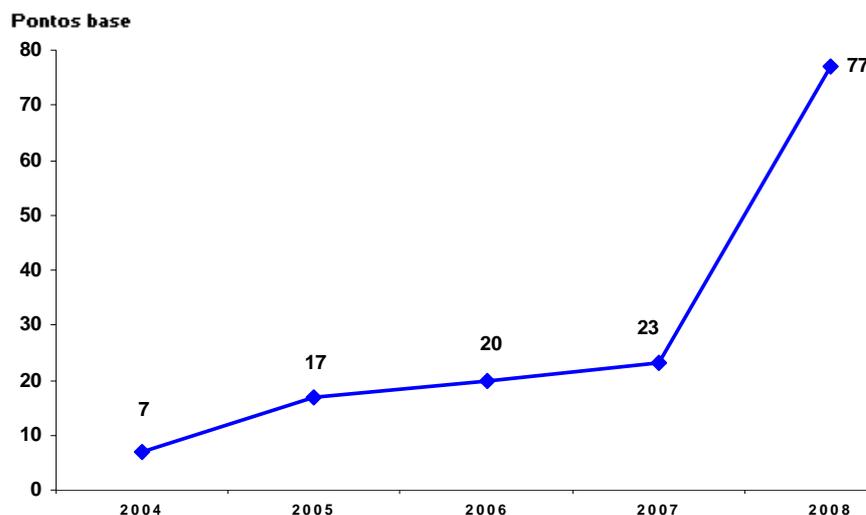
Este indicador foi definido pela primeira vez em 2007, tendo igualmente sido superada a meta estabelecida (10 imóveis). Em 2007 arrendaram-se 11 imóveis e em 2008 esse número cifrou-se ligeiramente acima.

Indicador do QUAR	Meta	Resultado	% desvio
Rendibilidade média IGFSS Vs MMI	15 pontos base	77 pontos base	+ 413,33%
Peso relativo DO/DP	1,50%	1,04%	+ 30,67%

A excelente 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 factor reforça a capacidade de negociação junto dos bancos, proporcionando taxas mais elevadas. Por sua vez, no ano de 2008 verificou-se um reforço no capital médio em aplicação nos prazos mais longos (um, dois, três e seis meses). Assim, o peso relativo das aplicações constituídas em 2008 nestes prazos atingiu 75 por cento do capital médio diário em aplicação. No ano de 2007, o peso relativo situou-se em 68,4 por cento.

Adicionalmente, a crise financeira em 2008 contribuiu para que o Mercado Monetário Interbancário (MMI) não funcionasse com tantas operações entre bancos, o que fez com que se verificasse uma grande falta de liquidez em muitas instituições bancárias onde o IGFSS efectua aplicações financeiras, aumentando assim as taxas de rendibilidade oferecidas por estes bancos.

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





Analisando estes indicadores de uma perspectiva histórica, conclui-se que a performance relativamente ao “Peso relativo DO/DP” melhorou de 2007 para 2008 (1,18 por cento vs 1,04 por cento), bem como o indicador “Rendibilidade média IGFSS Vs MMI” regista de uma forma acentuada um bom desempenho, tal como se demonstra no gráfico anterior.

Indicador do QUAR	Meta	Resultado	% desvio
Rácio dos processos com penhora	85%	91,01%	+ 7,07%
N.º de vendas marcadas de bens penhorados	650	1.073	+ 65,08%

Como medida de combate à fraude e evasão fiscal, o IGFSS tem celebrado acordos com entidades externas no sentido de otimizar o processo de penhora de bens dos contribuintes devedores (entre outras: banca; registos e notariado; finanças). Este conjunto de acordos possibilita um ganho de eficiência na penhora dos bens dos executados e permite dissuadir o incumprimento dos contribuintes.

A performance do primeiro indicador ao longo do ano esteve condicionada por problemas informáticos que impossibilitaram a realização de acções massivas de acordo com o plano inicial. Esta situação foi ultrapassada no último trimestre com a adopção de um plano alternativo, de penhoras centralizadas no IGFSS, permitindo não apenas o cumprimento, mas a superação da meta deste indicador.

Como resultado dos acordos celebrados e dos mecanismos de contingência adoptados pelo IGFSS foi possível abranger um maior número de devedores tendo-se conseguido atingir um rácio de processos com penhora de 91 por cento.

Indicador do QUAR	Meta	Resultado	% desvio
Prazo para consolidação e apresentação da execução orçamental - dia 19 do mês seguinte (ou dia útil seguinte)	160 dias úteis	140 dias úteis	+ 12,5%
Tempo médio para previsão da execução consolidada do OSS	8 dias úteis	5,2 dias úteis	+ 35,00%
Prazo de entrega da CSS 2007 e do Relatório sintético à DGO	111 dias úteis	111 dias úteis	0,00%

Porque esta área se revela particularmente exigente, revestindo-se de enorme importância disponibilizar a tempo a informação, nomeadamente à Tutela, antecipou-se para o dia 19 de cada mês a emissão da execução do Orçamento da Segurança Social referente ao mês anterior, antecipando em 3 dias úteis o objectivo estabelecido em 2007, permitindo a publicação simultânea da execução orçamental com a Direcção-Geral do Orçamento.



Este compromisso é ainda mais exigente se considerarmos que o IGFSS está dependente, para o seu cumprimento, do atempado fecho do respectivo 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 do Orçamento da Segurança Social.

Fruto de um quebrar de rotinas de há vários anos e da optimização de procedimentos, o Instituto superou em todos os meses de 2008 a meta a que se propôs.

Relativamente à entrega da Conta da Segurança Social não pode deixar de ser assinalado o esforço desenvolvido em 2006 para a apresentação das Contas da Segurança Social definitivas referentes aos anos de 2002 a 2004 que se vinham mantendo provisórias pelo atraso no fecho das contas singulares das Instituições que integram o perímetro de consolidação da Segurança Social. Desde 2005 as Contas têm sido entregues dentro do prazo legalmente estipulado, não tendo 2008 sido excepção.

Indicador do QUAR	Meta	Resultado	% desvio
Taxa de cumprimento da apresentação diária do Plano de Tesouraria	96%	99,2%	+ 3,33%

Durante o ano de 2008 procedeu-se a uma revisão dos procedimentos associados à execução e reajustamento do Plano de Tesouraria, tendo-se inclusive incorporado uma oportunidade de melhoria identificada aquando da Auditoria Interna de Qualidade. Este melhoramento levou a uma optimização dos circuitos estabelecidos e conseqüentemente a uma maior eficiência no cumprimento do objectivo diário de apresentação do Plano de Tesouraria, tendo-se registado, assim, uma melhoria no resultado do indicador relativamente a 2007 (98,79 por cento vs 99,2 por cento).

Indicador do QUAR	Meta	Resultado	% desvio
Manutenção da certificação ISO 9001:2000	54 dias úteis	31 dias úteis	+ 42,59%

Este indicador pretendia medir 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.

Ou seja, todo o trabalho desenvolvido no ano de 2008 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 objectivo a estratégia passou por focalizar as Auditorias Internas da Qualidade nos aspectos de maior criticidade, apostando, em simultâneo, na qualificação e avaliação dos auditores internos da qualidade, tendo-se registado uma taxa de satisfação de 94,87 por cento.



Por outro lado, no fomento da melhoria contínua dos Processos, conseguiu-se mais do que duplicar o número de acções preventivas e manter os actuais níveis de performance relativamente ao tempo médio para definição das acções correctivas (inferior a 5 dias úteis).

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

Indicador do QUAR	Meta	Resultado	% desvio
Auto-avaliação CAF	39 dias úteis	28 dias úteis	+ 28,21%

O IGFSS realizou em Março de 2008, pelo quarto ano consecutivo, o exercício de auto-avaliação CAF (*Common Assessment Framework*) pois este diagnóstico permite medir a evolução da Organização em matéria de Qualidade, sendo uma fonte de identificação de oportunidades de melhoria. Aliás, a existência de termo de comparação é, por si só, na perspectiva do benchmarking interno, uma das principais características de toda a metodologia CAF, pelo que a execução contínua do exercício de auto-avaliação justifica-se de forma plena.

Refira-se que em quatro anos foram reconhecidas 106 oportunidades de melhoria, cuja execução dos planos de acção foi sendo trimestralmente monitorizada.

Atenta a importância deste instrumento de gestão pretendia-se medir neste indicador o número de dias úteis que medeia entre o início do preenchimento do questionário de auto-avaliação e a data de emissão do Relatório CAF, o que foi superado pelo facto de se ter apostado na manutenção da equipa de auto-avaliação, a qual por ser multidisciplinar e ter já um conhecimento profundo da Organização conseguiu reduzir significativamente o tempo previsto para este exercício.

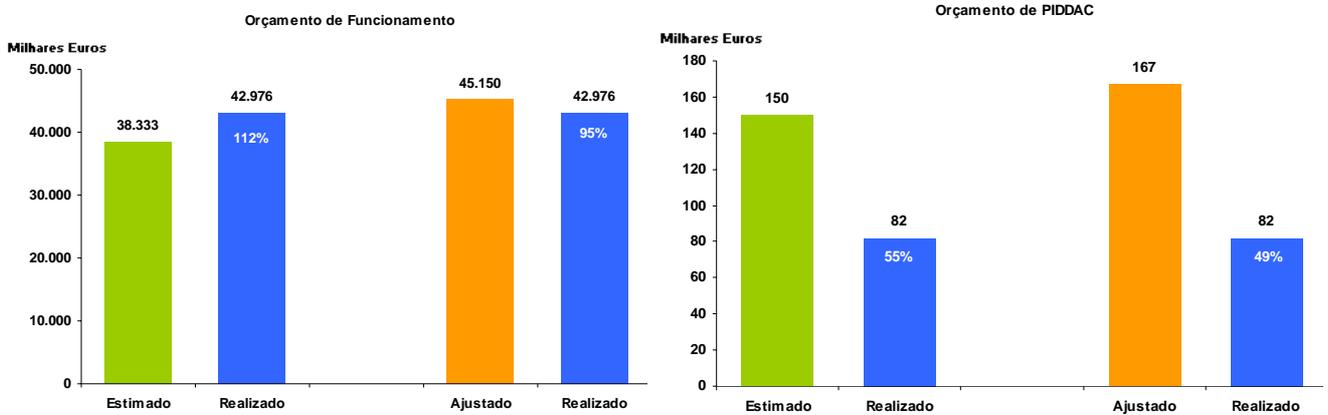
## 1.2. Meios disponíveis – recursos financeiros e humanos

Relativamente aos **recursos financeiros**, no QUAR apresentado em Janeiro de 2008 estavam previstos um orçamento de funcionamento de 38,8 milhões de euros e de PIDDAC de 150 mil euros.

No que respeita ao orçamento de funcionamento houve necessidade de efectuar um reforço orçamental para o montante de 45,1 milhões de euros, devidamente autorizado, por força da necessidade de contabilização de valores elevados de IRC em virtude do significativo aumento verificado em juros de aplicações financeiras, como se verifica no quadro em baixo. Importa neste caso referir que este aumento da despesa é uma consequência do aumento da receita.

Ano	Capital (em milhões de euros)	Juros Ilíquidos (em milhões de euros)	IRC (em milhões de euros)
2007	22.389,3	56,7	11,3
2008	24.575,1	97,7	19,5

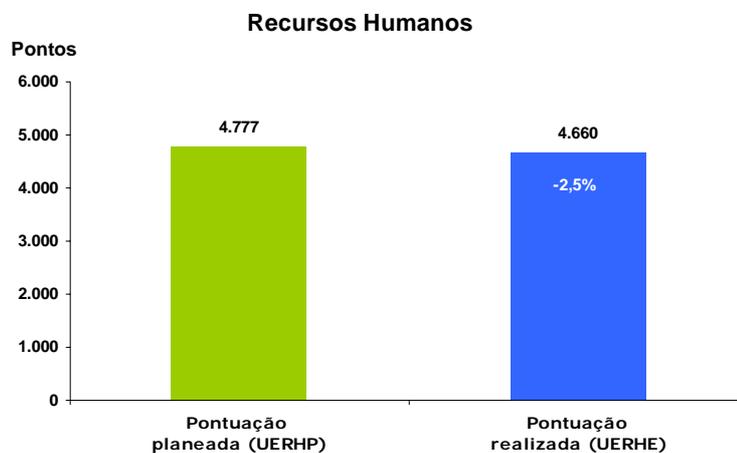
Nos gráficos seguintes compara-se o valor realizado de ambos os orçamentos, quer com o valor inicial estimado, quer com o valor ajustado:



No que respeita aos **recursos humanos**, a pontuação planeada teve por base o número de colaboradores existente à data de 1 de Janeiro de 2008. Durante o ano, 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 2008.

Da análise do gráfico infra, verifica-se que quer a nível global, quer em cada uma das categorias, 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 objectivos a que o Instituto se propôs fossem superados. A taxa de desvio da pontuação total realizada face à planeada é de 2,5 por cento.

Categorias	N.º de RH planeados	Pontuação unitária	Pontuação planeada (UERHP)	Pontuação realizada (UERHE)	Desvio
Dirigentes - Direcção superior	3	20	60	59	-1
Técnico superior	263	12	3.156	3.154	-2
Assistente técnico	182	8	1.456	1.354	-102
Assistente operacional	21	5	105	93	-12
<b>Total</b>	<b>469</b>		<b>4.777</b>	<b>4.660</b>	<b>-117</b>





### 1.3. Fontes de Verificação

No que respeita às fontes de verificação importa referir que o IGFSS tem continuamente desenvolvido desde 2004, data em que adoptou uma Gestão por Objectivos, 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. As fontes de verificação dos resultados do QUAR de 2008 são, então, as que constam do quadro seguinte:

Fontes de verificação		
Objectivo operacional	Indicador	Fonte de verificação
Regularizar a dívida da Segurança Social	Aumento % do valor global regularizado	Os dados são retirados do: - SEF (Sistema de Execuções Fiscais); - SIGED (Sistema de Informação de Gestão de Enquadramento de Devedores). Os dados são depois trabalhados em folhas de Excel.
Regularizar a dívida da Segurança Social	Execução do processo de Titularização	Data de envio do e-mail para o Citigroup com o Relatório da Titularização.
Rentabilizar o Património Imobiliário	Receitas de alienação	Mapa de receitas de alienação. Os dados são trabalhados em folhas de Excel.
Rentabilizar o Património Imobiliário	N.º de imóveis estratégicos arrendados	Mapa de imóveis estratégicos. Os dados são trabalhados em folhas de Excel.
Rentabilizar os excedentes de tesouraria da SS	Rendibilidade média IGFSS Vs MMI	As taxas do MMI são retiradas do site do Banco de Portugal; A informação das aplicações constituídas pelo IGFSS com capitalização é retirada do Sistema de Informação Financeira (SIF). Os dados são trabalhados em folhas de Excel com tabelas dinâmicas.
Rentabilizar os excedentes de tesouraria da SS	Peso relativo DO/DP	Os dados são retirados do INFBANK e do Sistema de Informação Financeira (SIF). Os dados são depois trabalhados em folhas de Excel.
Dinamizar os pagamentos coercivos	Rácio dos processos com penhora	Os dados são retirados do SEF (Sistema de Execuções Fiscais). Os dados são depois trabalhados em folhas de Excel.
Dinamizar os pagamentos coercivos	N.º de vendas marcadas de bens penhorados	SEF - Sistema de Execuções Fiscais.
Disponibilizar a execução orçamental do OSS	Prazo para consolidação e apresentação da execução orçamental	Data do Ofício/e-mail de envio da execução orçamental para o Gabinete do SESS.
Disponibilizar a execução orçamental do OSS	Tempo médio para previsão da execução consolidada do OSS	Data do mapa de previsão do OSS consolidado.
Elaborar a Conta da Segurança Social	Prazo de entrega da CSS 2007 e do Relatório sintético à DGO	Data da assinatura da Conta da Segurança Social pelo Conselho Directivo do IGFSS.
Assegurar o Planeamento Financeiro do Sistema de SS	Taxa de cumprimento da apresentação diária do Plano de Tesouraria	Data de envio dos Planos de Tesouraria diários. A taxa é apurada em folhas de Excel.
Assegurar o Sistema de Gestão da Qualidade	Manutenção da certificação ISO 9001:2000	Fax/Ofício/Mail da APCER - Associação Portuguesa de Certificação.
Assegurar o Sistema de Gestão da Qualidade	Auto-avaliação CAF	Data de emissão do Relatório CAF.

Importa referir que com a adopção, 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 efectuar o controlo *on-line* dos níveis de desempenho de todos os Processos de Negócio e de Suporte e também monitorizar com maior exactidão as acções correctivas da performance de todos os objectivos 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 350, 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.





## 2. GESTÃO POR OBJECTIVOS

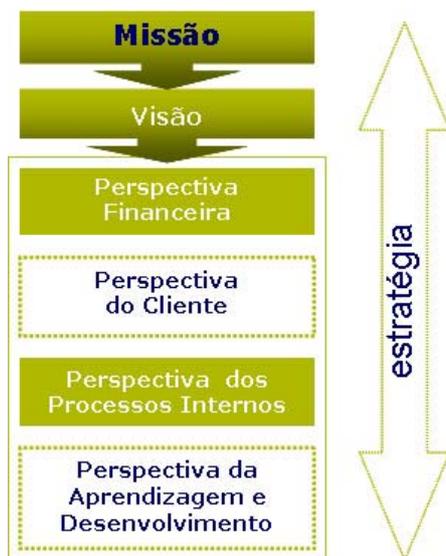
“Actividades desenvolvidas, previstas e não previstas no plano, com indicação dos resultados alcançados”

“Desenvolvimento de medidas para o reforço positivo do desempenho” **Nota**

No ano de 2004 o IGFSS adoptou uma cultura de Gestão por Objectivos, 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 objectivos, e o individual, através do SIADAP.

Para um controlo de gestão eficaz, indispensável a uma gestão por objectivos, 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 objectivos fixados. É um processo que garante um controlo interactivo, incentiva a adopção de uma atitude dinâmica permanente, e privilegia a acção e a tomada de decisão em tempo útil, fomentando a responsabilização.

Um ano depois, o Conselho Directivo assinou a Carta de Missão, documento no qual foram publicamente assumidos os compromissos de gestão para o triénio 2005-2008, através da identificação clara das iniciativas estratégicas a desenvolver e das metas quantificadas a atingir.



Metodologia BSC

Em 2006, o IGFSS adoptou 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 actividade para 2007. Foram desenhados os mapas estratégicos corporativo e de 2.º nível, abrangendo todos os Processos do Sistema de Gestão da Qualidade.

A segunda fase de adopção do BSC, em 2007, ficou também marcada pela implementação de um sistema de informação, através do qual o IGFSS consegue efectuar o controlo *on-line* dos níveis de desempenho e monitorizar com maior exactidão as acções correctivas da performance. No seguimento, iniciaram-se as reuniões trimestrais de pilotagem estratégica do Conselho da Qualidade.

**Nota** Informações a constar do Relatório de Actividades e Auto-avaliação de acordo com as orientações do Conselho Coordenador da Avaliação dos Serviços, enviadas pelo GEP do MTSS (transcrição)



## 2.1. A Metodologia BSC

No plano interno, o principal objectivo na adopção 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 objectivo foi o reforço da imagem do instituto como uma organização vocacionada para o lançamento de práticas de gestão inovadoras e pioneiras.

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

Mas depressa o BSC foi entendido como um importante modelo de gestão estratégica, susceptível de promover a melhoria e aprendizagem contínuas e de garantir o alinhamento e coerência entre os objectivos 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 objectivos e resultados esperados, permitindo, desta forma, planear melhor a afectação dos recursos disponíveis à consecução dos objectivos, missão e visão do instituto.

Assim, para cada Processo do Sistema de Gestão da Qualidade do IGFSS, é desenhado um Mapa Estratégico e definido um conjunto de objectivos, medidos, cada um deles, por um ou mais indicadores, através das fixação não só de metas anuais, mas também de metas intercalares, que permitem efectuar a monitorização mensal da performance institucional e aferir a eficácia dos Processos.

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

- **Mapa estratégico corporativo:** traduz a estratégia global da organização, com vista à concretização da sua missão;
- **11 Mapas Estratégicos por Processo, de 2.º nível:** traduzem a missão e a estratégia de cada Processo, de Negócio e de Suporte, em objectivos operacionais;
- **Mapas Estratégicos por serviço desconcentrado, de 3.º nível:** estes mapas, respectivos, indicadores e metas 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 6 a 16 objectivos, cada um deles com 1 a 8 indicadores de desempenho. No seu conjunto, em 2008, os scorecards continham 111 objectivos medidos por cerca de 350 indicadores de eficácia (*lag*) e de eficiência (*lead*). Por sua vez, o mapa estratégico corporativo foi construído com quatro temas estratégicos verticais, coincidentes com as áreas de negócio, abarcando os objectivos e indicadores mais relevantes dos scorecards de 2.º nível, reflectindo a estratégia global do IGFSS e a forma como se propõe implementá-la.

A performance de todos os objectivos, 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% 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% 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:

Mínimo	60%		Não cumprido [ 0 pts – 25 pts ]
Mau	80%		Não cumprido [ 25 pts – 47,5 pts ]
Alerta	97%		Cumprido [ 47,5 pts – 56,25 pts ]
Bom	98%		Cumprido [ 47,5 pts – 56,25 pts ]
Meta	100%		Cumprido [ 47,5 pts – 56,25 pts ]
Superado	105%		Superado [ 56,25 pts – 100 pts ]
Máximo	140%		Superado [ 56,25 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 Directivo, quer dos demais dirigentes, seja baseada em *outputs* objectivos e devidamente quantificados.

Nos pontos seguintes apresentam-se os resultados alcançados em 2008 para cada um dos Processos do IGFSS.

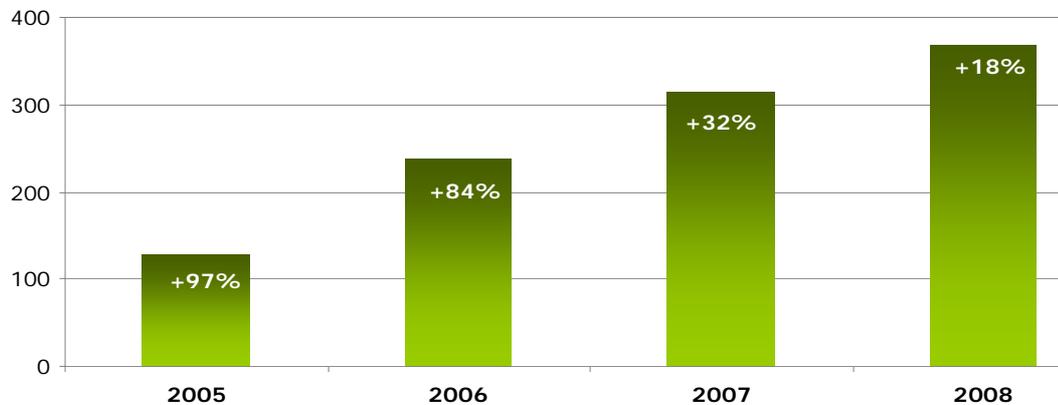


## 2.2. Performance da Gestão da Dívida

O Departamento de Gestão da Dívida tem como responsabilidade a análise da evolução da dívida à Segurança Social, promovendo a sua recuperação, através da cobrança coerciva e extraordinária, bem como a viabilização de empresas devedoras.

Assumindo a recuperação de créditos uma importância estratégica no Sistema da Segurança Social, o IGFSS determinou como objectivo nuclear para 2008 o aumento da cobrança da dívida.

O gráfico infra ilustra a evolução da cobrança de dívida à Segurança Social nos últimos quatro anos verificando-se um crescimento da dívida cobrada de 18 por cento em 2008 face ao período homólogo, representando uma arrecadação de créditos de cerca de 367,9 milhões de euros.



Evolução da cobrança da dívida (em milhões de euros)

Do valor total cobrado, 341 milhões de euros foram arrecadados no âmbito do processo executivo e 27 milhões de euros no âmbito da recuperação extraordinária, representando um crescimento de 19 por cento e 12 por cento respectivamente, face ao ano anterior.

Dívida Cobrada	2008	Varição homóloga
Recuperação Executiva	341M€	19%
Recuperação Extraordinária	27M€	12%
<b>Total</b>	<b>368M€</b>	<b>18%</b>

Durante o ano foram celebrados no âmbito do processo executivo 33.198 acordos a que corresponde uma dívida de 270 milhões de euros, superando claramente o objectivo traçado (120 milhões de euros de dívida enquadrada). O valor cobrado em acordos ascendeu a 170 milhões de euros, representando um aumento de 31 por cento face a 2007.

A performance da cobrança no processo executivo tem contribuído para garantir o cumprimento do contrato de titularização, tendo sido arrecadados no último ano 15,8 milhões de euros relativos a dívidas titularizadas.



Através da negociação com grandes devedores de medidas de regularização extraordinária e mantendo o foco na viabilização de empresas foi enquadrado em acordo o valor de 80 milhões de euros e salvaguardados 8.757 postos de trabalho, em 2008. Estes valores apesar de terem diminuído relativamente aos valores homólogos superaram os objectivos traçados. Importa referir que, quer o número de grandes devedores à Segurança Social, quer o peso dessas empresas no que respeita ao número de trabalhadores, tem tendência a diminuir devido à actuação cada vez mais célere no que respeita à recuperação da dívida.

Recuperação Extraordinária	2008
Postos de Trabalho	8.757
Valor Enquadrado	80M€

No ano de 2008 foi ainda possível solicitar penhoras bancárias, de créditos, de veículos e sobre imóveis, em mais de 91 por cento dos processos em condições para tal, destacando-se o desenvolvimento centralizado no IGFSS das penhoras de veículos, onde foi possível actuar em cerca de 7 mil viaturas.

Todos estes resultados respeitam ao Processo de Gestão da Dívida na sua globalidade, mas, tal como foi já referido neste documento, embora organizado numa estrutura central, o IGFSS dispõe de serviços desconcentrados a nível distrital para a área da recuperação da dívida – as Secções de Processo Executivo (SPE) – que gerem cerca de 793 mil processos executivos. Assim, houve necessidade de, para além de definir objectivos globais no Processo, definir objectivos para cada um destes 20 serviços homogéneos (1 SPE em cada distrito, com excepção de Lisboa e Porto em que existem 2 SPE).

Por conseguinte, no ano de 2008 foram já desenhados Mapas Estratégicos por serviço desconcentrado, de 3.º nível, que permitem a cada SPE ter o seu próprio BSC. Estes mapas, respectivos, indicadores e metas 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.

Ao longo do ano de 2008 foram igualmente inseridos no Relatório de Monitorização da Performance, que mensalmente é enviado pelo IGFSS à Tutela, os resultados dos scorecards das 20 SPE, cujo ranking a 31 de Dezembro de 2008 se apresenta no quadro seguinte, destacando-se o facto de, em termos médios, a pontuação dos scorecards das SPE em 2008 ter sido de 62,32 pontos, mais 12 pontos que a meta fixada.



	Scorecard	Pts	N.º de indic.	Nível de performance dos indicadores									
				Superado		Cumprido		Alerta		Não cumprido		Não aplicável	
				N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
1	PN.01 - Gestão da Dívida - SPE Aveiro	81,48	19	11	57,89%	4	21,05%	1	5,26%	3	15,79%	0	0,00%
2	PN.01 - Gestão da Dívida - SPE Guarda	75,88	19	10	52,63%	4	21,05%	2	10,53%	3	15,79%	0	0,00%
3	PN.01 - Gestão da Dívida - SPE Setúbal	73,91	19	10	52,63%	4	21,05%	1	5,26%	3	15,79%	1	5,26%
4	PN.01 - Gestão da Dívida - SPE Braga	73,69	19	9	47,37%	3	15,79%	1	5,26%	5	26,32%	1	5,26%
5	PN.01 - Gestão da Dívida - SPE Lisboa II	73,21	19	10	52,63%	3	15,79%	2	10,53%	3	15,79%	1	5,26%
6	PN.01 - Gestão da Dívida - SPE Portalegre	69,90	19	9	47,37%	6	31,58%	0	0,00%	3	15,79%	1	5,26%
7	PN.01 - Gestão da Dívida - SPE Castelo Branco	69,27	19	12	63,16%	4	21,05%	1	5,26%	2	10,53%	0	0,00%
8	PN.01 - Gestão da Dívida - SPE Vila Real	68,59	19	7	36,84%	2	10,53%	1	5,26%	9	47,37%	0	0,00%
9	PN.01 - Gestão da Dívida - SPE Faro	63,01	19	9	47,37%	2	10,53%	5	26,32%	2	10,53%	1	5,26%
10	PN.01 - Gestão da Dívida - SPE Bragança	62,42	19	9	47,37%	4	21,05%	1	5,26%	4	21,05%	1	5,26%
11	PN.01 - Gestão da Dívida - SPE Leiria	62,15	19	9	47,37%	4	21,05%	1	5,26%	5	26,32%	0	0,00%
12	PN.01 - Gestão da Dívida - SPE Coimbra	61,62	19	8	42,11%	3	15,79%	0	0,00%	7	36,84%	1	5,26%
13	PN.01 - Gestão da Dívida - SPE Beja	60,06	19	9	47,37%	5	26,32%	2	10,53%	3	15,79%	0	0,00%
14	PN.01 - Gestão da Dívida - SPE Évora	59,45	19	7	36,84%	4	21,05%	2	10,53%	5	26,32%	1	5,26%
15	PN.01 - Gestão da Dívida - SPE Santarém	59,23	19	8	42,11%	4	21,05%	2	10,53%	5	26,32%	0	0,00%
16	PN.01 - Gestão da Dívida - SPE Viseu	58,51	19	9	47,37%	4	21,05%	3	15,79%	3	15,79%	0	0,00%
17	PN.01 - Gestão da Dívida - SPE Porto I	52,21	19	8	42,11%	2	10,53%	2	10,53%	6	31,58%	1	5,26%
18	PN.01 - Gestão da Dívida - SPE Viana do Castelo	51,22	19	8	42,11%	3	15,79%	5	26,32%	3	15,79%	0	0,00%
19	PN.01 - Gestão da Dívida - SPE Lisboa I	41,01	19	9	47,37%	3	15,79%	2	10,53%	4	21,05%	1	5,26%
20	PN.01 - Gestão da Dívida - SPE Porto II	29,54	19	4	21,05%	4	21,05%	3	15,79%	7	36,84%	1	5,26%

De seguida, apresentam-se os resultados finais detalhados para cada um dos indicadores do Mapa Estratégico Global deste Processo em 2008:

	Eficácia	Metas		
☐ PN.01 - Gestão da Dívida	60.92 pts	(50.00 pts)	114.56%	→
☐ Financeira	70.41 pts	(50.00 pts)	116.78%	→
☐ Aumentar a regularização executiva	82.01 pts	(50.00 pts)	125.59%	→
☐ Aumento % da regularização executiva	17.72 %	(13.31 %)	133.13%	→
☐ Rácio da regularização da dívida com menos de 2 anos	22.43 %	(19.00 %)	118.05%	→
☐ Aumentar a regularização extraordinária	71.04 pts	(50.00 pts)	118.20%	→
☐ Aumento da regularização extraordinária	26.66 M€	(18.50 M€)	144.11%	→
☐ Rácio de renúncia dos juros vencidos	44.93 %	(50.00 %)	119.14%	→
☐ Valor Enquadrado	80.28 M€	(80.00 M€)	100.35%	→
☐ Regularizar a dívida da Segurança Social	64.13 pts	(50.00 pts)	111.31%	→
☐ Aumento % do valor global regularizado	18.20 %	(16.50 %)	110.30%	→
☐ Execução do processo de Titularização	308.80 PA	(280.00 PA)	110.29%	→
☐ Valor da cobrança por colaborador	1.87 M€	(1.65 M€)	113.33%	→
☐ Clientes	71.20 pts	(50.00 pts)	137.38%	→
☐ Aumentar o número de empresas viabilizadas	20.83 pts	(50.00 pts)	56.52%	→
☐ Nº devedores protocolados	20.00 N.º	(80.00 N.º)	25.00%	→ ⚠
☐ Nº investidores protocolados	19.00 N.º	(35.00 N.º)	54.29%	→ ⚠
☐ Nº parceiros protocolados	31.00 N.º	(30.00 N.º)	103.33%	→
☐ Seminário	0.00 PA	(20.00 PA)	0.00%	→ ⚠
☐ Taxa de Sucesso das Iniciativas	50.00 %	(50.00 %)	100.00%	→
☐ Dissuadir o incumprimento contributivo	100.00 pts	(50.00 pts)	240.00%	→
☐ Nº notícias abonatórias	12.00 N.º	(5.00 N.º)	240.00%	→
☐ Garantir postos de trabalho	100.00 pts	(50.00 pts)	175.14%	→
☐ Postos de trabalho assegurados	8757.00 N.º	(5000.00 N.º)	175.14%	→
☐ Melhorar a capacidade de atendimento das SP	62.72 pts	(50.00 pts)	110.18%	→
☐ Índice satisfação Contribuintes Recuperação Extraordinária	61.00 %	(59.00 %)	103.39%	→
☐ Índice satisfação dos Contribuintes da Recuperação Executiva	75.00 %	(70.00 %)	107.14%	→
☐ Tratamento de Reclamações	4.00 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	120.00%	→
☐ Melhorar a capacidade de resposta dos serviços	83.25 pts	(50.00 pts)	126.60%	→
☐ Tempo médio de resposta às solicitações	3.67 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	126.60%	→
☐ Processos Internos	26.44 pts	(50.00 pts)	81.67%	→
☐ Agilizar o enquadramento	5.83 pts	(50.00 pts)	15.82%	→
☐ Iniciativa de enquadramento de grandes devedores	5.60 PA	(40.00 PA)	14.00%	→ ⚠
☐ Nº de novos devedores com proposta de enquadramento	74.00 N.º	(100.00 N.º)	74.00%	→ ⚠
☐ Tempo médio duração dos PEC	15.44 Meses	(6.50 Meses)	-37.54%	→ ⚠
☐ Dinamizar os pagamentos coercivos	31.77 pts	(50.00 pts)	75.37%	→
☐ % do valor da regularização em reversão	5.20 %	(10.00 %)	52.00%	→ ⚠
☐ Acções Nacionais	48.70 PA	(200.00 PA)	24.35%	→ ⚠
☐ Articulação com entidades do Ministério da Justiça	10.00 PA	(30.00 PA)	33.33%	→ ⚠
☐ Nº de vendas marcadas de bens penhorados	1073.00 N.º	(650.00 N.º)	165.08%	→
☐ Rácio dos processos com penhora	91.01 %	(85.00 %)	107.07%	→
☐ Fomentar os acordos prestacionais	54.25 pts	(50.00 pts)	144.56%	→
☐ Dívida acordada	269.91 M€	(120.00 M€)	224.93%	→
☐ Taxa de incumprimento	25.28 %	(20.00 %)	73.50%	→ ⚠
☐ Tempo médio de deferimento	7.26 Dias	(5.00 Dias)	54.80%	→ ⚠
☐ Incentivar os pagamentos voluntários	0.00 pts	(50.00 pts)	57.47%	→

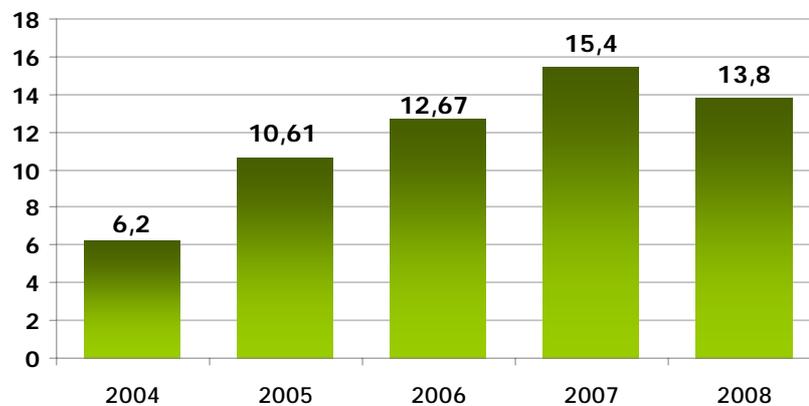
	Eficácia	Metas		
<input type="checkbox"/> Taxa de contribuintes citados	48.85 %	(85.00 %)	57.47%	→ ⚠
<input type="checkbox"/> Aprendizagem e Crescimento	60.99 pts	(50.00 pts)	108.79%	→
<input type="checkbox"/> Assegurar a melhoria contínua do Processo	70.35 pts	(50.00 pts)	116.28%	↑
<input type="checkbox"/> N.º de acções preventivas	82.00 N.º	(63.00 N.º)	130.16%	↑
<input type="checkbox"/> Tempo médio para definir acções correctivas (RNC)	5.12 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	102.40%	→
<input type="checkbox"/> Desenvolver o Capital Humano	51.64 pts	(50.00 pts)	101.31%	→
<input type="checkbox"/> Índice de satisfação dos Colaboradores	78.00 %	(77.00 %)	101.30%	→
<input type="checkbox"/> N.º médio de horas de formação por Colaborador	52.55 Horas	(51.43 Horas)	102.18%	→
<input type="checkbox"/> SIADAP - % de fichas de avaliação homologadas	100.00 %	(96.00 %)	104.17%	→
<input type="checkbox"/> SIADAP - % de fichas de Avaliados com objectivos definidos	97.00 %	(96.00 %)	101.04%	→
<input type="checkbox"/> Taxa de absentismo	2.38 %	(2.33 %)	97.35%	→



### 2.3. Performance do Património Imobiliário

São atribuições do Instituto administrar e conservar os cerca de 4.700 imóveis e fracções que integram o património imobiliário do Sistema da Segurança Social, tendo em vista a sua rentabilização.

No âmbito da política de alienação do património, apesar de traçado como objectivo para 2008 alcançar uma receita de vendas igual ao resultado de 2007, de 15,4 milhões de euros, esta meta não foi cumprida, tendo-se registado uma receita de 13,8 milhões de euros devido essencialmente ao contexto económico nacional desfavorável que afectou em particular o mercado imobiliário.



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

Na verdade, apesar de terem sido lançados em 2008 dois concursos públicos de alienação de imóveis a nível nacional, com uma oferta global de 176 imóveis com um valor base de licitação na ordem dos 23,7 milhões de euros e um concurso restrito de alienação de 6 arrecadações aos respectivos proprietários/arrendatários, com um valor base de cerca de 295 mil euros, a actual conjuntura económica dificultou aos potenciais compradores o recurso ao crédito bancário para financiamento das aquisições, o que não permitiu concretizar todas as propostas apresentadas para compra de imóveis do IGFSS.

Apesar das vicissitudes do mercado imobiliário, o IGFSS alcançou ainda assim uma receita de 13,8 milhões de euros, valor transferido na íntegra para o Fundo de Estabilização Financeira da Segurança Social (FEFSS).

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. Desde *banners* e destaques a serviços de *sms* no Portal do Cidadão, o IGFSS utilizou todos os meios disponíveis para a sua divulgação.

No *site* foi criada uma área de conteúdos exclusivamente dedicada aos concursos onde se disponibilizaram todas as informações sobre cada fracção em venda, desde fotografias e plantas dos imóveis ao regulamento e calendário de visitas.



A partir de 2006 foi seguida uma nova estratégia na venda do património, adoptando-se os métodos vigentes no mercado imobiliário e criando uma imagem institucional.

No âmbito do procedimento de transferência do património de habitação social foram também transferidos 96 imóveis para as Autarquias.

No sentido contrário, durante o ano de 2008, foi transferido do Instituto da Segurança Social, IP para o IGFSS um total de 22 imóveis. Integraram ainda o património do Instituto, 26 imóveis provenientes de dações em pagamento, constituídos por lotes de terreno para construção, instalações fabris, prédios rústicos e fracções autónomas.

A actividade 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 2008 foram realizadas obras de reabilitação e valorização do património em 15 prédios no montante aproximado de 386 mil euros.

Foi também realizado em Junho um concurso para arrendamento de 7 imóveis, cuja base de licitação foi de 6 mil euros mensais, o qual foi igualmente divulgado no site da Segurança Social e no Portal do Cidadão para além da publicação de anúncios de imprensa.

A taxa das rendas por cobrar continuou a diminuir em 2008 para os 9,22 por cento na habitação social (era de 14,49 por cento em Maio de 2005) e para os 3,39 por cento no património de renda livre (era de 17,15 por cento em Maio de 2005), fruto do aumento do controlo exercido.

Deu-se continuidade à política de maior proximidade com os arrendatários, de que é exemplo a implementação do gestor do imóvel e a aferição de uma taxa de satisfação de 97,87 por cento com as obras de reparação, apurada com base nos "telefonemas de cortesia". Foram também implementados 33 novos condomínios.

De seguida, apresentam-se os resultados dos finais detalhados para cada um dos indicadores do Mapa Estratégico deste Processo em 2008:

	Eficácia	Metas		
[-] PN.02 - Património Imobiliário	48.28 pts	(50.00 pts)	97.95%	→
[-] Financeira	59.78 pts	(50.00 pts)	117.54%	→
[-] Aumentar a eficácia na gestão	83.68 pts	(50.00 pts)	156.10%	→
[-] Gestor do imóvel	34.20 PA	(20.00 PA)	171.00%	→
[-] Plano Eficácia Energética	90.00 PA	(40.00 PA)	225.00%	→
[-] Taxa de não cobrança de rendas de HS	9.22 %	(9.67 %)	104.55%	→
[-] Taxa de não cobrança de rendas de RL	3.39 %	(4.00 %)	115.23%	→
[-] Rentabilizar o Património Imobiliário	47.83 pts	(50.00 pts)	98.26%	→
[-] Aumento % da receita de rendas de RL	10.46 %	(10.00 %)	104.60%	→
[-] N.º imóveis estratégicos arrendados	12.00 N.º	(11.00 N.º)	109.09%	→
[-] Receitas de alienação	13.81 M€	(15.40 M€)	89.88%	→ ⚠
[-] Clientes	44.20 pts	(50.00 pts)	86.51%	→
[-] Aumentar a satisfação dos clientes	54.78 pts	(50.00 pts)	103.82%	→
[-] Índice de satisfação de Administração de Condomínios	62.00 %	(63.00 %)	98.41%	→
[-] Índice de Satisfação dos arrendatários	62.00 %	(64.00 %)	96.88%	→ ⚠
[-] N.º Condomínios implementados	33.00 N.º	(30.00 N.º)	110.00%	→
[-] Melhorar a qualidade do serviço	33.63 pts	(50.00 pts)	69.40%	→
[-] Inquérito para recolha de dados	10.00 PA	(40.00 PA)	25.00%	→ ⚠
[-] Telefonema de cortesia	97.87 %	(86.00 %)	113.80%	→
[-] Processos Internos	34.88 pts	(50.00 pts)	82.70%	→
[-] Alienar imóveis	49.17 pts	(50.00 pts)	99.34%	→
[-] 1.º Concurso de venda de imóveis	50.00 PA	(50.00 PA)	100.00%	→
[-] 2.º Concurso de venda de imóveis	67.78 PA	(50.00 PA)	135.56%	→
[-] N.º imóveis de HS alienados	125.00 N.º	(100.00 N.º)	125.00%	→
[-] N.º imóveis de RL alienados	47.00 N.º	(55.00 N.º)	85.45%	→ ⚠
[-] Regularização dos imóveis transferidos do ISS	30.00 PA	(40.00 PA)	75.00%	→ ⚠
[-] Arrendar imóveis estratégicos	0.00 pts	(50.00 pts)	53.40%	→
[-] Concurso de Arrendamento	26.70 PA	(50.00 PA)	53.40%	→ ⚠
[-] Reduzir os tempos de resposta dos serviços	81.81 pts	(50.00 pts)	126.37%	→
[-] Tempo médio de realização de escrituras	54.35 Dias	(95.00 Dias)	142.79%	→
[-] Tempo médio de resposta às ordens de reparação	9.96 Dias	(10.00 Dias)	109.40%	→
[-] Tempo médio de resposta nas transmissões de arrendamento	9.61 Dias	(15.00 Dias)	135.93%	→
[-] Transferir imóveis de Habitação Social	0.00 pts	(50.00 pts)	33.40%	→
[-] N.º de imóveis transferidos para as Autarquias	96.00 N.º	(250.00 N.º)	33.40%	→ ⚠
[-] Valorizar os imóveis	50.00 pts	(50.00 pts)	100.00%	→
[-] N.º imóveis valorizados	14.00 N.º	(14.00 N.º)	100.00%	→
[-] Aprendizagem e Crescimento	60.23 pts	(50.00 pts)	111.93%	→
[-] Assegurar a melhoria contínua do Processo	75.00 pts	(50.00 pts)	133.33%	→
[-] N.º de acções preventivas	5.00 N.º	(3.00 N.º)	166.67%	→
[-] Tempo médio para definir acções correctivas (RNC)	5.00 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	100.00%	→
[-] Desenvolver o Capital Humano	45.45 pts	(50.00 pts)	90.53%	→
[-] Índice de satisfação dos Colaboradores	77.00 %	(79.00 %)	97.47%	→
[-] N.º médio de horas de formação por Colaborador	23.28 Horas	(19.04 Horas)	122.27%	→
[-] SIADAP - % de fichas de avaliação homologadas	100.00 %	(96.00 %)	104.17%	→
[-] SIADAP - % de fichas de Avaliados com objectivos definidos	94.00 %	(96.00 %)	97.92%	→
[-] Taxa de absentismo	9.39 %	(5.55 %)	30.91%	→ ⚠



## 2.4. Performance do Orçamento e Conta

O IGFSS assume um papel particularmente importante no sector, 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 respectiva Conta.

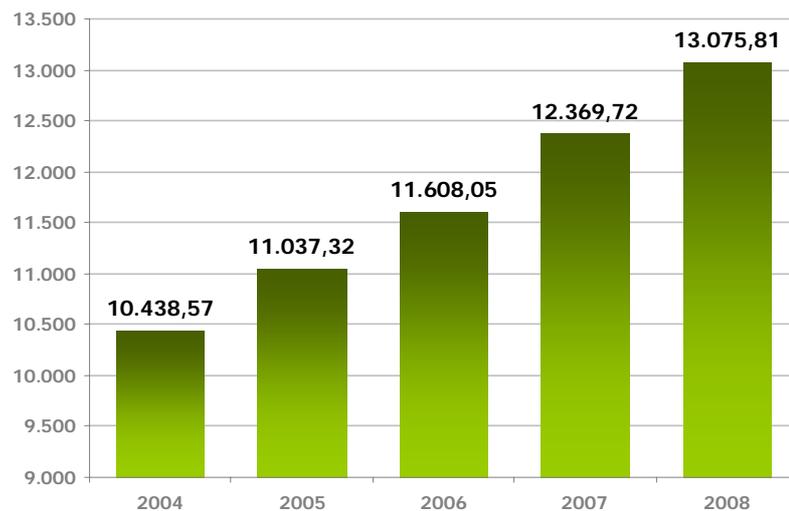
Porque esta área se revela particularmente exigente, revestindo-se de enorme importância disponibilizar a tempo a informação, nomeadamente à Tutela, antecipou-se para o dia 19 de cada mês a emissão da execução do Orçamento da Segurança Social referente ao mês anterior, antecipando em 3 dias úteis o objectivo estabelecido em 2007.

Este compromisso é ainda mais exigente se considerarmos que o IGFSS está dependente, para o seu cumprimento, do atempado fecho do respectivo 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 do Orçamento da Segurança Social.

Fruto do empenho de todos quantos trabalham mensalmente para o alcance deste objectivo, o Instituto superou em todos os meses de 2008 a meta a que se propôs, disponibilizando a tempo à Tutela a execução orçamental da Segurança Social e permitindo a publicação simultânea da execução orçamental com a Direcção-Geral do Orçamento.

Da execução orçamental do ano 2008 resulta um acréscimo da receita efectiva de 6,7 por cento e um acréscimo da despesa efectiva de 4,8 por cento, em relação ao período homólogo de 2007, reflectindo uma desaceleração do crescimento da despesa.

O comportamento da receita foi influenciado pela evolução positiva das contribuições que representando 60,5 por cento da receita efectiva, cresceram 5,7 por cento<sup>1</sup> relativamente ao período homólogo de 2007.



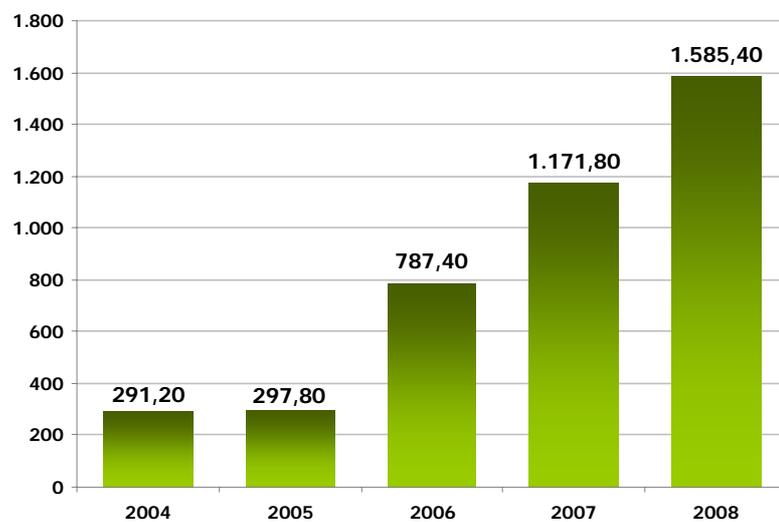
Evolução das contribuições (em milhões de euros)

<sup>1</sup> Crescimento baseado num valor provisório de contribuições em 2008



No que respeita à despesa, assumem especial importância as pensões e respectivos complementos (64 por cento da despesa efectiva) e as prestações de desemprego (7,8 por cento da despesa efectiva). Da análise evolutiva da despesa total do sistema de Segurança Social, constata-se que nos biénios 2008/2007 e 2007/2006 se registaram acréscimos de 24,6 e de 4,1 por cento, respectivamente.

A evolução positiva da execução do Orçamento da Segurança Social tem permitido o encerramento dos últimos três anos com um saldo orçamental, na óptica da contabilidade pública, cada vez mais elevado. A execução orçamental em 2008 gerou um saldo de 1.585,4 milhões de Euros<sup>2</sup>.



Evolução do saldo orçamental da Segurança Social (em milhões de euros)

A evolução do saldo orçamental da Segurança Social tem vindo a revelar uma tendência de crescimento, desde 2005, que decorre do resultado da implementação de medidas de combate à evasão e fraude contributiva e do novo quadro normativo aprovado para o cálculo das pensões e complementos e do factor de sustentabilidade associado.

De seguida, apresentam-se os resultados finais detalhados para cada um dos indicadores do Mapa Estratégico deste Processo em 2008:

---

<sup>2</sup> Valor provisório

	Eficácia	Metas		
☐ PN.03 - Orçamento e Conta	83.78 pts	(50.00 pts)	136.05%	→
☐ Clientes	75.08 pts	(50.00 pts)	126.23%	→
☐ Disponibilizar a execução orçamental do OSS	86.25 pts	(50.00 pts)	138.67%	→
☐ Prazo p/ consolidação e apresentação da execução orçamental	136.80 PA	(120.00 PA)	114.00%	→
☐ Tempo médio apr. relat. desvios prev. e exec. orç. consolid.	2.80 Dias úteis	(6.00 Dias úteis)	153.33%	→
☐ Tempo médio apres. previsão de execução orçamental das ISS	7.90 Dias úteis	(10.00 Dias úteis)	121.00%	→
☐ Tempo médio apres. relat. equil. orç. ISS e OSS consolidado	1.40 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	172.00%	→
☐ Tempo médio para previsão da execução consolidada do OSS	5.20 Dias úteis	(8.00 Dias úteis)	135.00%	→
☐ Elaborar a Conta da Segurança Social	74.23 pts	(50.00 pts)	131.43%	→
☐ Pr. comunicação às ISS regular. efec. contas indiv. CSS 2007	57.60 PA	(30.00 PA)	192.00%	↑
☐ Prazo de entrega da CSS 2007 e do Relatório sintético à DGO	70.00 PA	(70.00 PA)	100.00%	→
☐ Prazo de entrega do Relatório analítico à DGO	58.46 PA	(50.00 PA)	116.92%	→
☐ Validação de saldos e operações recíprocas entre as ISS	103.76 PA	(70.00 PA)	148.23%	→
☐ Elaborar o Orçamento da Segurança Social	81.14 pts	(50.00 pts)	125.64%	→
☐ Apresentação dos mapas orçamentais e do Relatório à DGO	84.80 PA	(80.00 PA)	106.00%	→
☐ Carregamento do OSS 2009 no SIF	71.00 PA	(50.00 PA)	142.00%	↑
☐ Remessa às ISS do orçamento aprovado para 2009	91.00 PA	(70.00 PA)	130.00%	→
☐ Responder às necessidades dos clientes	47.94 pts	(50.00 pts)	98.35%	→
☐ Índice de satisfação dos clientes externos	83.00 %	(87.00 %)	95.40%	↑ ⚠
☐ Taxa de cump. do prazo de resposta aud. internos e externos	99.00 %	(100.00 %)	99.00%	→
☐ Tempo médio de resposta às reclamações	10.00 Dias úteis	(10.00 Dias úteis)	100.00%	→
☐ Processos Internos	90.94 pts	(50.00 pts)	144.37%	→
☐ Efectuar a normalização contabilística e orçamental	88.18 pts	(50.00 pts)	138.56%	→
☐ Elaboração do plano de contabilização do R.P.C.	30.00 PA	(30.00 PA)	100.00%	→
☐ Qualificação d/Classificação Económica das Receitas Públicas	40.80 PA	(30.00 PA)	136.00%	↑
☐ Tempo médio de abertura de contas sem circular normativa	0.77 Dias úteis	(1.50 Dias úteis)	148.67%	→
☐ Tempo médio de abertura de rub. de classificação económica	1.60 Dias úteis	(2.00 Dias úteis)	120.00%	→
☐ Tempo médio resposta às necessid. de normalização orçamental	2.80 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	144.00%	→
☐ Tempo médio resposta necessi. de normalização contabilística	3.11 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	137.80%	→
☐ Validação dos saldos orçamentais e de tesouraria das ISS	128.40 PA	(70.00 PA)	183.43%	→
☐ Efectuar as alterações orçamentais	100.00 pts	(50.00 pts)	163.76%	→
☐ Tempo médio contab.d/alt. orç. aprova. p/Presidente do IGFSS	0.20 Dias úteis	(1.00 Dias úteis)	180.00%	→
☐ Tempo médio de cont. d/ alt.orç. aprov. p/ SESS ou p/Governo	0.80 Dias úteis	(2.00 Dias úteis)	160.00%	→
☐ Tempo médio de elab. das alt.orç. a aprov.p/Presidente IGFSS	0.40 Dias úteis	(2.00 Dias úteis)	180.00%	→
☐ Tempo médio de elab. das alterações orç. simp.aprovar p/SESS	1.69 Dias úteis	(3.00 Dias úteis)	143.67%	→
☐ Tempo médio elabor. alter. orç. aprov.p/desp.conj. Gov./SESS	5.30 Dias úteis	(10.00 Dias úteis)	147.00%	→
☐ Realizar estudos prospectivos	83.72 pts	(50.00 pts)	128.85%	→
☐ Apres. d/valores prospect. das grandes rubricas do OSS/2009	109.00 PA	(80.00 PA)	136.25%	→
☐ Qualificação da compilação e org. da leg. relev. p/ o OSS	62.00 PA	(40.00 PA)	155.00%	↑
☐ Tempo méd. aná. comp. d/var. macroecon. relevantes p/ o OSS	5.40 Dias úteis	(6.00 Dias úteis)	119.00%	→
☐ Tempo méd. p/ afer.d/mod. d/prev. e est.desp.c/pens.e compl.	3.80 Dias úteis	(6.00 Dias úteis)	136.67%	→
☐ Tempo méd. p/afer. d/mod. d/est. econom. prest.rec.contribu.	5.40 Dias úteis	(6.00 Dias úteis)	110.00%	→
☐ Aprendizagem e Crescimento	90.45 pts	(50.00 pts)	143.20%	→
☐ Assegurar a melhoria contínua do Processo	100.00 pts	(50.00 pts)	153.33%	→
☐ N.º de acções preventivas	5.00 N.º	(3.00 N.º)	166.67%	→
☐ Tempo médio para definir acções correctivas (RNC)	3.00 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	140.00%	→

	Eficácia	Metas		
[-] Desenvolver o Capital Humano	71.35 pts	(50.00 pts)	120.26%	
[-] Índice de satisfação dos Colaboradores	72.00 %	(69.00 %)	104.35%	
[-] N.º médio de horas de formação por Colaborador	33.54 Horas	(24.50 Horas)	136.90%	
[-] SIADAP - % de fichas de avaliação homologadas	100.00 %	(96.00 %)	104.17%	
[-] SIADAP - % de fichas de Avaliados com objectivos definidos	96.00 %	(96.00 %)	100.00%	
[-] Taxa de absentismo	2.58 %	(5.85 %)	155.90%	
[-] Qualificar o Sistema de Informação Financeira e Orçamental	100.00 pts	(50.00 pts)	155.00%	
[-] Adequação dos mapas orçamentais à nova LBSS - Lei n.º 4/2007	49.80 PA	(30.00 PA)	166.00%	
[-] Dotar a S.S. d/sist. de contas adeq. às exigên. da nova LBSS	58.40 PA	(40.00 PA)	146.00%	



## 2.5. Performance da Gestão Financeira

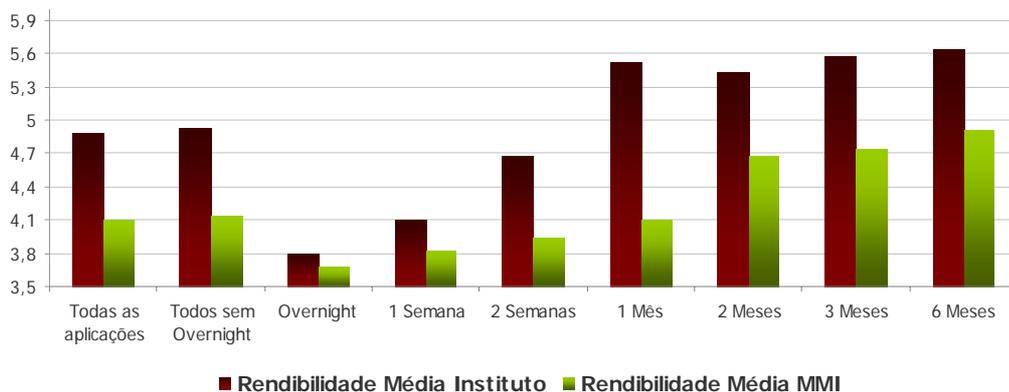
É missão do IGFSS proceder ao planeamento, controlo e execução financeira das receitas e despesas previstas no Orçamento da Segurança Social e elaborar o plano de tesouraria consolidado, com base no contributo das instituições da Segurança Social.

A gestão dos fluxos financeiros do Sistema passa também pela rentabilização dos excedentes de tesouraria, com recurso aos produtos disponíveis no mercado.

Como objectivo nuclear para 2008 estabeleceu-se obter um diferencial médio anual positivo superior a 15 pontos base entre a rentabilidade média do IGFSS e as taxas do Mercado Monetário Interbancário (MMI), no conjunto das aplicações financeiras com capitalização.

Durante o ano de 2008, o capital médio diário em aplicação subiu aos 1.766,5 milhões de euros, obtendo-se uma taxa de rentabilidade para o conjunto dos prazos de 4,88 por cento, mais 61 pontos base face ao ano de 2007.

Comparativamente com a rentabilidade média do MMI verificou-se um diferencial na performance do IGFSS de mais 77 pontos base, mais 54 pontos base face ao ano de 2007 e mais 62 pontos base face à meta inicialmente estabelecida.



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 factor reforça a capacidade de negociação junto dos bancos, proporcionando taxas mais elevadas. Por sua vez, no ano de 2008 verificou-se um reforço no capital médio em aplicação nos prazos mais longos (um, dois, três e seis meses). Assim, o peso relativo das aplicações constituídas em 2008 nestes prazos atingiu 75 por cento do capital médio diário em aplicação. No ano de 2007, o peso relativo situou-se em 68,4 por cento.

Adicionalmente, a crise financeira que ocorreu no ano de 2008 contribuiu para que o Mercado Monetário Interbancário não funcionasse com tantas operações entre bancos, o que fez com que se verificasse uma grande falta de liquidez em muitos bancos onde o IGFSS efectua aplicações financeiras, aumentando assim as taxas de rentabilidade oferecidas por estas instituições bancárias.



A rentabilidade média obtida pelo Instituto nas aplicações negociadas em 2008 com excepção do prazo *Overnight*, situou-se nos 4,93 por cento (mais 64 pontos base face ao ano anterior), tendo-se obtido um diferencial face ao MMI de 80 pontos base, mais 55 pontos base face ao ano anterior.

Foi nos prazos de 1 Mês e 3 Meses que o Instituto aplicou a maior parcela de capital – 942,3 milhões de euros, representando 53,3 por cento do capital médio aplicado durante o ano. Foi, também, nestes prazos que o Instituto obteve as melhores performances, apresentando diferenciais médios superiores ao MMI em 1,41 por cento e 84 pontos base, respectivamente.

No âmbito da gestão unificada dos recursos financeiros da Segurança Social, o IGFSS assegura a arrecadação das contribuições e dos demais recursos financeiros, bem como o abastecimento diário de 12 instituições e serviços do Sistema, reflectindo uma redução de 18 Centros Distritais, em relação ao ano anterior, em resultado da centralização de serviços no Instituto da Segurança Social, IP (ISS), tendo sido acrescido o Fundo de Socorro Social, o qual passou a ser abastecido pelo IGFSS.

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 actividade em 2008:

- O pagamento das prestações a nível nacional, no âmbito do Fundo de Garantia de Alimentos Devidos a Menores, cifrou-se na ordem dos 15,6 milhões de euros anuais, para um total médio de 9.413 processos por mês;
- No que respeita ao Fundo de Garantia Salarial foram efectuados pagamentos de créditos salariais a 14.120 trabalhadores, no valor total de cerca de 70,5 milhões de euros; Em 2008 o volume de processos relativos ao pagamento de créditos emergentes do contrato de trabalho elevou-se a 20.151 requerimentos; salienta-se que em 2008 se obteve um decréscimo significativo, na ordem dos 23 por cento, no volume de processos pendentes;
- Relativamente ao Fundo Especial de Segurança Social dos Profissionais da Banca dos Casinos, o IGFSS efectuou abastecimentos financeiros num total de quase 3,8 milhões de euros em 2008 e contabilizou receitas de cotizações no valor de 943,1 mil euros;
- No âmbito do Apoio Social a Idosos e Emigrantes Carenciados das Comunidades Portuguesas foram efectuados pagamentos na ordem dos 6,7 milhões de euros;
- O montante do apoio social aos Hemofílicos atingiu, em 2008, perto de 509 mil euros;
- No que se refere ao Fundo de Socorro Social no ano de 2008 foram assumidos compromissos respeitantes a subsídios por pagar de anos anteriores no valor total de 4,2 milhões de euros, dos quais foram pagos 1,5 milhões de euros; Foram ainda concedidos subsídios no valor de 25,8 milhões de euros, tendo sido pago o montante de 2,1 milhões de euros.

De seguida, apresentam-se os resultados finais detalhados para cada um dos indicadores do Mapa Estratégico deste Processo em 2008:

	Eficácia	Metas		
☐ PN.04 - Gestão Financeira	71.76 pts	(50.00 pts)	188.22%	⬅️ ⚠️
☐ Financeira	95.00 pts	(50.00 pts)	349.33%	⬅️
☐ Rentabilizar os excedentes de tesouraria da SS	95.00 pts	(50.00 pts)	349.33%	⬅️
☐ Peso relativo DO/DP	1.04 %	(1.50 %)	130.67%	⬅️
☐ Rendibilidade média IGFSS Vs MMI	77.00 PB	(15.00 PB)	513.33%	⬅️
☐ Clientes	66.57 pts	(50.00 pts)	114.13%	⬅️ ⚠️
☐ Assegurar a Gestão Processual dos Fundos e Programas	82.65 pts	(50.00 pts)	129.25%	⬅️
☐ Actualização Anual das Prestações do FGADM	33.60 PA	(30.00 PA)	112.00%	⬅️
☐ Redução das Pendências do FGS	100.00 %	(95.00 %)	105.26%	⬅️
☐ Registo de Manutenções na Base de Dados do FGADM	2.92 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	141.60%	⬅️
☐ Taxa de Cumprimento para Resposta aos Tribunais	95.68 %	(70.00 %)	136.69%	⬅️
☐ Tx de Cump. Resposta Repres. Legais e Outras Entidades FGADM	92.76 %	(60.00 %)	154.60%	⬅️
☐ Aumentar a satisfação dos clientes	54.12 pts	(50.00 pts)	103.29%	⬅️ ⚠️
☐ Índice de Satisfação Clientes Externos - FGS	87.00 %	(90.00 %)	96.67%	⬅️ ⚠️
☐ Índice de Satisfação Clientes Externos - Tesouraria	Não Aplicável	( )		⬅️ ⚠️
☐ Índice Satisfação Clientes Externos-Abastecimento Financeiro	97.00 %	(95.00 %)	102.11%	➡️
☐ Tratamento de Reclamações	100.00 %	(90.00 %)	111.11%	⬅️
☐ Controlar as Tesourarias do Sistema da SS	74.37 pts	(50.00 pts)	119.50%	⬅️
☐ Adaptação do Modelo Controlo das tesourarias do ISS à TU	47.20 PA	(40.00 PA)	118.00%	⬅️
☐ Relatório de acompanhamento da Tesouraria do IGFSS	154.40 PA	(120.00 PA)	128.67%	➡️
☐ Relatório de Controlo da Tesouraria do IGFSS (GT)	69.00 PA	(60.00 PA)	115.00%	➡️
☐ Relatório de Controlo das Tesourarias GT (ISS)	39.00 PA	(30.00 PA)	130.00%	⬅️
☐ Taxa cumprimento prazo diário para registo valores correio	93.20 %	(90.00 %)	103.56%	⬅️
☐ Controlar o Abastecimento Financeiro das ISS	60.96 pts	(50.00 pts)	108.77%	⬅️
☐ % de Abastecimentos de Acordo c/ Data de Solicitação	99.99 %	(96.00 %)	104.16%	⬅️
☐ Relatório Acompanhamento Transferências Correntes para ISS	30.00 PA	(30.00 PA)	100.00%	⬅️
☐ Tx cumprimento entrega das previsões transferências para ISS	100.00 %	(85.00 %)	117.65%	⬅️
☐ Garantir a Qualidade dos Serviços Financeiros	57.90 pts	(50.00 pts)	106.32%	⬅️
☐ Taxa cump.prazo diário p/envio situações irregulares p/Banca	97.96 %	(90.00 %)	108.84%	⬅️
☐ Taxa de Cumprimento de Respostas aos Bancos	87.15 %	(85.00 %)	102.53%	⬅️
☐ Preparar informação de gestão	61.01 pts	(50.00 pts)	108.81%	➡️
☐ INFO DFIN	256.40 PA	(240.00 PA)	106.83%	➡️
☐ Relatório dos movimentos em aberto da conta 41	143.40 PA	(120.00 PA)	119.50%	➡️
☐ Relatório dos movimentos por reconciliar	126.00 PA	(120.00 PA)	105.00%	⬅️
☐ Relatório Movimento Financeiro	128.80 PA	(120.00 PA)	107.33%	➡️
☐ Relatório Rendibilidade e Acordos	129.00 PA	(120.00 PA)	107.50%	➡️
☐ Produzir informação de gestão dos Fundos	73.01 pts	(50.00 pts)	121.52%	➡️
☐ Plano de Actividades do FGS	15.30 PA	(10.00 PA)	153.00%	⬅️
☐ Rel. Anual Activ. FESSPCasinos e Outros Fundos e Programas	10.00 PA	(10.00 PA)	100.00%	⬅️
☐ Relatório Anual de Actividades do FGS	15.10 PA	(10.00 PA)	151.00%	⬅️
☐ Relatório Anual de actividades do FSS	10.00 PA	(10.00 PA)	100.00%	⬅️
☐ Relatório Mensal da Actividade do FGS	143.30 PA	(110.00 PA)	130.27%	➡️
☐ Relatório Mensal do FSS	138.80 PA	(120.00 PA)	115.67%	➡️
☐ Relatório Mensal dos Fundos e Programas	124.80 PA	(120.00 PA)	104.00%	⬅️
☐ Processos Internos	55.75 pts	(50.00 pts)	100.46%	⬅️
☐ Assegurar o Planeamento Financeiro do Sistema de SS	57.93 pts	(50.00 pts)	106.34%	⬅️

	Eficácia	Metas		
<input type="checkbox"/> Mapa de Controlo Financeiro do FSE	129.00 PA	(120.00 PA)	107.50%	
<input type="checkbox"/> Prazo de apresentação mensal do PT de 2008	124.20 PA	(120.00 PA)	103.50%	
<input type="checkbox"/> Prazo de Elaboração do PT Anual de 2009 mensualizado	45.00 Dias	(50.00 Dias)	119.00%	
<input type="checkbox"/> Prazo de Envio da Execução Mensal à Contabilidade	127.80 PA	(120.00 PA)	106.50%	
<input type="checkbox"/> Taxa de cumprimento da apresentação diária do PT	99.20 %	(96.00 %)	103.33%	
<input type="checkbox"/> Contabilizar os Fluxos Financeiros	67.57 pts	(50.00 pts)	114.05%	
<input type="checkbox"/> Diminuição do número de partidas em aberto nas contas 21	61.83 %	(60.00 %)	103.05%	
<input type="checkbox"/> N.º contactos estab. reduzir movimentos por reconciliar	4677.00 N.º	(4200.00 N.º)	111.36%	
<input type="checkbox"/> Taxa cumprimento dos movimentos contabilizados nas contas 12	100.00 %	(80.00 %)	125.00%	
<input type="checkbox"/> Controlar os Serviços Financeiros	26.52 pts	(50.00 pts)	57.22%	
<input type="checkbox"/> Avaliação dos Prestadores dos Serviços Financeiros	143.80 PA	(120.00 PA)	119.83%	
<input type="checkbox"/> Disponibilizar pagamentos TI, Dom., SSV - Deb. Directos	10.00 PA	(50.00 PA)	20.00%	
<input type="checkbox"/> Disponibilizar referências documentos na SS Directa	10.00 PA	(50.00 PA)	20.00%	
<input type="checkbox"/> Taxa cumprimento da validação Custo dos Serviços Multibanco	95.63 %	(90.00 %)	106.26%	
<input type="checkbox"/> Melhorar o Funcionamento dos Fundos	77.50 pts	(50.00 pts)	133.14%	
<input type="checkbox"/> Encerramento das Contas do FESSPBCasinos	12.40 PA	(10.00 PA)	124.00%	
<input type="checkbox"/> Encerramento das Contas do FGS	12.40 PA	(10.00 PA)	124.00%	
<input type="checkbox"/> Encerramento das Contas do FSS	10.00 PA	(10.00 PA)	100.00%	
<input type="checkbox"/> Optimização do Modelo de Funcionamento do FGS	129.20 PA	(70.00 PA)	184.57%	
<input type="checkbox"/> Aprendizagem e Crescimento	59.11 pts	(50.00 pts)	108.02%	
<input type="checkbox"/> Assegurar a melhoria contínua do Processo	100.00 pts	(50.00 pts)	163.33%	
<input type="checkbox"/> N.º de acções preventivas	5.00 N.º	(3.00 N.º)	166.67%	
<input type="checkbox"/> Tempo médio para definir acções correctivas (RNC)	2.00 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	150.00%	
<input type="checkbox"/> Desenvolver o Capital Humano	47.93 pts	(50.00 pts)	98.34%	
<input type="checkbox"/> Índice de satisfação dos Colaboradores	75.00 %	(76.00 %)	98.68%	
<input type="checkbox"/> N.º médio de horas de formação por Colaborador	23.48 Horas	(28.47 Horas)	82.47%	
<input type="checkbox"/> SIADAP - % de fichas de avaliação homologadas	100.00 %	(96.00 %)	104.17%	
<input type="checkbox"/> SIADAP - % de fichas de Avaliados com objectivos definidos	98.00 %	(96.00 %)	102.08%	
<input type="checkbox"/> Taxa de absentismo	6.23 %	(6.51 %)	104.30%	
<input type="checkbox"/> Operacionalizar a Tesouraria Única	41.33 pts	(50.00 pts)	79.71%	
<input type="checkbox"/> Centralização das cobranças (Receitas Próprias ISS)	113.90 PA	(60.00 PA)	189.83%	
<input type="checkbox"/> Centralização do Pagamento das Pensões	5.40 PA	(30.00 PA)	18.00%	
<input type="checkbox"/> Centralização do Pagamento de Prestações Sociais - Sub-Morte	6.30 PA	(50.00 PA)	12.60%	
<input type="checkbox"/> Centralização do Pagamento de Prestações Sociais SIC-C	9.60 PA	(50.00 PA)	19.20%	
<input type="checkbox"/> Centralização dos Pagamentos das IPSS	37.20 PA	(30.00 PA)	124.00%	
<input type="checkbox"/> Operacionalizar Projecto SEPA	56.06 pts	(50.00 pts)	104.85%	
<input type="checkbox"/> Adaptação dos instrumentos SEPA ao FGS	25.00 PA	(30.00 PA)	83.33%	
<input type="checkbox"/> Divulgação/Formação do Projecto SEPA	68.56 PA	(50.00 PA)	137.12%	



## 2.6. Performance da Gestão Estratégica

O processo de Gestão Estratégica tem por missão assessorar os órgãos de gestão, garantir o planeamento e controlo de gestão do Instituto, bem como promover a qualidade e a imagem institucional.

Assim, em 2008 o principal desafio consistiu na consolidação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) e conseqüentemente na manutenção da respectiva certificação pela Norma NP EN ISO 9001 conquistada em 2007.

Para alcançar este objectivo a estratégia passou por focalizar as Auditorias Internas da Qualidade nos aspectos de maior criticidade, apostando, em simultâneo, na qualificação e avaliação dos auditores internos da qualidade, tendo-se registado uma taxa de satisfação de 94,87 por cento.

Por outro lado, no fomento da melhoria contínua dos Processos, conseguiu-se mais do que duplicar o número de acções preventivas e manter os actuais níveis de performance relativamente ao tempo médio para definição das acções correctivas (inferior a 5 dias úteis).

O âmbito do inquérito anual de satisfação aos clientes externos foi também alargado em 2008. Para além disso, 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”, foram em 2008 criados ou desenvolvidos outros 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. Isto também porque, sendo o inquérito de satisfação efectuado 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 percepção diariamente, de que são exemplos as caixas de sugestões dos balcões de atendimento ao público e as caixas de correio electrónico institucionais disponíveis inclusive no site da Segurança Social e no Portal do Cidadão.

O objectivo 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 directamente à área da qualidade as suas questões, já que para além de poderem ser depositadas nos balcões de atendimento, podem ser directamente remetidas por RSF, uma vez que o folheto disponibilizado foi desde logo preparado para o efeito. Por sua vez, também é a área da qualidade que recebe todas as mensagens enviadas para as caixas de correio institucionais, 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 obrigatória no prazo legal de 15 dias úteis, pelo foram criados procedimentos (circuitos e controlos) que garantem o registo e a resposta atempadas das mensagens, de modo a assegurar o seu acompanhamento. Refira-se que pela via destes procedimentos e controlos instituídos, hoje em dia, o tempo médio de resposta aos clientes não chega aos 3 dias úteis.



Ao nível da satisfação dos clientes internos concretizou-se o projecto de contratualização de níveis de serviço internos, entre Processos (OLA – *Organizational Level Agreements*), tendo sido negociados 88 acordos de serviços entre os vários Processos, visando não só o aumento da satisfação, mas também um forte incremento dos níveis de eficiência do Instituto. A monitorização destes acordos (níveis de serviço internos) iniciou-se já em 2009 e todos os Processos têm um indicador no BSC referente à taxa de cumprimento dos OLA's.

Fruto desta dinâmica e inovação permanente das práticas de gestão, à semelhança do que já havia acontecido no ano anterior, o IGFSS em 2008 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 um *case study*:

- *Case study* no workshop sobre o BSC - "Desafios Estratégicos" – promovido pela Quidgest Portugal;
- *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* sobre a aplicação do BSC na revista Interface Administração Pública (edição 03/2008);
- A experiência do IGFSS na adopção da CAF, BSC e ISO 9001 deu origem à elaboração de um caso de ensino – "teaching case", escrito em co-autoria pelo Professor Francisco Pinto, de acordo com a metodologia da *Harvard Business School*, sobre a complementaridade destes instrumentos de gestão, o qual visa ser utilizado em acções de formação, universidades, escolas superiores, etc.

No que respeita ao *Balanced Scorecard*, para além da geração mensal dos *Scorecards* e das reuniões trimestrais de pilotagem estratégica realizadas pelo Conselho da Qualidade, foi operacionalizado e mensalmente monitorizado o Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), no âmbito do novo modelo de avaliação dos serviços (SIADAP 1 – Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública).

Por outro lado, deu-se continuidade à política e estratégia de comunicação interna do IGFSS. Apostando na transparência da gestão, lançaram-se em 2008 centenas de iniciativas visando o reforço da identidade institucional e dos laços de pertença. Um dos desafios conseguidos na área da comunicação interna foi a divulgação das dezenas de iniciativas resultantes do Programa "IGFSS, um bom lugar para trabalhar", no âmbito da participação do Instituto no Estudo das melhores Empresas para Trabalhar promovido pelo *Great Place to Work Institute*.

De seguida, apresentam-se os resultados finais detalhados para cada um dos indicadores do Mapa Estratégico deste Processo em 2008:

	Eficácia	Metas			
☐ PS.01 - Gestão Estratégica	69.73 pts	(50.00 pts)	130.53%		→
☐ Clientes	71.40 pts	(50.00 pts)	129.04%		→
☐ Assegurar o Sistema de Gestão da Qualidade	100.00 pts	(50.00 pts)	163.67%		→
☐ Auto-avaliação CAF	45.30 PA	(30.00 PA)	151.00%		→
☐ Manutenção da certificação ISO 9001:2000	34.00 PA	(20.00 PA)	170.00%		→
☐ Disponibilizar informação e assessorar a gestão	55.00 pts	(50.00 pts)	110.22%		→
☐ Balanço da Carta de Missão	40.00 PA	(20.00 PA)	200.00%		→
☐ Nomeação do Conselho Consultivo e Fiscal Único	11.20 PA	(20.00 PA)	56.00%		→ ⚠
☐ Plano de Actividades para 2008 - 2.ª versão	20.00 PA	(20.00 PA)	100.00%		→
☐ Plano de Actividades para 2009	50.00 PA	(50.00 PA)	100.00%		→
☐ Relatório de Actividades de 2007	47.20 PA	(40.00 PA)	118.00%		→
☐ Taxa de cumprimento dos pedidos de assessoria	90.00 %	(90.00 %)	100.00%		→
☐ Promover a imagem interna e externa do IGFSS	44.91 pts	(50.00 pts)	95.83%		→
☐ Índice de satisfação Imagem IGFSS	80.00 %	(80.00 %)	100.00%		→
☐ N.º de acções de benchmarking	13.00 N.º	(15.00 N.º)	86.67%		→ ⚠
☐ Plano de Comunicação para 2009	21.00 PA	(20.00 PA)	105.00%		→
☐ Taxa de satisfação da comunicação interna	78.00 %	(81.00 %)	96.30%		→ ⚠
☐ Processos Internos	66.17 pts	(50.00 pts)	117.67%		→
☐ Medir a satisfação dos clientes	61.82 pts	(50.00 pts)	113.82%		→
☐ Implementação de OLA entre Processos	31.80 PA	(30.00 PA)	106.00%		→
☐ Inquérito aos clientes externos 2008	32.60 PA	(40.00 PA)	81.50%		→ ⚠
☐ Relatório final dos clientes externos 2007	15.20 PA	(10.00 PA)	152.00%		→
☐ Relatório final dos clientes internos 2007	15.20 PA	(10.00 PA)	152.00%		→
☐ Optimizar a utilização das caixas de sugestões	93.44 pts	(50.00 pts)	166.06%		→
☐ N.º de sugestões enviadas ao CD	42.00 N.º	(20.00 N.º)	210.00%		→
☐ Tempo médio de resposta da caixa de sugestões do CD	1.62 Dias úteis	(2.00 Dias úteis)	119.40%		→
☐ Tempo médio de trat. das caixas sugestões do atendimento	0.93 Dias úteis	(2.00 Dias úteis)	153.50%		→
☐ Optimizar os canais de comunicação	54.80 pts	(50.00 pts)	103.84%		→
☐ N.º médio de acessos da internet	27413.00 N.º	(28500.00 N.º)	96.19%		→ ⚠
☐ N.º médio de acessos da intranet	34359.00 N.º	(37750.00 N.º)	91.02%		→ ⚠
☐ Newsletter institucional	35.90 PA	(30.00 PA)	119.67%		→
☐ Taxa de audiência dos boletins electrónicos	82.30 %	(74.00 %)	111.22%		→
☐ Taxa de cumprimento dos OLA da intranet e internet	96.20 %	(92.50 %)	104.00%		→
☐ Promover a melhoria contínua do IGFSS	69.62 pts	(50.00 pts)	115.69%		→
☐ Controlo das reclamações	22.40 PA	(20.00 PA)	112.00%		→
☐ Geração mensal dos Scorecards	129.60 PA	(120.00 PA)	108.00%		→
☐ Monitorização das oportunidades de melhoria	48.00 PA	(40.00 PA)	120.00%		→
☐ N.º mínimo de acções preventivas	129.00 N.º	(93.00 N.º)	138.71%		→
☐ Revisão do SGQ e Pilotagem Estratégica	44.20 PA	(40.00 PA)	110.50%		→
☐ Realizar as Auditorias Internas da Qualidade	60.87 pts	(50.00 pts)	109.70%		→
☐ Índice de satisfação com os Auditores	94.87 %	(75.00 %)	126.49%		→
☐ N.º de Auditorias Internas da Qualidade	24.00 N.º	(26.00 N.º)	92.31%		→ ⚠
☐ Taxa de cumprimento do envio dos Relatórios de Auditoria	100.00 %	(87.50 %)	114.29%		→
☐ Tempo médio para definir acções correctivas (RNC)	4.54 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	109.20%		→
☐ Aprendizagem e Crescimento	71.75 pts	(50.00 pts)	152.78%		→
☐ Assegurar a melhoria contínua do Processo	100.00 pts	(50.00 pts)	220.00%		→

	Eficácia	Metas		
<input type="checkbox"/> N.º de acções preventivas	9.00 N.º	(3.00 N.º)	300.00%	→
<input type="checkbox"/> Tempo médio para definir acções correctivas (RNC)	3.00 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	140.00%	→
<input type="checkbox"/> Desenvolver o Capital Humano	43.50 pts	(50.00 pts)	85.56%	→
<input type="checkbox"/> Índice de satisfação dos colaboradores	80.00 %	(81.00 %)	98.77%	→
<input type="checkbox"/> N.º médio de horas de formação por Colaborador	69.54 Horas	(65.06 Horas)	106.89%	↗
<input type="checkbox"/> SIADAP - % de fichas de avaliação homologadas	100.00 %	(96.00 %)	104.17%	→
<input type="checkbox"/> SIADAP - % de fichas de Avaliados com objectivos definidos	100.00 %	(96.00 %)	104.17%	→
<input type="checkbox"/> Taxa de absentismo	4.71 %	(2.53 %)	13.83%	→ ⚠



## 2.7. Performance da Gestão de Recursos Humanos

Com base num planeamento rigoroso, as metas no âmbito da Gestão de Recursos Humanos foram maioritariamente superadas no final de 2008, de que são exemplos as cerca de 45 horas de formação *per capita* e uma taxa de absentismo final na ordem dos 4,1 por cento.

O Instituto manteve o investimento no Serviço Interno de Saúde, com o objectivo de fomentar no meio laboral uma política de promoção da saúde, realizando acções de vigilância da saúde dos colaboradores. Existem, assim, dois Gabinetes Médicos (um em cada edifício dos serviços centrais em Lisboa), nos quais os colaboradores semanalmente podem verificar o estado geral de saúde, solicitar receitas médicas, receber consultas anti-tabagismo e ser encaminhados para consultas de especialidade.

São outros exemplos desta aposta na promoção da saúde dos colaboradores a campanha de vacinação anti-gripe, da qual beneficiaram 127 colaboradores, e a realização de 158 check-up's médicos.

Em 2008 foi realizado, pelo terceiro ano consecutivo, o inquérito de avaliação da satisfação dos colaboradores com o propósito de ter uma percepção clara do clima social do Instituto, recolher sugestões de melhoria e aferir o nível de satisfação quanto às práticas de gestão seguidas.

Os resultados foram positivos, como se poderá graficamente verificar no ponto "4. Resultados da Satisfação dos Colaboradores" deste Capítulo. Recolhida a opinião de 353 colaboradores (78 por cento do total), verificou-se uma variação positiva na ordem dos 1,4 por cento face aos resultados de 2007. Foi ainda possível a identificação de 10 oportunidades de melhoria que entraram de imediato em fase de execução.

Simultaneamente, e como corolário da aposta firme de uma gestão centrada nas pessoas, foi lançado o Programa "IGFSS, um bom lugar para trabalhar", no âmbito da participação do IGFSS no Estudo das Melhores Empresas para Trabalhar promovido pelo *Great Place to Work Institute*. O Instituto pretende desta forma olhar para o melhor que se faz, no sector privado, e seguir esses exemplos na valorização do seu Capital Humano.

O ano de 2008 ficou também marcado pela entrada em produção, desde o dia 1 de Janeiro, da nova ferramenta de gestão dos processos colaborativos, designada por e-ValorRH - Portal do Colaborador, suportado através da plataforma SAP, a que todos os colaboradores do Instituto têm acesso.

De seguida, apresentam-se os resultados finais detalhados para cada um dos indicadores do Mapa Estratégico deste Processo em 2008:

	Eficácia	Metas		
☐ PS.02 - Gestão de Recursos Humanos	58.60 pts	(50.00 pts)	107.94%	→
☐ Clientes	49.17 pts	(50.00 pts)	99.33%	→
☐ Aumentar a satisfação dos Colaboradores	49.17 pts	(50.00 pts)	99.33%	→
☐ Índice de satisfação dos Colaboradores	74.00 %	(75.00 %)	98.67%	→
☐ Inquérito de satisfação dos Colaboradores	80.00 PA	(80.00 PA)	100.00%	→
☐ Processos Internos	59.83 pts	(50.00 pts)	106.91%	→
☐ Aumentar a qualificação dos Colaboradores	59.67 pts	(50.00 pts)	107.74%	→
☐ N.º médio de horas de formação por Colaborador	44.74 Horas	(35.00 Horas)	127.83%	→
☐ Plano de Formação 2009	38.80 PA	(50.00 PA)	77.60%	↑ ⚠
☐ Promover a Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho	81.75 pts	(50.00 pts)	125.40%	→
☐ N.º de Colaboradores com check-up	158.00 N.º	(126.00 N.º)	125.40%	→
☐ Promover e assegurar a gestão de carreiras e competências	53.91 pts	(50.00 pts)	103.13%	→
☐ SIADAP - % de fichas de avaliação homologadas	100.00 %	(96.00 %)	104.17%	→
☐ SIADAP - % de fichas de Avaliados com objectivos definidos	98.00 %	(96.00 %)	102.08%	→
☐ Recrutar e promover a mobilidade de RH	50.00 pts	(50.00 pts)	94.23%	→
☐ Plano de recrutamento	70.70 PA	(50.00 PA)	141.40%	→
☐ Taxa de cobertura	47.06 %	(100.00 %)	47.06%	→ ⚠
☐ Reduzir o absentismo	56.89 pts	(50.00 pts)	105.52%	→
☐ Plano de combate ao absentismo	30.00 PA	(30.00 PA)	100.00%	→
☐ Taxa de absentismo	4.11 %	(4.62 %)	111.04%	→
☐ Financeira	55.41 pts	(50.00 pts)	104.33%	→
☐ Investir em formação	60.53 pts	(50.00 pts)	108.42%	→
☐ Taxa de execução do orçamento de formação	103.00 %	(95.00 %)	108.42%	→
☐ Investir em SHST	51.58 pts	(50.00 pts)	101.26%	→
☐ Taxa de execução do orçamento de SHST	96.20 %	(95.00 %)	101.26%	→
☐ Aprendizagem e Crescimento	70.96 pts	(50.00 pts)	123.53%	→
☐ Assegurar a melhoria contínua do Processo	70.83 pts	(50.00 pts)	116.67%	→
☐ N.º de acções preventivas	4.00 N.º	(3.00 N.º)	133.33%	→
☐ Tempo médio para definir acções correctivas (RNC)	5.00 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	100.00%	→
☐ Desenvolver o Capital Humano	71.10 pts	(50.01 pts)	130.39%	→
☐ Índice de satisfação dos Colaboradores	73.00 %	(76.00 %)	96.05%	→ ⚠
☐ N.º médio de horas de formação por Colaborador	65.88 Horas	(38.95 Horas)	169.14%	→
☐ SIADAP - % de fichas de avaliação homologadas	100.00 %	(96.00 %)	104.17%	→
☐ SIADAP - % de fichas de Avaliados com objectivos definidos	100.00 %	(96.00 %)	104.17%	→
☐ Taxa de absentismo	1.20 %	(5.56 %)	178.42%	→



## 2.8. Performance da Gestão de Infra-Estruturas

No âmbito da execução do Plano de Manutenção das Infra-Estruturas Físicas de 2008, assume particular relevância a implementação do Plano de Reordenamento dos Serviços Centrais – Lisboa, norteado pelos princípios da funcionalidade e da optimização dos espaços, que se corporizou numa redistribuição das Unidades Orgânicas pelos edifícios, na disponibilização no edifício sede de uma nova sala para funcionamento do Gabinete Médico e na criação da “Sala do Colaborador”, um espaço onde se disponibilizam igualmente alguns dos serviços do Centro de Documentação Técnica (CDT).

Merece igualmente destaque a alteração de procedimentos conducentes à reinstalação de Secções de Processo Executivo (SPE), tendo sido lançados concursos para arrendamento de imóveis para as SPE de Viseu, Viana do Castelo, Beja, Évora e Vila Real.

Também em matéria de intervenções nos espaços das SPE, refiram-se as seguintes actuações:

- Foram mudadas as instalações da SPE de Bragança para um espaço dotado de melhores condições de trabalho e de atendimento;
- Na SPE de Braga entrou em funcionamento uma nova área especificamente destinada ao atendimento ao público;
- Concretizou-se a transferência da SPE I de Lisboa para as novas instalações na Praça de Londres.

Ainda em matéria de infra-estruturas físicas, foi feita a actualização do sistema de informação respeitante à gestão de viaturas, tendo sido assegurada uma taxa de registos superior a 98 por cento.

Procedeu-se também à contratualização da manutenção correctiva para os edifícios dos serviços em Lisboa, a partir do último quadrimestre do ano, visando uma centralização e programação da resposta mais adequada às solicitações/necessidades, com níveis de serviço estabelecidos.

Quanto à esfera de actuação em infra-estruturas técnicas e sistemas de informação, destacam-se, antes de mais, as seguintes três intervenções fundamentais:

1) Reforço do papel da plataforma de integração do IGFSS pelo alargamento do âmbito a toda a Segurança Social.

No âmbito de uma plataforma tecnológica de integração de diversos sistemas - SIF, GC e SEF - o IGFSS é a entidade centralizadora da informação a transferir entre sistemas, garantindo a sua inter-conectividade. Trata-se assim de uma solução eficaz para as necessidades de integração entre os sistemas da Segurança Social que o IGFSS utiliza.

Esta plataforma é responsável pela disponibilização diária da informação das redes de cobrança da Segurança Social, sobre a qual o IGFSS mantém toda a actividade de gestão financeira.

Sumariamente, passaram pelo IGFSS durante o ano de 2008, cerca de 4 milhões de registos para um total de cerca de 410 mil contribuintes sedeados no Continente e nas Regiões Autónomas da Madeira e Açores.



2) Reforço das condições de alojamento dos servidores.

Procedeu-se ao alojamento do parque de servidores e infra-estruturas 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 protecção dos dados e reunindo os requisitos mínimos da norma ISO 9001, e contemplando alguns requisitos da norma ISO 27001, tais como controlo de acessos, detecção e extinção de incêndios.

3) Actualização do sistema de apoio às infra-estruturas.

O "Service Desk Plus" já é uma ferramenta instituída e de referência no IGFSS que migrou para versão 7, potenciando a sua utilização pela qualificação dos serviços de suporte, promovendo uma resposta eficaz e transparente à organização, aplicando alguns dos conceitos do ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*). Actualmente o "Service Desk Plus" fornece alguns dos indicadores deste Processo, como sejam os tempos médios de resposta dos clientes internos/colaboradores, os quais evidenciaram em 2008 um desempenho superior às metas fixadas.

Continuaram ainda a merecer forte empenho as actividades destinadas a assegurar os mais elevados níveis de disponibilidade dos servidores, sistemas de informação e equipamentos de impressão, bem como a otimizar os protocolos da banca e dos débitos directos e pagamento de serviços.

No âmbito da Gestão Documental do Instituto foram desenvolvidos projectos nas áreas de Arquivo, Expediente e Centro de Documentação Técnica, em resultado dos quais foram encontradas soluções de outsourcing (Arquivo Definitivo e Expediente), foi inaugurada a sala do colaborador (como já se mencionou) e implementada a divulgação da newsletter semanal "CDT em Revist@".

Ainda ao nível da gestão documental foram, durante o ano, apurados os seguintes resultados:

- Recepção, registo, classificação e encaminhamento de ofícios entrados - 61 mil ofícios, o que corresponde a um aumento da ordem dos 11,8 por cento face a 2007;
- Expedição de ofícios – 141 mil ofícios enviados;
- Empréstimos efectuados pelo CDT – 1.080 empréstimos, o que traduz um acréscimo de 139 por cento, quando comparado com o ano anterior;
- Pedidos de legislação satisfeitos pelo CDT – 333 pedidos, com um tempo médio de resposta de aproximadamente 4 minutos.

Ao nível da política de reciclagem, nomeadamente na gestão de resíduos sólidos e urbanos, existem no IGFSS procedimentos de recolha selectiva do papel e de consumíveis informáticos, os quais implicam um esforço de sensibilização de todos os colaboradores.

Através da monitorização anual do programa de reciclagem de papel verifica-se que em 2008 foram recolhidos 333 contentores, de 240 litros cada, com papel e cartão para reciclagem nas instalações do Instituto em Lisboa. Em média cada colaborador contribuiu, assim, para evitar o



corte de cerca de 4 árvores. Foram poupadas, no total, aproximadamente 1.200 árvores durante este período.

Em 2008 foram também enviados para reciclagem 243 *toners* de impressoras e 91 telemóveis, o que para além das preocupações ambientais permitiu efectuar um simbólico donativo para a causa defendida pela AMI – Assistência Médica Internacional.

De seguida, apresentam-se os resultados finais detalhados para cada um dos indicadores do Mapa Estratégico deste Processo em 2008:

	Eficácia	Metas		
☐ PS.03 - Gestão de Infra-estruturas	61.84 pts	(50.00 pts)	121.08%	→
☐ Clientes	91.44 pts	(50.00 pts)	156.23%	→
☐ Responder às necessid. dos clientes internos e colaboradores	91.44 pts	(50.00 pts)	156.23%	→
☐ Tempo médio resp. Infra-estruturas Físicas-prioridade Alta	1.03 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	179.40%	→
☐ Tempo médio resp. Infra-estruturas Físicas-prioridade Baixa	0.73 Dias úteis	(15.00 Dias úteis)	195.13%	→
☐ Tempo médio resp. Infra-estruturas Técnicas Sist.info.Nível A	1.59 Horas Exp.	(2.50 Horas Exp.)	136.40%	→
☐ Tempo médio resp. Infra-estruturas Técnicas Sist.info.Nível B	6.10 Horas Exp.	(7.00 Horas Exp.)	112.38%	→
☐ Processos Internos	55.73 pts	(49.99 pts)	111.75%	→
☐ Assegurar a manutenção dos sistemas e fluxos de informação	88.60 pts	(50.00 pts)	154.05%	→
☐ Revisão perfis, seguranças e acessos nos Sistemas Informação	40.00 PA	(40.00 PA)	100.00%	↑
☐ Taxa de indisponibilidade dos Sistemas de Informação	0.01 %	(2.00 %)	199.50%	→
☐ Taxa de optimização do protocolo da banca	6.51 %	(5.00 %)	130.20%	→
☐ Taxa desvio protocolo débitos directos e pagamento serviços	3.50 %	(7.50 %)	153.33%	→
☐ Melhorar a gestão documental	64.88 pts	(49.93 pts)	118.18%	→
☐ Nº de empréstimos anuais pelo CDT	1080.00 N.º	(1000.00 N.º)	108.00%	→
☐ Reestruturação do serviço de documentação técnica	30.00 PA	(30.00 PA)	100.00%	→
☐ Reestruturação do serviço de expediente	30.00 PA	(30.00 PA)	100.00%	→
☐ Reestruturação dos arquivos físicos	51.30 PA	(30.00 PA)	171.00%	→
☐ Taxa de satisfação dos pedidos de documentação em arquivo	97.06 %	(90.00 %)	107.84%	→
☐ Taxa média mensal de registos efectuados no próprio dia	99.21 %	(95.00 %)	104.43%	→
☐ Taxa média mensal de registos enviados correctamente	99.52 %	(95.00 %)	104.76%	→
☐ Tempo médio de resposta a pedidos de pesquisa de legislação	4.06 Minutos	(10.00 Minutos)	159.40%	→
☐ Reforçar a operacionalidade das infra-estruturas técnicas	74.43 pts	(50.00 pts)	140.39%	→
☐ Instalação de um sistema de Call Center	50.00 PA	(50.00 PA)	100.00%	→
☐ Modernização dos equipamentos de telecomunicações fixas	93.50 PA	(50.00 PA)	187.00%	→
☐ Plano de reequipamento dos Serviços	59.20 PA	(40.00 PA)	148.00%	→
☐ Reformulação da sala de servidores	31.90 PA	(50.00 PA)	63.80%	→ ⚠
☐ Taxa de indisponibilidade dos equipamentos de impressão	0.33 %	(3.00 %)	189.00%	→
☐ Taxa de indisponibilidade dos servidores	0.64 %	(2.00 %)	168.00%	→
☐ Reforçar as infra-estruturas físicas	7.79 pts	(50.00 pts)	48.18%	→
☐ Avaliação da manutenção contratualizada	9.40 PA	(20.00 PA)	47.00%	→ ⚠
☐ Obras nas Secções de Processo Executivo	32.50 PA	(110.00 PA)	29.55%	→ ⚠
☐ Obras no edifício da Avª. António Serpa	10.00 PA	(20.00 PA)	50.00%	→ ⚠
☐ Obras no edifício da Avª. Boavista DGI/SPE	20.00 PA	(30.00 PA)	66.67%	→ ⚠
☐ Obras no Edifício-Sede	10.00 PA	(60.00 PA)	16.67%	→ ⚠
☐ Taxa de actualização da informação de gestão de viaturas	98.12 %	(90.00 %)	109.02%	→
☐ Financeira	8.03 pts	(50.00 pts)	61.51%	↓
☐ Investir em Infra-estruturas	16.05 pts	(50.00 pts)	72.34%	↓
☐ Taxa de execução da dotação para instalações	69.20 %	(95.00 %)	72.84%	↓ ⚠
☐ Investir em TIC	0.00 pts	(50.00 pts)	50.37%	→
☐ Taxa de execução do PIDDAC de informática	47.85 %	(95.00 %)	50.37%	→ ⚠
☐ Aprendizagem e Crescimento	86.14 pts	(50.00 pts)	149.74%	↑
☐ Assegurar a melhoria contínua do Processo	75.00 pts	(50.00 pts)	150.00%	→
☐ N.º de acções preventivas	6.00 N.º	(3.00 N.º)	200.00%	→
☐ Tempo médio para definir acções correctivas (RNC)	5.00 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	100.00%	→
☐ Desenvolver o Capital Humano	71.07 pts	(50.00 pts)	123.64%	→

	Eficácia	Metas		
<input type="checkbox"/> Índice de satisfação dos Colaboradores	71.00 %	(74.00 %)	95.95%	→ ⚠
<input type="checkbox"/> N.º médio de horas de formação por Colaborador	31.92 Horas	(20.11 Horas)	158.73%	→
<input type="checkbox"/> SIADAP - % de fichas de avaliação homologadas	100.00 %	(96.00 %)	104.17%	→
<input type="checkbox"/> SIADAP - % de fichas de Avaliados com objectivos definidos	100.00 %	(96.00 %)	104.17%	→
<input type="checkbox"/> Taxa de absentismo	4.14 %	(9.24 %)	155.19%	→
<input type="checkbox"/> Dinamizar Projectos em Novas Tecnologias	99.25 pts	(50.00 pts)	162.65%	↑
<input type="checkbox"/> Sistema de gestão da frota automóvel	69.40 PA	(50.00 PA)	138.80%	↑
<input type="checkbox"/> Sistema de gestão de infra-estruturas	111.90 PA	(60.00 PA)	186.50%	↑



## 2.9. Performance da Contabilidade

Numa área regida essencialmente pelo cumprimento de prazos, o ano de 2008 revelou-se particularmente positivo. Procedeu-se aos encerramentos mensais dos períodos contabilísticos de acordo com o calendário estipulado e elaboraram-se os Dossiers trimestrais de Reconciliação de Saldos Patrimoniais e Orçamentais com Entidades do perímetro de consolidação da Segurança Social, também dentro dos prazos estabelecidos.

A Execução Orçamental da Despesa e da Receita e respectivos Relatórios foram elaborados e remetidos à Direcção do Orçamento dentro dos prazos definidos, bem como foi enviada atempadamente a execução orçamental ao Controlador Financeiro do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social (MTSS). Por sua vez, as Contas do IGFSS relativas ao ano de 2007 foram também remetidas ao Tribunal de Contas dentro dos prazos acordados.

O ano transacto ficou ainda marcado pelo desenvolvimento e melhoria de diversos *interfaces* informáticos que permitem uma maior automatização e fiabilidade das operações contabilísticas, nomeadamente:

- *Interface GC/SIF* – Parametrização das contabilizações, validação dos processos e elaboração de testes inerentes à conta corrente de contribuições (*interface SICC-GC/SIF*) com 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;
- Implementação do *Interface CO (Controlling)* – Definição Contabilística do *interface* das coimas e contra ordenações em parceria com o *interface GC*;
- Colaboração na implementação do *interface* entre o novo Sistema de Informação de Recursos Humanos e o SIF;
- *Interface Simplex 08M096* – Novos Canais de Pagamento;
- Levantamento de requisitos GC – Processos pendentes (Prescrições de Créditos; Prescrições de Débitos; Falências).

De seguida, apresentam-se os resultados finais detalhados para cada um dos indicadores do Mapa Estratégico deste Processo em 2008:

	Eficácia	Metas		
☐ PS.04 - Contabilidade	76.54 pts	(50.00 pts)	179.14%	→ ⚠
☐ Clientes	75.18 pts	(50.00 pts)	139.94%	→
☐ Disponibilizar a execução orçamental do IGFSS	75.39 pts	(50.00 pts)	120.31%	→
☐ Tempo médio apre. exec. orç. Controlador Financeiro-Despesa	2.75 Dias úteis	(4.00 Dias úteis)	131.25%	→
☐ Tempo médio apre. exec. orç. Controlador Financeiro-Receita	3.75 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	125.00%	→
☐ Tempo médio apresentação do Relato Financeiro e Orçamental	1.75 Dias úteis	(2.00 Dias úteis)	112.50%	→
☐ Processar a despesa	67.24 pts	(50.00 pts)	113.79%	→
☐ Prazo de integração dos vencimentos	106.80 PA	(110.00 PA)	97.09%	→
☐ Prazo de Pagamento à CGA e SS	149.60 PA	(120.00 PA)	124.67%	→
☐ Prazo de Pagamento do IRS	151.40 PA	(120.00 PA)	126.17%	→
☐ Taxa de cumprimento do pagamento - Diversos	93.73 %	(90.00 %)	104.14%	→
☐ Taxa de cumprimento do pagamento - Fundos de Maneio	99.33 %	(90.00 %)	110.37%	→
☐ Produzir as demonstrações financeiras do IGFSS	83.00 pts	(50.00 pts)	160.90%	→
☐ Prazo de apresentação das contas anuais ao TC	148.40 PA	(140.00 PA)	106.00%	→
☐ Tempo médio de apresentação do dossier de contas	19.25 Dias úteis	(10.00 Dias úteis)	192.50%	→
☐ Tempo médio de conferência das contas 25	0.00 Dias úteis	(2.00 Dias úteis)	200.00%	→
☐ Processos Internos	81.59 pts	(50.00 pts)	277.61%	→
☐ Contabilizar a receita	66.01 pts	(50.00 pts)	113.06%	→
☐ Taxa cump.prazo análise/emissão AP restituição contribuições	89.42 %	(90.00 %)	99.36%	→
☐ Taxa cumprimento contabilização da receita com origem caixa	84.50 %	(60.00 %)	140.83%	→
☐ Taxa de cumprimento da contabilização dos documentos	71.75 %	(70.00 %)	102.50%	→
☐ Efectuar o controlo orçamental	88.33 pts	(50.00 pts)	158.82%	→
☐ Conf. entre saldos contas terceiros e saldo respectivas OT	67.20 PA	(60.00 PA)	112.00%	→
☐ Desdobramento do saldo de gerência em saldo Orçamental e OT	60.00 PA	(30.00 PA)	200.00%	→
☐ Tempo médio elab. relatório evolução despesa/receita IGFSS	5.33 Dias úteis	(15.00 Dias úteis)	164.47%	→
☐ Produzir/solicitar informação - entidades externas	87.58 pts	(50.00 pts)	146.34%	→
☐ Requisição ao INH	67.80 PA	(40.00 PA)	169.50%	→
☐ Requisição de Fundos ao MTSS	203.00 PA	(120.00 PA)	169.17%	→
☐ Taxa cumprimento prazo de solicitação de certidões receita	100.00 %	(85.00 %)	117.65%	→
☐ Taxa de cumprimento do envio das declarações fiscais	100.00 %	(85.00 %)	117.65%	→
☐ Validar os registos contabilísticos	100.00 pts	(50.00 pts)	856.75%	→
☐ Tempo médio análise saldos contas perímetro consolidação	41.50 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	830.00%	→
☐ Tempo médio de análise dos saldos das contas mensais	17.67 Dias úteis	(2.00 Dias úteis)	883.50%	→
☐ Aprendizagem e Crescimento	71.69 pts	(50.00 pts)	117.95%	→ ⚠
☐ Assegurar a melhoria contínua do Processo	62.50 pts	(50.00 pts)	110.00%	→
☐ N.º de acções preventivas	3.00 N.º	(3.00 N.º)	100.00%	→
☐ Tempo médio para definir acções correctivas (RNC)	4.00 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	120.00%	→
☐ Desenvolver o Capital Humano	40.93 pts	(50.00 pts)	92.74%	→
☐ Índice de satisfação dos Colaboradores	75.00 %	(72.00 %)	104.17%	→
☐ N.º médio de horas de formação por Colaborador	42.40 Horas	(49.21 Horas)	86.16%	→ ⚠
☐ SIADAP - % de fichas de avaliação homologadas	100.00 %	(96.00 %)	104.17%	→
☐ SIADAP - % de fichas de Avaliados com objectivos definidos	100.00 %	(96.00 %)	104.17%	→
☐ Taxa de absentismo	6.68 %	(4.95 %)	85.05%	→ ⚠
☐ Desenvolver os interfaces dos Sistemas de Informação	91.67 pts	(50.00 pts)	133.33%	→ ⚠
☐ Taxa de cumprimento dos testes ao SEF/SIF e SEF/GC/SIF	Não Aplicável	( )		→ ⚠
☐ Taxa de cumprimento dos testes ao SICC/GC/SIF	100.00 %	(75.00 %)	133.33%	→

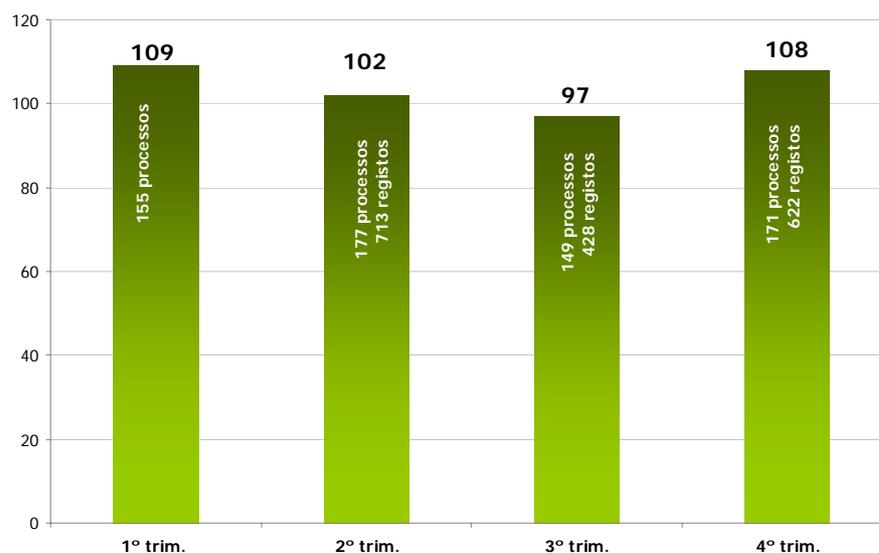


## 2.10. Performance da Gestão de Aquisições

O Sistema de Avaliação de Fornecedores, implementado no IGFSS no decorrer do processo de certificação do Sistema de Gestão da Qualidade pela Norma ISO 9001 tem como objectivo final assegurar uma gestão de aquisições mais eficiente, através da selecção dos fornecedores com o melhor desempenho.

No decorrer do ano 2008, procedeu-se ao seu acompanhamento de forma a encontrar soluções de melhoria, em parceria com o II, para a resolução da constatação da APCER aquando da auditoria de certificação. Foram também efectuadas outras alterações ao sistema SIF que possibilitaram a obtenção de dados adicionais, designadamente o relatório com o histórico das avaliações por fornecedor que permite identificar, além dos processos, os registos de fornecimentos associados às avaliações globais de cada fornecedor.

Assim, e como previsto no referido sistema, foram efectuados os relatórios trimestrais de que se destacam os dados relativos às avaliações efectuadas no sistema SIF, constantes do gráfico seguinte:



Fornecedores avaliados no sistema SIF em 2008

Neste âmbito foi também efectuado o feedback aos fornecedores avaliados no segundo semestre de 2007 que se traduziu no envio, em Março de 2008, de cerca de 225 ofícios com as avaliações individualizadas por trimestre a cada fornecedor.

Implementada a Metodologia de Gestão de Stocks, que visa garantir a preservação da conformidade dos produtos adquiridos para fazer face às necessidades correntes do IGFSS, bem como a entrega dos mesmos às Unidades Orgânicas, deu-se continuidade ao seu acompanhamento de forma a otimizar a gestão dos armazéns.



Nesta matéria é de destacar, com o objectivo de melhorar o processo na fase de entrega dos materiais armazenáveis às Unidades Orgânicas instaladas fora de Lisboa, SPE e Direcção de Gestão de Imóveis do Norte, a implementação de um serviço de “entregas porta a porta”, possibilitando a entrega atempada dos materiais solicitados com o menor transtorno possível para as referidas Unidades Orgânicas.

No que respeita à aquisição de Bens e Serviços há que referir o desenvolvimento central de procedimentos de aquisição de âmbito nacional, indispensáveis ao funcionamento dos serviços desconcentrados. Estes novos contratos permitiram não só o aumento dos níveis de serviço, como a obtenção de sinergias de custos significativas.

Assim, é de realçar a redução de 16,22 por cento dos custos face ao valor pago em 2007 e uma redução de cerca de 23 por cento do número de processos correntes abertos em 2008, excluindo contratos. Para estes foi alcançado o tempo médio de resposta de 11 dias, desde o pedido das Unidades Orgânicas até à adjudicação ao fornecedor.

Em termos globais, foram trabalhados 529 processos de aquisição verificando-se uma redução de aproximadamente 8 por cento face a 2007, correspondendo a um total de compromissos assumidos superior a 4,5 milhões de euros. Mantém-se, assim, a tendência de redução do número de processos decorrente da política adoptada de aquisições centralizadas, com a inclusão das necessidades a nível nacional.

De seguida, apresentam-se os resultados finais detalhados para cada um dos indicadores do Mapa Estratégico deste Processo em 2008:

	Eficácia	Metas		
☐ PS.05 - Gestão de Aquisições	71.38 pts	(50.00 pts)	165.95%	→
☐ Financeira	100.00 pts	(50.00 pts)	324.40%	→
☐ Reduzir os custos de aquisição	100.00 pts	(50.00 pts)	324.40%	→
☐ Taxa de redução de custos	16.22 %	(5.00 %)	324.40%	→
☐ Clientes	51.48 pts	(50.00 pts)	101.18%	→
☐ Dar resposta às necessidades internas	51.48 pts	(50.00 pts)	101.18%	→
☐ Taxa de satisfação das reservas de material de armazém	90.48 %	(90.00 %)	100.53%	→
☐ Tempo médio de adjudicação de bens e serviços	11.78 Dias úteis	(12.00 Dias úteis)	101.33%	→
☐ Processos Internos	72.25 pts	(50.00 pts)	131.12%	→
☐ Avaliar os fornecedores	50.00 pts	(50.00 pts)	100.00%	→
☐ Reporte da avaliação	50.00 PA	(50.00 PA)	100.00%	→
☐ Melhorar a gestão de stocks	86.00 pts	(50.00 pts)	129.82%	→
☐ Inventário anual das existências em Armazém	11.20 PA	(10.00 PA)	112.00%	↑
☐ Taxa de rotura de stocks	5.83 %	(10.00 %)	141.70%	→
☐ Melhorar a gestão dos processos de aquisição	78.63 pts	(50.00 pts)	155.44%	→
☐ Levantamento anual da situação processual	13.60 PA	(10.00 PA)	136.00%	↑
☐ Taxa de redução de processos	23.76 %	(10.00 %)	237.60%	→
☐ Taxa de renovação de contratos com antecedência até 15 dias	92.86 %	(90.00 %)	103.18%	→
☐ Tx cump. adjudicação de contratos 15 dias antes do seu termo	100.00 %	(90.00 %)	111.11%	→
☐ Aprendizagem e Crescimento	66.54 pts	(50.00 pts)	127.44%	→
☐ Assegurar a melhoria contínua do Processo	83.33 pts	(50.00 pts)	126.67%	→
☐ N.º de acções preventivas	4.00 N.º	(3.00 N.º)	133.33%	→
☐ Tempo médio para definir acções correctivas (RNC)	4.00 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	120.00%	→
☐ Desenvolver o Capital Humano	49.74 pts	(50.00 pts)	128.22%	→
☐ Índice de satisfação dos Colaboradores	68.00 %	(76.00 %)	89.47%	→ ⚠
☐ N.º médio de horas de formação por Colaborador	41.00 Horas	(14.53 Horas)	282.17%	→
☐ SIADAP - % de fichas de avaliação homologadas	100.00 %	(96.00 %)	104.17%	→
☐ SIADAP - % de fichas de Avaliados com objectivos definidos	100.00 %	(96.00 %)	104.17%	→
☐ Taxa de absentismo	6.00 %	(4.32 %)	81.11%	→ ⚠



## 2.11. Performance do Jurídico-Contencioso

O Gabinete Jurídico-Contencioso tem como missão acompanhar o desenvolvimento dos processos de contencioso e prestar apoio jurídico transversalmente, a todas as Unidades Orgânicas e ao Conselho directivo (CD) do IGFSS, de acordo com as orientações superiormente definidas.

No transacto ano de 2008, através de um acompanhamento diário e de uma análise rigorosa e atempada dos processos, as metas propostas foram maioritariamente superadas, como espelha o resultado global anual, vertido no BSC de 73,55 pontos, e no encerramento de 339 processos, acima da meta estabelecida (150). Também nos prazos de resposta às solicitações urgentes, quer do CD, quer das Unidades Orgânicas, foi possível reduzir o tempo médio de resposta.

No que se refere à intervenção nos processos do Fundo Garantia de Alimentos Devidos a Menores foram analisados 773 processos o que permitiu impedir que fosse dispendida a importância de 236 mil euros, em resultado dos recursos interpostos pelo Gabinete Jurídico-Contencioso sobre algumas decisões judiciais.

A taxa de sucesso no reembolso das rendas designadamente as de "renda económica" também é assinalável, bem como todo o apoio prestado a outras Unidades Orgânicas. A título de exemplo:

- Foram elaboradas 372 informações jurídicas e 18 pareceres formais;
- Foram analisados 116 contratos, incluindo os de contratação pública;
- Foram celebrados 125 acordos prestacionais relativos a cobrança de rendas e a ocupações não tituladas, em processos de regularização de situações habitacionais;
- Foram praticados 331 actos notariais (certificações/reconhecimentos).

Uma referência também à inovação pelo uso generalizado de meios electrónicos na propositura e tramitação de acções judiciais.

De seguida, apresentam-se os resultados finais detalhados para cada um dos indicadores do Mapa Estratégico deste Processo em 2008:

	Eficácia	Metas		
☐ PS.06 - Jurídico-Contencioso	73.55 pts	(50.00 pts)	138.68%	→
☐ Clientes	83.93 pts	(50.00 pts)	134.05%	→
☐ Melhorar o apoio jurídico às UO	100.00 pts	(50.00 pts)	161.25%	→
☐ Prazo médio de resposta às solicitações normais	4.45 Dias úteis	(16.95 Dias úteis)	173.75%	→
☐ Prazo médio de resposta às solicitações urgentes	2.25 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	155.00%	→
☐ Reduzir o tempo de resposta ao CD	71.88 pts	(50.00 pts)	113.65%	→
☐ Prazo médio de resposta às reclamações do Livro Amarelo	2.67 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	146.60%	→
☐ Prazo médio de resposta às solicitações normais	30.36 Dias úteis	(16.50 Dias úteis)	16.00%	→ ⚠
☐ Prazo médio de resposta às solicitações urgentes	3.75 Dias úteis	(3.75 Dias úteis)	100.00%	→
☐ Relatório mensal de assuntos prioritários	164.00 PA	(120.00 PA)	136.67%	↑
☐ Relatório trimestral da actividade	38.00 PA	(30.00 PA)	126.67%	→
☐ Processos Internos	71.43 pts	(50.00 pts)	152.14%	→
☐ Adequar os procedimentos da contratação pública	0.00 pts	(50.00 pts)	0.00%	→
☐ Implementação de medidas de adequação	0.00 PA	(10.00 PA)	0.00%	→ ⚠
☐ Optimizar a articulação com o FGADM e FSS	100.00 pts	(50.00 pts)	183.50%	→
☐ Implementação de regras procedimentais	36.70 PA	(20.00 PA)	183.50%	→
☐ Reduzir o n.º de processos pendentes	100.00 pts	(50.00 pts)	232.67%	→
☐ N.º de processos judiciais e extra-judiciais encerrados	349.00 N.º	(150.00 N.º)	232.67%	→
☐ Aprendizagem e Crescimento	66.35 pts	(50.00 pts)	123.11%	→
☐ Assegurar a melhoria contínua do Processo	62.50 pts	(50.00 pts)	110.00%	→
☐ N.º de acções preventivas	3.00 N.º	(3.00 N.º)	100.00%	→
☐ Tempo médio para definir acções correctivas (RNC)	4.00 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	120.00%	→
☐ Desenvolver o Capital Humano	70.21 pts	(50.00 pts)	136.21%	→
☐ Índice de satisfação dos Colaboradores	74.00 %	(80.00 %)	92.50%	→ ⚠
☐ Nº médio de horas de formação por Colaborador	78.30 Horas	(39.75 Horas)	196.98%	↑
☐ SIADAP - % de fichas de avaliação homologadas	100.00 %	(96.00 %)	104.17%	→
☐ SIADAP - % de fichas de Avaliados com objectivos definidos	100.00 %	(96.00 %)	104.17%	→
☐ Taxa de Absentismo	3.15 %	(18.80 %)	183.24%	→



## 2.12. Performance das Auditorias do Sistema de Controlo Interno

As actividades desenvolvidas no ano de 2008 enquadram-se nas competências do Instituto de órgão de controlo estratégico do Sistema de Segurança Social, no âmbito do Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado (SCI), destacando-se as seguintes acções:

### 1) Duas auditorias transversais ao sistema de segurança social:

- Auditoria ao Sistema de Apuramento e Contabilização das Contribuições dos Fundos Especiais da Segurança Social

Foi analisado todo o circuito de apuramento e contabilização das receitas dos sete Fundos Especiais da Segurança Social que têm origem em contribuição complementar integrada na Taxa Social Única, isto é, todo o percurso da informação e interligação das várias aplicações informáticas desde a entrada dos dados no sistema até à sua contabilização. Foram também analisados os aspectos relacionados com a gestão destes Fundos Especiais e ainda as situações não abrangidas pelos sistemas de informação de âmbito nacional. Nesta acção foram envolvidas várias entidades: IGFSS, II, ISS (Centro Distrital de Segurança Social de Lisboa), 4 Caixas de Previdência com Fundos Especiais e a Direcção-Geral da Segurança Social (DGSS).

- Auditoria aos Procedimentos do Circuito da Despesa dos Fundos Especiais da Segurança Social

Esta auditoria foi desenvolvida no seguimento das conclusões da auditoria ao circuito da receita e permitiu completar o ciclo de análise deste tipo de Fundos Especiais, cujo âmbito abrangeu não só os analisados na primeira auditoria mas também os Fundos já sem receitas correntes e ainda geradores de despesa, num total de 15. Foram envolvidas as mesmas entidades, sendo que no ISS a análise envolveu a deslocação a três Centros Distritais de Segurança Social e ao Centro Nacional de Pensões (CNP).

### 2) Estudos estratégicos

- Relatório de Análise de Indicadores de Gestão da Segurança Social (1996-2009)

Foi elaborado um relatório de análise evolutiva das despesas e receitas da Segurança Social no período dos últimos 13 anos, apoiada pelos correspondentes dados físicos e ainda pela menção das principais alterações legislativas e da respectiva influência no comportamento das receitas e despesas. A análise da situação de equilíbrio financeiro foi efectuada numa perspectiva do passado e de futuro.

### 3) Acompanhamento sistemático da implementação das recomendações de auditoria nos Organismos da Segurança Social

- Foram realizados os Relatórios Semestrais de Follow-Up das Auditorias (IGFSS, II, ISS e Instituto de Gestão dos Fundos de Capitalização da Segurança Social (IGFCSS)), os quais visam apresentar uma análise evolutiva da implementação das recomendações de auditoria (emitidas por todas as entidades auditoras) nos diversos Organismos da Segurança Social.



- Alargou-se o âmbito do acompanhamento em especial no ISS;
- Realizaram-se melhorias na constituição de uma base de dados de suporte, elaborou-se o Manual do Utilizador desta Base de Dados e definiu-se a Metodologia de actuação dos serviços na operação de reporte do Follow up.

#### **4) Representação do IGFSS no Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado**

- Neste âmbito, para além da representação e colaboração já habitual, procurou-se ainda desenvolver, através da frequência de acções de formação específicas, as capacidades e competências necessárias para assegurar as funções do IGFSS no âmbito do SCI no que se refere ao cumprimento do plano de auditorias no âmbito da Lei de Enquadramento Orçamental para o triénio 2008-2010, mas também de modo a que este Serviço possa assumir um papel decisivo na resolução de problemas transversais ao Sistema de Segurança Social.

De seguida, apresentam-se os resultados finais detalhados para cada um dos indicadores do Mapa Estratégico deste Processo em 2008:

	Eficácia	Metas		
☐ PS.07 - Auditorias do Sistema de Controlo Interno	48.49 pts	(50.00 pts)	99.44%	→
☐ Clientes	0.00 pts	(50.00 pts)	37.50%	→
☐ Aumentar qualidade dos sistemas de Controlo Interno das ISS	0.00 pts	(50.00 pts)	37.50%	→
☐ Taxa de implementação das recomendações	9.40 %	(25.00 %)	37.50%	→ ⚠
☐ Processos Internos	62.64 pts	(50.00 pts)	117.31%	↑
☐ Realizar Auditorias ao Sistema de Segurança Social	50.00 pts	(50.00 pts)	100.00%	↑
☐ Aud. aos Proced. Circuito da Despesa dos Fundos Especiais SS	30.00 PA	(30.00 PA)	100.00%	↑
☐ Aud. sistema deapur. contab. contrib. Fundos Especiais SS	50.00 PA	(50.00 PA)	100.00%	→
☐ Realizar estudos estratégicos	50.00 pts	(50.00 pts)	100.00%	↑
☐ Análise dos indicadores de gestão da SS	30.00 PA	(30.00 PA)	100.00%	↑
☐ Reportar o estado de implementação das recomendações	81.60 pts	(50.00 pts)	143.28%	↑
☐ Alargamento do âmbito da matriz de follow up	20.00 PA	(20.00 PA)	100.00%	→
☐ Prazo de reporte da implementação nos organismos da SS	61.60 PA	(50.00 PA)	123.20%	→
☐ Prazo inserção de novas recomendações na matriz de follow up	9.00 Dias	(60.00 Dias)	185.00%	↑
☐ Aprendizagem e Crescimento	68.69 pts	(50.00 pts)	125.55%	→
☐ Assegurar a melhoria contínua do Processo	75.00 pts	(50.00 pts)	130.00%	→
☐ N.º de acções preventivas	3.00 N.º	(3.00 N.º)	100.00%	→
☐ Tempo médio para definir acções correctivas (RNC)	2.00 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	160.00%	→
☐ Desenvolver o Capital Humano	62.37 pts	(50.00 pts)	124.10%	→
☐ Índice de satisfação dos Colaboradores	73.00 %	(71.00 %)	102.82%	→
☐ N.º médio de horas de formação por Colaborador	48.90 Horas	(30.40 Horas)	160.86%	→
☐ SIADAP - % de fichas de avaliação homologadas	80.00 %	(96.00 %)	83.33%	→ ⚠
☐ SIADAP - % de fichas de Avaliados com objectivos definidos	80.00 %	(96.00 %)	83.33%	→ ⚠
☐ Taxa de absentismo	0.43 %	(1.73 %)	175.14%	→



## 2.13. Promoção da Melhoria Contínua

*“Desenvolvimento de medidas para o reforço positivo do desempenho”* **Nota**

A operacionalização de um sistema de gestão por objectivos 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 acções correctivas do desempenho de objectivos/indicadores que estejam aquém do planeado, ou seja, serve para empreender acções 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 acções correctivas 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 Directivo 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 efectuada 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”<sup>3</sup>. Para cada uma dessas iniciativas são identificados os respectivos 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 objectivos 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 efectuado este registo na aplicação do BSC.

---

**Nota** Informações a constar do Relatório de Actividades e Auto-avaliação de acordo com as orientações do Conselho Coordenador da Avaliação dos Serviços, enviadas pelo GEP do MTSS (transcrição)

<sup>3</sup> O “PCDA”, ou ciclo de Deming, representa o ciclo da melhoria contínua: Plan / Do / Check / Act.



Para além deste procedimento mensal, nas reuniões trimestrais de pilotagem estratégica do Conselho da Qualidade, composto pelos elementos do Conselho Directivo, Gestores de Processo e elementos do Grupo da Qualidade, é não só efectuado 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 interacções existentes entre os vários Processos.

Importa ainda referir, que nas reuniões do Conselho da Qualidade é também acompanhada a execução de dezenas de 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 respectivos responsáveis à monitorização do grau de execução dos planos de acção das oportunidades de melhoria que vão resultando das seguintes ferramentas:

- Inquéritos de Satisfação de Colaboradores;
- Inquéritos de Satisfação dos Clientes Externos;
- Inquéritos de Satisfação dos Clientes Internos;
- *Common Assessment Framework (CAF)*;
- Relatórios de Auditorias de Certificação e Acompanhamento da Norma ISO 9001.

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.



### 3. RESULTADOS DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES EXTERNOS

*“Apreciação, por parte dos utilizadores, da quantidade e qualidade dos serviços prestados”* **Nota**

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 3 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 adoptar 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 actuação	Principais clientes
Gestão da Dívida	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Contribuintes com dívida à Segurança Social</li></ul>
Gestão do Património Imobiliário	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Arrendatários e Administrações de Condomínio</li><li>▪ Compradores de Imóveis</li></ul>
Gestão do Orçamento e Conta	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Instituições do Sistema de Segurança Social</li></ul>
Gestão Financeira	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Instituições do Sistema de Segurança Social (Abastecimento Financeiro)</li><li>▪ Colaboradores dos 18 Centros Distritais de Segurança Social do Instituto de Segurança Social, que interagem com o Núcleo do Fundo de Garantia Salarial (FGS)</li></ul>

#### 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.

O início da preparação do inquérito ocorre todos os anos no mês de Agosto, de acordo com o Plano Anual da Qualidade, terminando o processo com a apresentação do Relatório Final em Fevereiro do ano seguinte, o qual já inclui os planos de acção das oportunidades de melhoria

---

**Nota** Informações a constar do Relatório de Actividades e Auto-avaliação de acordo com as orientações do Conselho Coordenador da Avaliação dos Serviços, enviadas pelo GEP do MTSS (transcrição)



identificadas fruto da análise dos resultados, não obstante no mês de Dezembro 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. Análise pelos Gestores de Processo dos segmentos de clientes a inquirir e das questões a englobar nos questionários (Agosto/Setembro);
2. Compilação e elaboração dos questionários pelo Núcleo da Qualidade e Controlo de Gestão (Setembro);
3. Validação dos questionários por um grupo de pessoas não envolvidas no processo – “Grupo de teste” (Setembro);
4. Aprovação dos questionários pelo Conselho Directivo (Setembro);
5. Distribuição dos questionários aos clientes por correio, e-mail ou nos locais de atendimento (Outubro);
6. Período de resposta aos questionários (Outubro/Novembro);
7. Tratamento dos dados pelo Núcleo da Qualidade e Controlo de Gestão, do qual resulta um relatório preliminar com uma análise detalhada dos resultados (Novembro/Dezembro);
8. Identificação de oportunidades de melhoria e respectivos planos de acção pelos Gestores de Processo (Janeiro/Fevereiro);
9. Elaboração do relatório final pelo Núcleo da Qualidade e Controlo de Gestão (Fevereiro);

Posteriormente, o Núcleo da Qualidade e Controlo de Gestão assegura a monitorização trimestral da execução dos respectivos planos de acção.

## Caracterização da Amostra

Desde há 3 anos são abrangidos pelo inquérito todos os principais clientes de todos os Processos de Negócio. No ano de 2008 foram enviados 3.959 questionários, mas atendendo à especificidade e universo de cada tipo de cliente foram adoptados diferentes critérios de selecção da amostra que assim oscila consoante as situações: 1 por cento, 21 por cento, 22 por cento e 100 por cento.

No caso dos clientes - “Contribuintes da Recuperação Executiva” – cuja amostra representa apenas 1 por cento do universo (2.800 questionários), importa referir que apenas uma pequena percentagem destes contribuintes se dirige aos serviços, pelo que, distribuindo os inquéritos directamente nos balcões de atendimento, estão a ser inquiridos aqueles clientes que têm um contacto directo com o atendimento, garantindo uma melhor percepção.

No quadro seguinte, caracteriza-se a amostra do inquérito realizado em 2008, por tipo de cliente, de acordo com os critérios que foram estabelecidos:

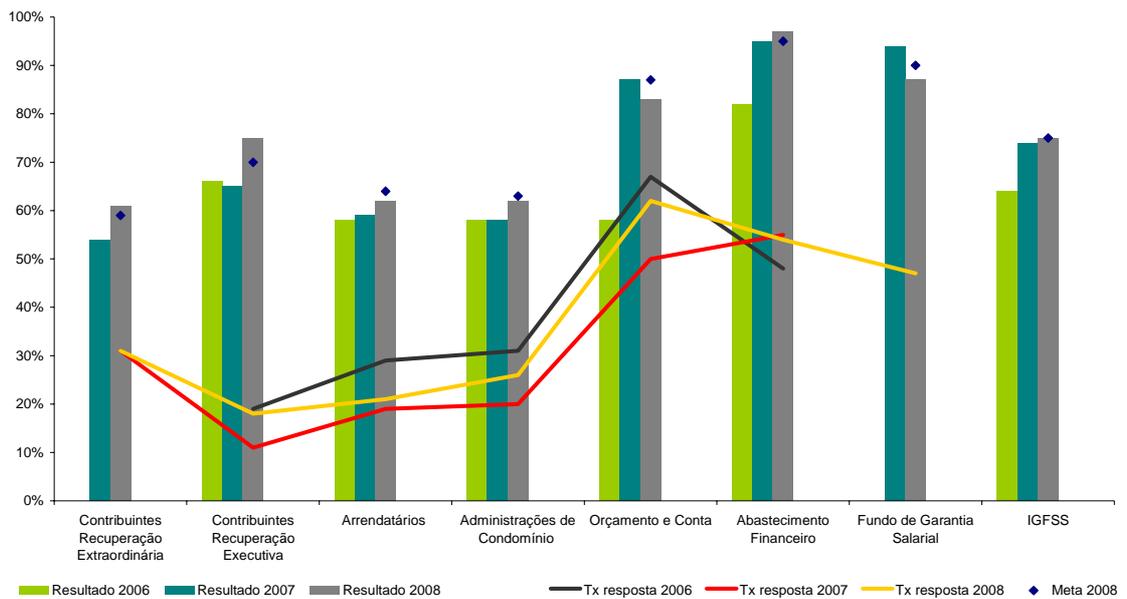


<b>Contribuintes de Recuperação Executiva</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Considerando a existência de um universo de cerca de 240 mil clientes e a sua distribuição por 18 distritos, divididos em 3 categorias consoante a sua dimensão (A, B e C), e atendendo ainda à disponibilidade existente para o tratamento de dados (manual), foram distribuídos 2.800 inquéritos;</li><li>▪ Pese embora a amostra represente somente 1 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 estão a inquirir aqueles clientes que efectivamente têm um contacto directo com os balcões das Secções de Processo Executivo (SPE);</li><li>▪ Assim, distribuíram-se 2.800 inquéritos nos balcões das SPE. Atendendo às categorias, foram entregues 1.000 questionários pelas SPE do tipo A (Lisboa I – 250, Lisboa II – 250, Porto I – 300 e Porto II – 200); 1.200 questionários pelas SPE do tipo B (150 por cada uma); e 600 questionários pelas do tipo C (75 por cada uma).</li></ul>
<b>Contribuintes de Recuperação Extraordinária</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Foi inquirida a totalidade dos Contribuintes com processos activos (100 por cento) – 144 inquéritos enviados por correio.</li></ul>
<b>Arrendatários</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Considerando a existência de um universo de 3.578 clientes e atendendo ainda à disponibilidade existente para o tratamento de dados (manual), foram remetidos 750 inquéritos (cerca de 21 por cento do universo);</li><li>▪ A selecção teve em conta os dois tipos de renda, a livre e a social, e é proporcional ao número de arrendatários geridos pela Direcção de Gestão de Imóveis do Norte e do Sul.</li></ul>
<b>Administrações de Condomínio</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Considerando um universo de 787 clientes e atendendo ainda à disponibilidade existente para o tratamento de dados (manual), foram remetidos 175 inquéritos (cerca 22 por cento do universo);</li><li>▪ A selecção teve em conta os dois tipos de renda, a livre e a social, e é proporcional ao número de Administrações de Condomínio geridas Direcção de Gestão de Imóveis do Norte e do Sul.</li></ul>
<b>Instituições do Sistema de Segurança Social – Orçamento e Conta</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Foi inquirido por e-mail o universo de clientes, num total de 13 (100 por cento).</li></ul>
<b>Instituições do Sistema de Segurança Social – Abastecimento Financeiro</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Foi inquirido por e-mail o universo de clientes, num total de 13 (100 por cento).</li></ul>
<b>Colaboradores dos 18 CDSS do ISS, que interagem com o Núcleo do FGS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Foi inquirido por e-mail o universo de clientes, num total de 64 colaboradores do ISS (100 por cento).</li></ul>



## Resultados do inquérito de satisfação dos clientes externos

Globalmente os resultados da avaliação da satisfação dos clientes externos do IGFSS demonstram uma tendência positiva em 2008, com níveis de satisfação entre os 61 por cento e os 97 por cento. Apenas o Orçamento e Conta e o Fundo de Garantia Salarial desceram ligeiramente o seu grau de satisfação, mantendo, ainda assim, taxas acima dos 80 por cento.



Resultados da satisfação dos clientes externos: 2006 a 2008

O grau de satisfação global do IGFSS, resultante da média dos graus de satisfação alcançados nos vários questionários, é de 75 por cento. Este resultado, representa um aumento de 1 ponto percentual (pp) em relação ao ano anterior e de 11 pp em relação a 2006, fruto da contínua implementação das oportunidades de melhoria.

Foi, assim, alcançado o objectivo de 2008 “Aumentar a satisfação dos clientes externos”, associado ao compromisso “Clientes Satisfeitos” da Política da Qualidade do Instituto, cuja meta era justamente de 75 por cento.

A taxa de resposta aos questionários apresenta também uma tendência positiva quando comparada com a do ano anterior.

Os Gestores de Processo das áreas de negócio analisaram os resultados do inquérito e, nos casos aplicáveis, identificaram 25 oportunidades de melhoria, cuja implementação está já a ser monitorizada trimestralmente pelo Núcleo da Qualidade e Controlo de Gestão, através da apresentação do Relatório de Monitorização das Oportunidades de Melhoria.



## Outros canais de audição e medição da satisfação dos clientes do IGFSS

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. Isto também porque, sendo o inquérito de satisfação efectuado 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 percepção diariamente, de que são exemplos as caixas de sugestões dos balcões de atendimento ao público e as caixas de correio electrónico institucionais disponíveis inclusive no site da Segurança Social e no Portal do Cidadão.

O objectivo 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 directamente à área da qualidade as suas questões, já que para além de poderem ser depositadas nos balcões de atendimento, podem ser directamente remetidas por RSF, uma vez que o folheto disponibilizado foi desde logo preparado para o efeito. Por sua vez, também é a área da qualidade que recebe todas as mensagens enviadas para as caixas de correio institucionais, 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 obrigatória 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, hoje em dia, o tempo médio de resposta aos clientes não chega aos 3 dias úteis.

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 2008, 93 por cento dos clientes respondeu estar “Satisfeito” (17%) ou “Muito satisfeito” (76%), tendo também a grande maioria (81%) respondido que teve um tempo de espera inferior a 15 minutos. Estes dados, à semelhança do inquérito de satisfação anual, são segmentados geograficamente de forma a permitir uma actuação direccionada.

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.



## 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:

- Informação sobre o produto;
- Questionários, contratos ou processamento de encomendas, incluindo rectificações;
- Retorno de informação do cliente, 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 máximo de 10 dias úteis para resposta, garantindo a todos os clientes o *feedback* atempado relativo à resolução da sua reclamação.

Assim, 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, há lugar ao preenchimento de um Relatório de Não Conformidade, seguindo as regras e os procedimentos do SGQ, no qual são identificadas: a análise de causas, a correcção (o que corrige aquela situação em concreto) e a acção correctiva (que corrige as causas que estiveram na origem da situação evitando a sua reocorrência), bem como os respectivos responsáveis e prazos de execução das acções.

Não obstante o tratamento das reclamações ser realizado diariamente, com uma periodicidade semestral é efectuada 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 auto-avaliação 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 adopção 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 mensais do Conselho de Directores, as reuniões trimestrais do Conselho da Qualidade, as visitas regulares do Conselho Directivo às Unidades Orgânicas e os Workshop's internos temáticos.

Na verdade, o Conselho Directivo 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 electrónica, existente desde 2004, através da qual os colaboradores podem a qualquer altura enviar as suas opiniões, sugestões ou pedidos ao Conselho Directivo. 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 frequente de festas de convívio, visitas às Unidades Orgânicas, reuniões e Workshop's com a presença do Conselho Directivo é também uma forma deste aferir as necessidades e expectativas dos colaboradores, bem como a sua satisfação. A título de exemplo, de Janeiro a Maio de 2008, foram realizados 24 Workshop's, conduzidos pelo Conselho Directivo, nos quais participaram os cerca de 450 colaboradores, cujo objectivo principal era recolher as ideias e sugestões nos mais variados aspectos, com vista à melhoria da satisfação das pessoas e do ambiente de trabalho.

Existe ainda um outro instrumento de comunicação importante: o inquérito anual de avaliação da satisfação dos colaboradores, também com vista a ter uma percepção clara das suas expectativas e necessidades. Este inquérito visa aferir o clima social do Instituto, assim como efectivar 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 Actividades e Auto-avaliação de acordo com as orientações do Conselho Coordenador da Avaliação dos Serviços, enviadas pelo GEP do MTSS (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 adoptadas.

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 três anos de utilização desta ferramenta terem sido recolhidas inúmeras sugestões dos colaboradores e na sequência estarem já implementadas ou em curso dezenas de oportunidades de melhoria (planos de acção).

### Metodologia de Implementação do Inquérito

O início da preparação do inquérito ocorre todos os anos no mês de Maio, de acordo com o Plano Anual da Qualidade, terminando o processo com a apresentação do Relatório Final em Dezembro, o qual já inclui as áreas de melhoria identificadas fruto da análise dos resultados. No mês de Dezembro são assim aferidos, divulgados e inseridos no BSC os resultados da satisfação dos colaboradores, não só o geral, mas também os resultados por Processo.

A elaboração e realização do inquérito de satisfação dos colaboradores são conduzidas pelo Gabinete de Recursos Humanos e tem sido utilizada a mesma metodologia desde 2006, que passa essencialmente pelas seguintes fases:

1. Preparação do inquérito - revisão e inclusão de novas questões (Maio);
2. Validação do inquérito por amostragem "Grupo-teste" (Maio);
3. Aprovação do inquérito pelo Conselho Directivo (Junho);
4. Resposta ao inquérito (Junho/Julho);
5. Tratamento dos dados (Agosto/Setembro);
6. Elaboração do relatório preliminar (Outubro);
7. Identificação das oportunidades de melhoria e elaboração dos planos de acção (Novembro);
8. Elaboração do relatório final (Dezembro).

### 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 directa ou indirectamente têm impacto na satisfação e motivação dos colaboradores. São as seguintes as dimensões de análise:



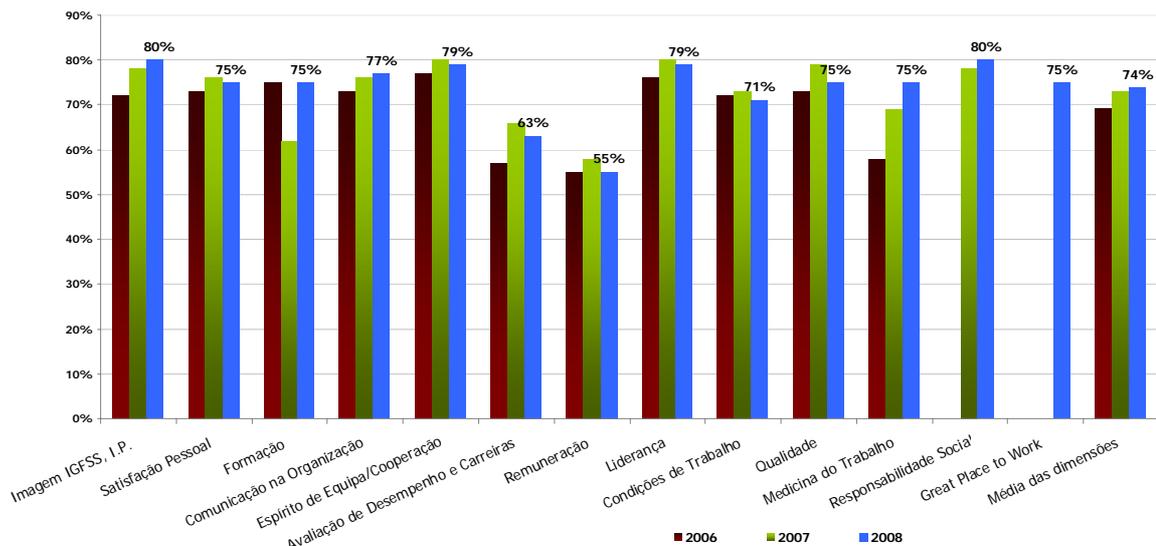
1. Imagem do IGFSS
2. Satisfação pessoal
3. Formação
4. Comunicação na organização
5. Espírito de equipa/cooperação
6. Avaliação do desempenho e carreiras
7. Remuneração
8. Liderança
9. Condições de trabalho
10. Qualidade
11. Medicina do trabalho
12. Responsabilidade Social
13. *Great Place to Work*

### Caracterização da Amostra

O inquérito de satisfação é disponibilizado à globalidade dos colaboradores do Instituto, sendo que à data da realização do inquérito de 2008 existia um universo de 452 colaboradores, tendo-se obtido um total de 353 respostas, o que equivale a uma taxa de resposta de 78,1 por cento. Este rácio constitui um nível elevado de representatividade da amostra, tendo havido um aumento de 3 por cento em relação ao número de inquiridos no ano transacto.

### Resultados do inquérito de satisfação

Globalmente, os resultados do inquérito de satisfação de 2008 são positivos, tendo-se obtido um resultado médio das dimensões de 74 por cento, pese embora tenhamos ficado ligeiramente aquém da meta estabelecida para o ano, de 75 por cento. Comparativamente com o ano de 2007, a média das dimensões em análise aumentou um ponto percentual em 2008, subindo esse valor para 5 pontos percentuais se compararmos com 2006.



As dimensões “Imagem do IGFSS” e “Responsabilidade Social” são aquelas que apresentam o nível de satisfação mais elevado, de 80 por cento. O valor mais baixo apurado na análise do



inquérito, já desde 2006, corresponde à dimensão “Remuneração”, que no ano de 2008 apresentou uma taxa de 55 por cento.

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.

Os responsáveis das diversas áreas do IGFSS analisaram os resultados do inquérito nas suas diversas dimensões e identificaram 10 oportunidades de melhoria, cuja implementação será monitorizada trimestralmente pelo Núcleo da Qualidade e Controlo de Gestão, através da apresentação do Relatório de Monitorização das Oportunidades de Melhoria.

## 4.2. Participação no Estudo das Melhores Empresas para Trabalhar

Em 2008 o Instituto realizou uma forte aposta na melhoria do ambiente de trabalho, na valorização das suas pessoas, proporcionando naturalmente uma melhor qualidade de vida. Esta aposta consubstanciou-se em duas vertentes:

- Criação do Programa “IGFSS, um bom lugar para trabalhar”;
- Participação no “Estudo das melhores empresas para trabalhar”, organizado pelo *Great Place to Work Institute Portugal* (GPW).

### Programa “IGFSS, um bom lugar para trabalhar”

Este programa foi desenvolvido com o objectivo de fazer com que o IGFSS possa ser considerado, cada vez mais, como um local apetecível para trabalhar, um “Great Place to Work”.

Por definição, um “Great Place to Work” é um local onde os colaboradores têm orgulho no que fazem e gostam dos colegas e dirigentes com quem trabalham. Ou seja, é um local onde o bom ambiente de trabalho resulta da harmonia entre três relações interligadas:

- A relação entre os colaboradores e o seu local de trabalho;
- A relação entre os colaboradores e os seus dirigentes;
- A relação dos colaboradores entre si.

Neste contexto, o Conselho Directivo determinou a criação de um Grupo de Trabalho a quem incumbiu o planeamento e dinamização de mais de 20 iniciativas em 5 diferentes áreas de actuação: (i) Saúde, lazer e desporto, (ii) Ambiente de trabalho, (iii) Envolvimento e convívio, (iv) Qualidade de vida e (v) Valorização dos colaboradores.

O balanço é claramente positivo, não só porque foi visível o entusiasmo com que a generalidade dos colaboradores aderiu e participou nas iniciativas implementadas, mas também porque 93 por cento dos colaboradores responderam afirmativamente à pergunta “Considero o IGFSS um bom lugar para trabalhar” no inquérito de satisfação dos colaboradores realizado em 2008, superando claramente a meta de 85 por cento estabelecida no Programa.



## Resultados da participação no Estudo

O IGFSS foi uma das 100 organizações públicas e privadas que participou no Estudo das Melhores Empresas para Trabalhar, organizado pelo *Great Place to Work Institute Portugal* (GPW), que é uma empresa de consultoria de pesquisa e de gestão, cujo principal objectivo consiste em apoiar as organizações na construção de um melhor ambiente de trabalho.

Ou seja, os serviços do GPW passam pela realização de um inquérito para avaliar o ambiente de trabalho das organizações, ajudando-as a melhorá-lo, através da apresentação detalhada dos resultados e sua análise. Pretende-se assim enriquecer o ambiente de trabalho e a vida dos colaboradores do IGFSS, 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, às melhores empresas para trabalhar.

Este inquérito, promovido por uma entidade independente, é um instrumento que afere o estado da organização em 5 dimensões: Credibilidade, Respeito, Imparcialidade, Orgulho e Camaradagem, o qual é distribuído à totalidade dos colaboradores da organização. O IGFSS registou uma taxa de resposta de 81 por cento, sendo portanto bastante representativa.

O resultado apurado pelo GPW não corresponde exactamente a uma taxa de satisfação, mas sim a um índice de concordância. Este índice representa a percentagem de colaboradores que atribuíram às 59 questões do questionário a classificação de 4 ou 5, na seguinte escala:

1. Discordo sempre
2. Discordo na maioria das vezes
3. Às vezes discordo, às vezes concordo
4. Concordo na maioria das vezes
5. Concordo sempre

Em termos globais, o IGFSS obteve um índice de concordância médio de 63 por cento no questionário realizado. À presente data, aguarda-se ainda que o GPW envie um relatório detalhado dos resultados do Instituto, bem como análises comparativas com as melhores empresas, na sua maioria do sector privado, que participaram no estudo deste ano. Deste modo, estaremos na posse de uma ferramenta que nos conduzirá no delinear de novas iniciativas para tornar o IGFSS um melhor local para trabalhar, o que proporcionará naturalmente um aumento da produtividade e da satisfação dos colaboradores.





## 5. RESULTADOS DA AUTO-AVALIAÇÃO CAF

*“Audição de dirigentes intermédios e demais trabalhadores na auto-avaliação dos serviços”* **Nota**

No âmbito do Plano de Qualidade do então Ministério da Segurança Social e do Trabalho, o IGFSS constituiu em 2004 uma equipa responsável pela sua prossecução dentro do organismo. Inovador no âmbito da Administração Pública portuguesa, o Programa visava efectuar, pela primeira vez, um diagnóstico da Qualidade ao nível de um ministério no seu todo, englobando as 17 instituições que na altura integravam a sua orgânica.

Foi um importante desafio para o IGFSS, uma oportunidade única para traçar um diagnóstico das suas práticas de trabalho à luz dos critérios CAF (*Common Assessment Framework*) e determinar onde deveria evoluir.

A CAF é um modelo de análise organizacional que permite às organizações públicas realizarem um exercício de auto-avaliação, pelo que se aplicado de forma continuada evidencia o seu crescimento e evolução 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 projectos de mudança ou de inovação, numa cultura de serviço público orientado para o cidadão.

O processo de auto-avaliação inicia-se com a fase de recolha de evidências, na qual são compilados os documentos que posteriormente sustentam o preenchimento do questionário de auto-avaliação e a atribuição da classificação a cada um dos 9 critérios da CAF, divididos em 28 partes de critério.

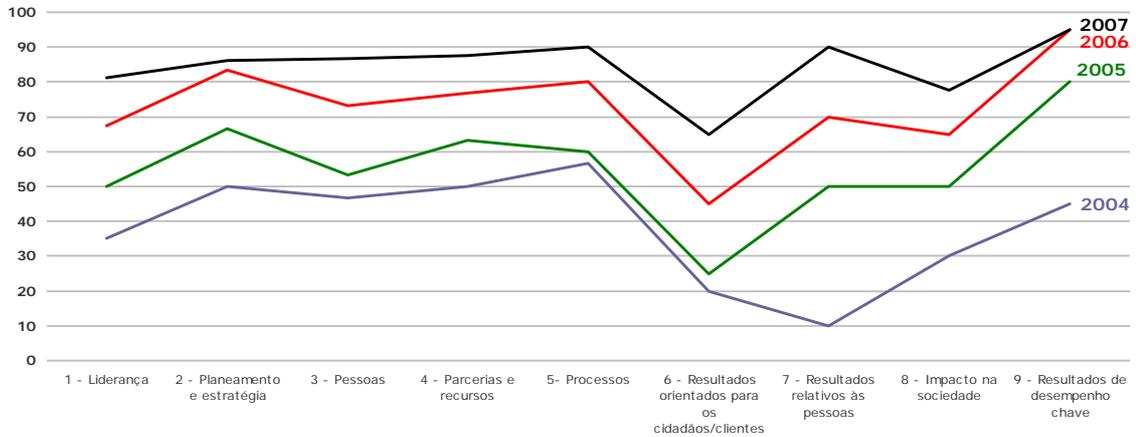
Na sequência do segundo exercício de auto-avaliação da CAF, o IGFSS conquistou o reconhecimento *Committed to Excellence* da *European Foundation for Quality Management* (EFQM), atribuído pela Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ). Com esta distinção, um ano antes do previsto na Carta de Missão, 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.

Em Março de 2008 realizou-se, pelo quarto ano consecutivo, o exercício de auto-avaliação relativo a 2007, obtendo-se um resultado final de 84,4 valores (escala de 0 a 100), revelando um crescimento de 11,5 pontos relativamente ao valor de 2006 (72,9), o que se traduz num aumento de 15,8 por cento. Esta subida ainda foi mais significativa se compararmos com a classificação obtida no ano de 2004 (38,1), traduzindo-se assim num aumento de 46,3 pontos, o que corresponde a uma variação positiva de 121 por cento.

No gráfico seguinte, verifica-se a evolução contínua do IGFSS em todos os critérios da auto-avaliação:

---

**Nota** Informações a constar do Relatório de Actividades e Auto-avaliação de acordo com as orientações do Conselho Coordenador da Avaliação dos Serviços, enviadas pelo GEP do MTSS (transcrição)



A realização consecutiva deste diagnóstico permitiu medir a evolução do IGFSS em matéria de Qualidade, bem como foi uma fonte de identificação de oportunidades de melhoria. Aliás, a existência de termo de comparação é, por si só, na perspectiva do *benchmarking* interno, uma das principais características de toda a metodologia CAF, pelo que a execução contínua do exercício de auto-avaliação justifica-se de forma plena.

Em quatro anos foram reconhecidas 106 oportunidades de melhoria, cuja execução dos planos de acção foi sendo trimestralmente monitorizada. No último exercício foram identificadas 31 oportunidades de melhoria, das quais 24 tiveram planos de acção em 2008.

No processo de auto-avaliação de 2007 o IGFSS já utilizou a nova versão da CAF (CAF 2006), pelo que os resultados obtidos nos anos anteriores tiveram que ser convertidos à nova escala de forma a poderem ser comparáveis. Tal como nos anos anteriores, o Grupo da Qualidade actuou de forma transversal, conduzindo o processo de auto-avaliação, tendo seleccionado mais de 200 evidências que serviram de suporte para a pontuação obtida.

Desde finais de 2008, o Instituto encontra-se a preparar a candidatura ao segundo nível de excelência da EFQM – *Recognised for Excellence*, cujo exercício de auto-avaliação, neste momento em curso, está a ser realizado utilizando o modelo da EFQM e não o da CAF (que constitui uma versão simplificada e adaptada do modelo da EFQM), tal como definido nas regras de candidatura ao reconhecimento.



## 6. AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO

*“Os serviços poderão mencionar, neste ponto, as conclusões e as recomendações de acções de inspecção a que eventualmente tenham sido sujeitos, no âmbito da avaliação da aplicação do SIADAP 1, pelas inspecções-gerais sectoriais.”*

*“Os serviços poderão salientar aspectos relevantes referentes a (i) Ambiente de Controlo, (ii) Estrutura Organizacional, (iii) Actividades e procedimentos de controlo administrativo implementados e (iv) Fiabilidade dos Sistemas de Informação”* **Nota**

O IGFSS nunca foi até à presente data alvo de acções de inspecção no âmbito da aplicação do SIADAP 1, pelo que nessa matéria não existe nada a referir. Assim, nos pontos que se seguem descrevemos um conjunto de ferramentas, actividades, procedimentos e controlos, enquadrados nos quatro pontos orientadores acima referenciados.

### (i) Ambiente de Controlo

*“Valorização de valores éticos e integridade, ex. códigos de ética e de conduta; controlos financeiros efectivos e incentivos ao desenvolvimento de boas práticas; contactos regulares entre a alta direcção e os dirigentes das unidades orgânicas; existência ou não de controlos externos e/ou de fiscal único.”* **Nota**

#### Valores da Organização

Os colaboradores do IGFSS mais do que um emprego, sentem que têm uma missão a cumprir em benefício dos cidadãos em geral. Na verdade, 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 a mesma é do conhecimento de 99,4 por cento dos colaboradores do Instituto, segundo foi apurado no inquérito anual de avaliação da satisfação dos colaboradores, realizado em 2008.

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.

---

**Nota** Informações a constar do Relatório de Actividades e Auto-avaliação de acordo com as orientações do Conselho Coordenador da Avaliação dos Serviços, enviadas pelo GEP do MTSS (transcrição)



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 adopção de métodos e tecnologias de ponta que potenciem soluções originais e pioneiras.               |

A assinatura da Carta de Valores elaborada pelos cerca de 60 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 3 Programas anuais já emitidos destacam-se apenas algumas das iniciativas:

- Campanha de Natal – recolhas de donativos para apoio a diversas instituições beneficiárias;
- Banco do Tempo;
- Programa de reciclagem – papel, tonners, tinteiros, pilhas e telemóveis;
- Campanha de recolha de sangue;
- Doação de livros e material escolar a estabelecimentos prisionais;
- Doação de material informático a diversas instituições beneficiárias;
- Vacinação anti-gripe aos colaboradores;
- Festa de Natal para os colaboradores e filhos.

Para além destas, há que evidenciar uma iniciativa especialmente marcante para os colaboradores do IGFSS: a pintura das instalações da instituição “Ajuda de Mãe”. Na sequência das comemorações do seu 30.º Aniversário, o IGFSS ao invés de realizar as tradicionais sessões solenes optou por celebrar o seu aniversário ajudando os outros, ou seja, optou por nesse dia ir renovar a pintura das instalações de uma das instituições beneficiárias do Programa de Responsabilidade Social.



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 adopção 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.
- Adoptar procedimentos claros para uma execução e controlo rigorosos e efectuar uma revisão periódica dos processos, objectivos 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 actividade 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 actividade.
- 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

- Desenvolver uma política de responsabilidade social, com base numa Carta de Valores, para que o IGFSS seja uma instituição convidativa para trabalhar.
- Aferir as necessidades e expectativas dos colaboradores, compatibilizando a sua vida profissional e familiar e melhorando as instalações e as condições de trabalho.
- Ser uma organização socialmente responsável, aberta ao meio envolvente e em adaptação permanente às mudanças de uma sociedade em evolução.

Esta política e objectivos estão reflectidos 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 Directivo do IGFSS assegura que todos os colaboradores conhecem, entendem e implementam a Política da Qualidade através de acções de sensibilização, cartazes, boletins electrónicos da Qualidade "Momento Q", quadros informativos e contactos pessoais.

### **Comunicação entre o Conselho Directivo e os dirigentes**

O Conselho Directivo 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 regulares do Conselho Directivo (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 projectos transversais à organização.

### **Sistema de Controlo Interno e Controlo financeiro**

Do ponto de vista do controlo interno, de 1981 a 2007 existiu no IGFSS uma área de "Auditoria Interna", com regulamento aprovado por despacho de sua excelência o Secretário de Estado da Segurança Social, de 14 de Outubro de 1981.

Com a publicação do D.L. n.º 166/98, de 25 de Junho, que criou o Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado, o IGFSS adquiriu a qualidade de órgão de controlo estratégico da Segurança Social e o seu serviço de Auditoria Interna passou a integrar o nível de controlo operacional, tal como definido naquele diploma, ficando, como tal, sujeito às normas e metodologias definidas por aquele órgão. Nesta conformidade, passou-se a exercer cumulativamente a actividade de controlo operacional em articulação com a actividade de controlo estratégico (Serviço de Auditoria do Sistema de Solidariedade e Segurança Social).



O D.L. n.º 215/2007, de 29 de Maio, que, no quadro das orientações definidas pelo Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE), aprovou o Estatuto Orgânico do IGFSS, introduziu a figura de Fiscal Único, como órgão do Instituto, remetendo as suas competências e nomeação para o previsto na Lei n.º 3/2004, de 15 de Janeiro, cuja nomeação se aguarda, conforme proposto à tutela através do ofício n.º 2.343, de 6 de Fevereiro de 2009.

A Portaria n.º 639/2007, de 30 de Maio, que aprovou a Estrutura Orgânica do IGFSS, criou a Direcção de Auditoria, com o objectivo de efectuar o "acompanhamento da actividade dos organismos instituições e serviços que integram o sistema de segurança social, nos domínios orçamental, económico e patrimonial, no âmbito do Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado" (SCIAFE).

De acordo com a Portaria, esta Direcção de Auditoria tem as seguintes atribuições:

- Avaliar, através da realização de auditorias aos procedimentos, sistemas de informação e ao processo contabilístico, a adequação dos sistemas de controlo interno e a conformidade dos registos contabilísticos do sistema de segurança social;
- Assegurar a representação técnica do Instituto no SCIAFE;

A Direcção de Auditoria desempenha as suas funções, na dependência directa do Conselho Directivo, e não tem responsabilidade directa ou autoridade sobre quaisquer das actividades por si analisadas. As acções desenvolvidas nos últimos 3 anos foram as seguintes:

Ano	Trabalhos desenvolvidos
2006	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Auditoria aos bens patrimoniais da Segurança Social (SS) – Património Imobiliário</li><li>▪ Análise de indicadores de gestão da SS</li><li>▪ Auditoria Interna às Secções de Processo Executivo</li><li>▪ Acompanhamento trimestral da implementação das recomendações de auditoria no Sistema de Segurança Social – <i>follow-up</i></li></ul>
2007	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Auditoria ao circuito e processos da gestão de tesouraria do Sistema de Segurança Social</li><li>▪ Relatório de análise dos Relatórios de Auditoria ao Sistema de Segurança Social</li><li>▪ Acompanhamento semestral da implementação das recomendações de auditoria no Sistema de Segurança Social – <i>follow-up</i></li><li>▪ Auditoria interna aos processos de aquisição de bens e serviços no IGFSS</li></ul>
2008	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Auditoria ao Sistema de Apuramento e Contabilização das Contribuições dos Fundos Especiais da Segurança Social</li><li>▪ Auditoria aos procedimentos do circuito da despesa dos Fundos Especiais da SS</li><li>▪ Análise de indicadores de gestão da SS (1996 – 2009)</li><li>▪ Acompanhamento semestral da implementação das recomendações de auditoria no Sistema de Segurança Social – <i>follow-up</i></li></ul>



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 é ainda enviada trimestralmente ao Controlador Financeiro do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social.

Relativamente à gestão financeira e respectivo controlo, remete-se para o ponto “2.5 – 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.

### **Incentivo à adopção de boas práticas**

É política do IGFSS apostar na inovação, razão pela qual este é, aliás, um dos cinco valores da Carta de Valores e um dos sete compromissos da Política da Qualidade. Com o objectivo final de conseguir implementar um efectivo Sistema de Gestão de Ideias, primeiro teve que se apostar no envolvimento e entusiasmo dos colaboradores em apresentar as suas ideias, como incentivo ao desenvolvimento de boas práticas.

Para isso, existe já desde 2004 uma caixa de sugestões electrónica, através da qual os colaboradores do IGFSS podem a qualquer altura enviar as suas opiniões, sugestões e ideias inovadoras, tendo em 2008 sido recebidas quase 150 sugestões, muitas delas resultantes do concurso de ideias lançado em Abril.

Por outro lado, os desafios e objectivos da Carta de Missão, para o período de 2005 – 2008, promoveram a implementação de diversas ferramentas e sistemas no IGFSS, que nacional e internacionalmente são reconhecidas como boas práticas, as quais permitiram ao Instituto tornar-se numa referência na Administração Pública, tal como descrito no ponto “7. Adopção de boas práticas de gestão” deste Capítulo.

## **(ii) Estrutura Organizacional**

*“Obedece às regras definidas legalmente; responde satisfatoriamente à evolução da actividade do serviço; são reconhecidas as responsabilidades, autoridade e delegação no seio do serviço; o pessoal do serviço é avaliado de acordo com o SIADAP; existe uma política de formação do pessoal que garanta a adequação do mesmo às funções e complexidades das tarefas”* **Nota**

### **Manual Organizacional**

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

---

**Nota** Informações a constar do Relatório de Actividades e Auto-avaliação de acordo com as orientações do Conselho Coordenador da Avaliação dos Serviços, enviadas pelo GEP do MTSS (transcrição)



desempenho das diferentes funções identificadas, exercício que foi realizado em cada Processo de Negócio e de Suporte, abrangendo ainda a referência a um conjunto de competências suporte dessas funções.

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 verdadeira ferramenta de gestão de Recursos Humanos, na verdadeira acepção 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

Com a publicação da nova lei orgânica do IGFSS, através do D.L. n.º 215/2007, de 29 de Maio, e respectivo descritivo ao nível da micro-estrutura, tal como consta da Portaria n.º 639/2007, de 30 de Maio, procedeu-se à nomeação dos dirigentes e chefias de forma a assegurar a liderança, responsabilização e execução das tarefas diárias do Instituto, tal como legalmente consagradas, bem assim como garantir a operacionalização do SGQ, no caso dos dirigentes e chefias que, simultaneamente com as suas responsabilidades orgânicas, asseguram igualmente funções mais directas neste sistema, enquanto Gestores de Processo e/ou Sub-processo.

Na sequência, foram elaboradas e publicadas todas as delegações de competências necessárias ao bom funcionamento do Instituto, as quais constam igualmente deste Manual, o qual se encontra disponível na intranet para todos os colaboradores.

O Manual Organizacional inclui também, como referido, a descrição dos perfis de competências das várias funções existentes na Organização, assim como os seus requisitos e regras de substituição.

No conjunto dos Processos, o IGFSS tem cerca de 130 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 respectivas funções é efectuada através da Matriz de Competências, na qual são igualmente estabelecidas as Regras de Substituição para cada função.

Por sua vez, o Dicionário de Competências 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.

Este documento foi construído com base no *input* que todos os dirigentes de primeiro nível deram na fase da sua concepção inicial, bem como baseando-se nas competências previamente



definidas na legislação transversal que aprovou o sistema de avaliação de desempenho individual vigente.

### **Sistema de Avaliação de Desempenho**

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.

À data do presente documento, foram já completados, dentro dos requisitos legais, cinco processos de avaliação de desempenho que abrangeram a totalidade dos colaboradores, estando também neste momento já terminada a fase de contratualização dos objectivos individuais para o ano de 2009.

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

### **Formação e valorização dos colaboradores**

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 2008 o valor do investimento em formação foi reforçado em 30 por cento, tendo sido previstas inicialmente 35 horas de formação por colaborador, em média, resultantes do planeamento de 92 acções de formação, que abrangiam a totalidade dos Processos de Negócio e de Suporte, traduzidas em cerca de 18.186 horas de formação.

A meta estabelecida foi claramente superada, registando-se no final de 2008 um valor de 45 horas de formação *per capita*.

Importa salientar que nesta matéria o IGFSS vai muito mais longe do que o previsto no Código do Trabalho, no qual se estabelece que a formação profissional deve abranger um mínimo de 35 horas para um mínimo de 10 por cento dos colaboradores.



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 2008 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 óptica 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.

Importa referir o facto de ter sido dada a garantia a todos os colaboradores do Instituto de frequentarem pelo menos uma acção de formação durante 2008, desde que identificadas necessidades formativas, pretendendo-se uma maior abrangência da formação e uma maior equidade na sua distribuição.

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.

Por outro lado, a cultura de Gestão por Objectivos do IGFSS tem-se revelado impulsionadora no desenvolvimento, crescimento e valorização profissional dos colaboradores. Todos os anos, para além dos objectivos dos serviços, são definidos objectivos 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 acções de formação necessárias ao desenvolvimento e valorização dos colaboradores.

O IGFSS aposta igualmente no aumento da tecnicidade e da qualificação dos seus colaboradores como uma forma de motivação e recompensa. Bem ilustrativa dessa situação é o Programa Colaboradores com Elevado Potencial que visou identificar os colaboradores com maior potencial de desenvolvimento por via da análise dos resultados das avaliações de desempenho individuais e por indicação dos dirigentes. O objectivo foi proporcionar a este conjunto de colaboradores um número maior de horas de formação, bem como formação mais específica e direccionada que lhes permitisse desenvolver as suas competências. Através deste programa foi dada a possibilidade a estes colaboradores de frequentar formação ministrada por consultores da especialidade em áreas como a gestão e liderança.



### (iii) Actividades e procedimentos de controlo administrativo implementadas

*“O diploma orgânico encontra-se integralmente regulamentado; são reconhecidos e formalizados os fluxos de informação e comunicação intersectoriais; possui manual de controlo interno e/ou de contabilidade; a competência para autorização da despesa está claramente definida; está implementado um sistema de rotação de funções entre os funcionários; as responsabilidades funcionais pela realização das diferentes tarefas, conferências e controlos estão claramente definidas; os circuitos dos documentos estão claramente definidos.”* **Nota**

#### Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ)

Para o desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia de um SGQ, tendo em vista o aumento da satisfação do cliente, a Norma ISO 9001 fomenta a adopção de uma Abordagem por Processos, pois o resultado esperado é atingido com maior eficiência e eficácia quando os recursos e actividades que lhe estão associados são geridos de forma interligada.

Assim, no IGFSS a implementação do SGQ começou pela identificação clara dos quatro Processos de Negócio e dos sete Processos de Suporte, seguindo-se a fase de desenho fluxogramático dos respectivos procedimentos e instruções de trabalho, que descrevem todas as actividades desenvolvidas na organização. Aquando deste exercício de mapeamento da rede de processos, não só se aproveitou para fazer alguma reengenharia nas formas de trabalhar, com impacto directo nos níveis de eficiência, como também foram identificados os fluxos de informação, ou seja, as interacções entre todos os Processos.

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

Recentemente, em 2008, com base na descrição das interacções entre os Processos e num desenvolvimento natural dos inquéritos de satisfação dos clientes internos efectuados em 2006 e 2007, concretizou-se o projecto de contratualização de níveis de serviço internos entre Processos (OLA – Organizational Level Agreements), tendo sido negociados 88 acordos de serviços, visando não só o aumento da satisfação, mas também um forte incremento dos níveis de eficiência do Instituto. A monitorização destes acordos (níveis de serviço internos) iniciou-se já em 2009 e todos os Processos têm um indicador no BSC referente à taxa de cumprimento dos OLA's.

Por outro lado, 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. Ao nível da responsabilidade de cada função, tal como referido no ponto anterior, o Manual Organizacional assegura a sua identificação nos Descritivos Funcionais e nas Matrizes de Competências e Regras de Substituição.

---

**Nota** Informações a constar do Relatório de Actividades e Auto-avaliação de acordo com as orientações do Conselho Coordenador da Avaliação dos Serviços, enviadas pelo GEP do MTSS (transcrição)



Tal como referido também no ponto anterior, sobre o Manual Organizacional, encontram-se elaboradas e publicadas todas as delegações de competências necessárias ao bom funcionamento do Instituto, incluindo as competências para autorização das despesas no IGFSS.

### **Programa Rotação**

Uma das possibilidades que o IGFSS proporciona aos colaboradores para o seu desenvolvimento pessoal e profissional é o Programa Rotação, existente desde 2006 com o objectivo de fomentar a mobilidade interna dos colaboradores entre os diversos serviços, de modo a reforçar os níveis de motivação, desenvolver novas competências, proporcionar a aquisição de conhecimentos e aumentar a respectiva produtividade.

Este programa consiste na mobilidade dos trabalhadores, a título transitório, com vista ao desempenho de funções em Unidade Orgânica diversa daquela a que se encontram afectos. A participação no Programa Rotação é da iniciativa dos interessados, efectuando-se, preferencialmente, mediante permuta de trabalhadores. A mobilidade transitória ao abrigo do Programa Rotação tem, por regra, a duração de um ano.

### **Controlo dos documentos**

O IGFSS estabelece num dos Processos de Gestão do SGQ – “ PG.01 Controlo dos Documentos” o procedimento para controlar todos os documentos internos e externos.

O processo tem como objectivo 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 actual 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 actualizar os documentos assim como a sua reaprovação;
- Identificar as alterações e o estado actual 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.

O controlo dos documentos internos do SGQ é garantido, quase na sua totalidade, pelo Núcleo da Qualidade e Controlo de Gestão, com o recurso à intranet. No que respeita aos documentos de origem externa, cada Processo tem a sua própria metodologia de identificação, distribuição e controlo da documentação externa necessária à sua actividade.

O IGFSS possui ainda 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.



#### (iv) Fiabilidade dos Sistemas de Informação

*"Nível de abrangência e integração das diferentes aplicações; mecanismos que garantem a fiabilidade, oportunidade e utilidade dos outputs dos sistemas; informação produzida é utilizada nos processos de decisão; são identificados os requisitos de segurança para acesso de terceiros a informação ou activos do serviço; está salvaguardada a informação dos computadores de rede; garante-se a segurança na troca de informações e software."* **Nota**

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 de Gestão de Infra-estruturas (PS.03), que engloba as infra-estruturas 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.

Não obstante, o Instituto adopta também algumas medidas reforçadas de que é exemplo a implementação da "*Clean Desk Policy*" em 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 electrónico, 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 9001:2000 - Sistema de Gestão da Qualidade: Requisitos
- Lei n.º 67/98 – Lei da Protecção 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 infra-estruturas 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 protecção 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, detecção e extinção de incêndios.

---

**Nota** Informações a constar do Relatório de Actividades e Auto-avaliação de acordo com as orientações do Conselho Coordenador da Avaliação dos Serviços, enviadas pelo GEP do MTSS (transcrição)



## 7. 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**

Ao participar no Estudo das Melhores Empresas para Trabalhar do *Great Place to Work Institute* (GPW), cuja edição contempla 100 organizações, na sua esmagadora maioria do sector privado, o IGFSS afirma-se uma vez mais como uma referência na Administração Pública.

Entrar no leque das 100 empresas e organizações que em Portugal se disponibilizam para participar neste Estudo, e do qual se extrai depois a Lista das Melhores Empresas para Trabalhar, é sinónimo de coragem, mas também de afirmação quanto às políticas que têm vindo a ser seguidas e que têm na sua origem como principal preocupação as pessoas e a prestação de um serviço público de qualidade.

Mas não foi só desta vez que o IGFSS se afirmou como uma referência na Administração Pública e até no sector privado, pois nestes últimos anos o Instituto tem sido pioneiro e impulsor na adopção de boas práticas de gestão, de que são exemplos a implementação de uma Gestão por Objectivos, 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 nível do Prémio Europeu de Excelência (*Committed to Excellence*), a certificação do Sistema de Gestão da Qualidade pela Norma NP EN ISO 9001, com zero Não Conformidades na auditoria de concessão, algo quase inédito, e a execução de um Programa de Responsabilidade Social.

Fruto desta dinâmica e inovação permanente das práticas de gestão, principalmente nos últimos dois 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 ou premiado pelas suas boas práticas:

- 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* no âmbito do “Diploma de Especialização em Informação para Decisão” do INA (Instituto Nacional de Administração);
- *Case study* no jogo de simulação sobre “Gestão do desempenho organizacional” do INA – exemplo da aplicação da CAF;
- Orador num debate sobre Responsabilidade Social, a convite da Associação de Quadros Superiores do IIEFP (Instituto do Emprego e Formação Profissional);

---

**Nota** Informações a constar do Relatório de Actividades e Auto-avaliação de acordo com as orientações do Conselho Coordenador da Avaliação dos Serviços, enviadas pelo GEP do MTSS (transcrição)



- *Case study* nos Workshop's sobre o BSC - "Ver mais longe" e "Desafios Estratégicos" – promovidos pela Quidgest Portugal;
- Orador numa palestra em Turim, no âmbito do curso sobre "Estratégias para Optimizar a Arrecadação dos Sistemas de Segurança Social" (Programa EuroSocial);
- *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 livro "*Balanced Scorecard*" do autor Francisco Pinto, da editora Edições Sílabo;
- *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* sobre a Gestão da Qualidade na revista da APQ - Associação Portuguesa para a Qualidade (edição 01/2007);
- *Case study* sobre a aplicação do BSC na revista Interface Administração Pública (edição 03/2008);
- *Case study* sobre a Gestão da Qualidade na *Winners Conference* promovida pela APQ;
- Orador na 15.ª Conferência SINASE dedicada às boas práticas de *Corporate Governance*, promovida pela Universidade Católica.

Uma referência também ao facto da disponibilização do Concurso de Venda de Imóveis lançado pelo IGFSS no site da Segurança Social e Portal do Cidadão ter sido seleccionado em 2008 para constar da plataforma electrónica do Governo, nomeadamente na "Rede Comum de Conhecimento", que congrega todos os projectos inovadores no seio da Administração Pública e candidatados ao «Prémio Boas Práticas na Administração Pública».

p://www.rcc.gov.pt/pt-PT/Directorio/Temas/Admelectron/ContentDetail.aspx?id=925

RedeComConhecimento.p... Agência para a Modernizaçã... RedeComConhecimen... x

pesquisar.

divulgar ideias,  
partilhar conhecimento  
>> PARTICIPE

rede comum de conhecimento  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA POR TODOS!

INÍCIO O QUE É SESSÕES RCC DIRECTÓRIO NOTÍCIAS EVENTOS MEDIATECA REDES TEMÁTICAS NEWSLETTER

Início » Directório » Temas » Admin. Electrónica

### Concurso de Venda de Imóveis no Site da Segurança Social

Este projecto consiste na promoção do concurso de venda de património imobiliário do Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social (IGFSS), através do site da Segurança Social, disponibilizando todas as informações sobre os imóveis em venda, fotografias, plantas, calendários de visitas e regulamento do concurso. A promoção no site é uma medida que se insere no Plano de Qualidade que está a ser implementado em todo o Ministério.

O objectivo desta Rede é partilhar iniciativas de modernização, inovação e simplificação administrativas. A ficha do concurso de imóveis encontra-se entre os projectos seleccionados dentro da área de «Administração electrónica» do «Directório» da plataforma. Trata-se de uma



iniciativa da Agência para a Modernização Administrativa com o patrocínio da Secretária de Estado para a Modernização Administrativa.

Todos estes exemplos são vertentes do modelo de gestão que são motivo de orgulho dos colaboradores, sendo o IGSS 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 quatro 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 projecção da imagem institucional do IGSS e da Segurança Social num todo. Nunca o IGSS 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 IGSS realizou apresentações das suas ferramentas de gestão, muito em particular do BSC.

Estes convites e projecção demonstram bem como o IGSS 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.

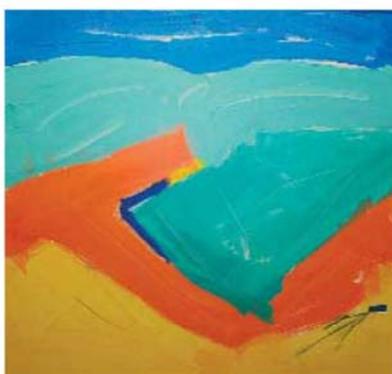
Na verdade, a experiência do IGSS na adopção da CAF, BSC e ISO 9001 deu origem, em 2008, à elaboração de um caso de ensino – *teaching case*, denominado “IGSS – Gestão e Melhoria da Performance”, escrito em co-autoria pelo Professor Francisco Pinto, de acordo com a metodologia da *Harvard Business School*, sobre a complementaridade destes instrumentos de gestão.



A autoria deste trabalho foi devidamente registada na Inspeção-Geral das Actividades Culturais (IGAC), sob o registo n.º 5293/2008, encontrando-se à data do presente documento a elaboração de 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.

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.

# 3 BALANÇO SOCIAL







## BALANÇO SOCIAL

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 factor mais importante e condicionante do desenvolvimento das organizações é crucial a elaboração periódica de sínteses qualificadas da respectiva estrutura social (Balanço Social) como suporte de gestão.

Assim, o Balanço Social é entendido pelo IGFSS como um importante vector 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 ano de 2008 ocorreram mudanças a nível cultural e comportamental, no âmbito da gestão de recursos humanos das quais se destacam:

- Registo de uma taxa de absentismo final de 4,1 por cento;
- Realização de 45 horas de formação *per capita*;
- Realização de 158 check-up's médicos aos colaboradores (um acréscimo de 28 check-up's face a 2007);
- Desenvolvimento, em SAP, do sistema de informação dos recursos humanos, denominado por e-ValoRH – Portal do Colaborador.

Uma última referência também ao resultado do inquérito de satisfação dos colaboradores que, no ano de 2008, se situou nos 74 por cento, mais 1 ponto percentual que no ano anterior.

De seguida transcreve-se o Balanço Social do IGFSS, elaborado pelo Gabinete de Recursos Humanos, do qual constam os quadros e informação prevista no Decreto-Lei n.º 190/96, de 9 de Outubro, bem como uma análise sintética da informação apresentada.

### Efectivos por grupo de pessoal, segundo a relação jurídica de emprego e sexo

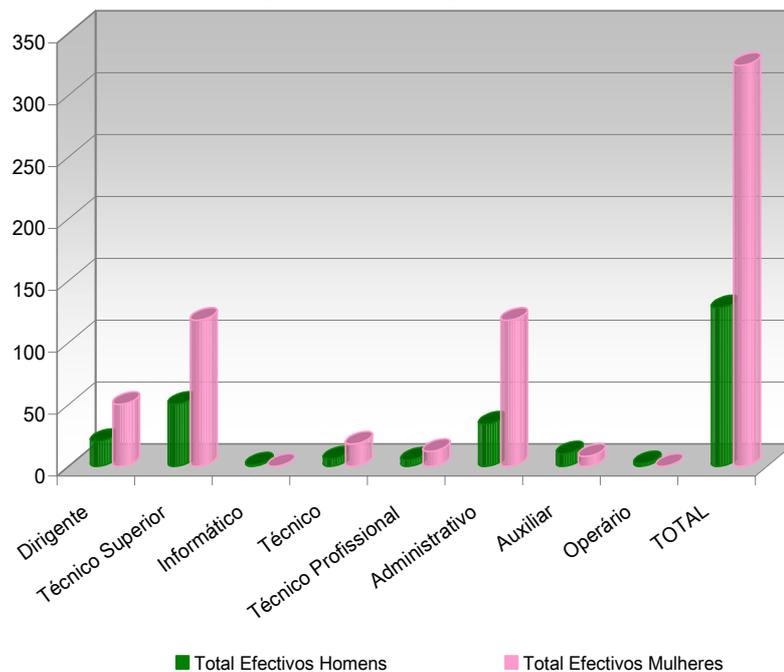
Em 31 de Dezembro de 2008 o IGFSS possuía 452 trabalhadores, dos quais 128 do sexo masculino e 324 do sexo feminino. Assim, de acordo com os dados apurados na tabela anexa, constata-se que a taxa de emprego feminina situa-se nos 71,7 por cento e a masculina nos 28,3 por cento. Relativamente à taxa de emprego de chefias directas é de 15,5 por cento e do grupo de pessoal – técnico superior 37,2 por cento.

Do total de efectivos realça-se que 312 trabalhadores são funcionários públicos e 140 são colaboradores em regime do contrato de trabalho.



Quadros 1.1. a 1.1.5		Dirigente	Chefia	Técnico Superior	Infor- mático	Técnico	Técnico Profissional	Adminis- trativo	Auxiliar	Operário	TOTAL
Total de efectivos	Homens	20	0	50	1	6	5	34	10	2	128
	Mulheres	50	0	118	0	18	12	118	8	0	324
	<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>0</b>	<b>168</b>	<b>1</b>	<b>24</b>	<b>17</b>	<b>152</b>	<b>18</b>	<b>2</b>	<b>452</b>
Nomeação	Homens	16	0	17	1	1	3	32	9	2	81
	Mulheres	45	0	23	0	13	12	113	8	0	214
	<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>0</b>	<b>40</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>145</b>	<b>17</b>	<b>2</b>	<b>295</b>
Contrato Administrativo de Provisamento	Homens	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mulheres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Contrato de trabalho a termo certo	Homens	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mulheres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Prestação de serviços	Homens	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mulheres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Requisição ou destacamento	Homens	2	0	2	0	0	2	1	0	0	7
	Mulheres	3	0	5	0	0	0	2	0	0	10
	<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>17</b>
Outras situações	Homens	2	0	31	0	5	0	1	1	0	40
	Mulheres	2	0	90	0	5	0	3	0	0	100
	<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>121</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>140</b>

Efectivos por grupo de pessoal segundo a relação jurídica e o sexo





Considerando os dados apurados, constata-se que os grupos de pessoal técnico superior e administrativo registam índices mais elevados com 168 e 152 trabalhadores respectivamente.

Comparativamente com o total de efectivos de 2007, constatamos que o quadro do IGFSS sofreu um decréscimo de 19 colaboradores, sendo o valor de referência de 2007 - 471 colaboradores.

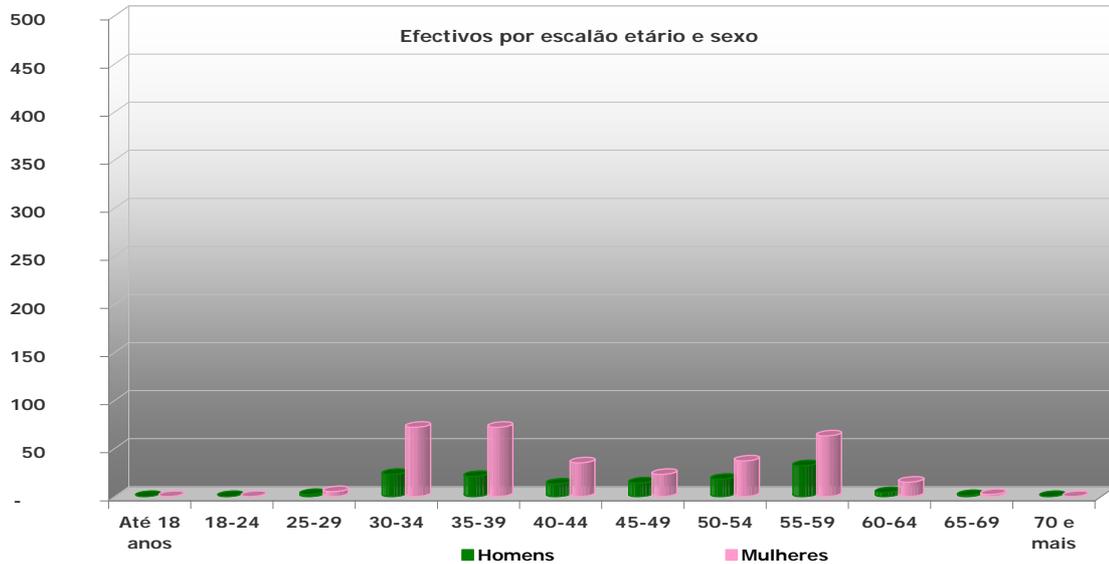
A redução de efectivos em regime do então Contrato de Trabalho foi de 45 trabalhadores, passando de 185 colaboradores para 140.

### Efectivos por escalão etário e sexo

O efectivo feminino tem um nível etário médio de 44 anos e o masculino 46 anos, representando estes indicadores que a idade média dos trabalhadores é elevada. Deste modo, o nível etário médio dos trabalhadores em 31 de Dezembro de 2008 situa-se nos 45 anos.

Quadros 1.2 e 1.3	Homens	Mulheres	Total
Até 18 anos	-	-	-
18-24	-	-	-
25-29	2	5	7
30-34	23	72	95
35-39	21	72	93
40-44	13	35	48
45-49	14	23	37
50-54	18	37	55
55-59	32	63	95
60-64	4	15	19
65-69	1	2	3
70 e mais	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>128</b>	<b>324</b>	<b>452</b>
<b>Nível Médio de idades</b>	<b>45</b>		

Os escalões etários que concentram maior número de efectivos são os de 30/34 anos com 95 trabalhadores, de 55/59 anos com 95 colaboradores, seguido do escalão de 35/39 com 93 colaboradores.



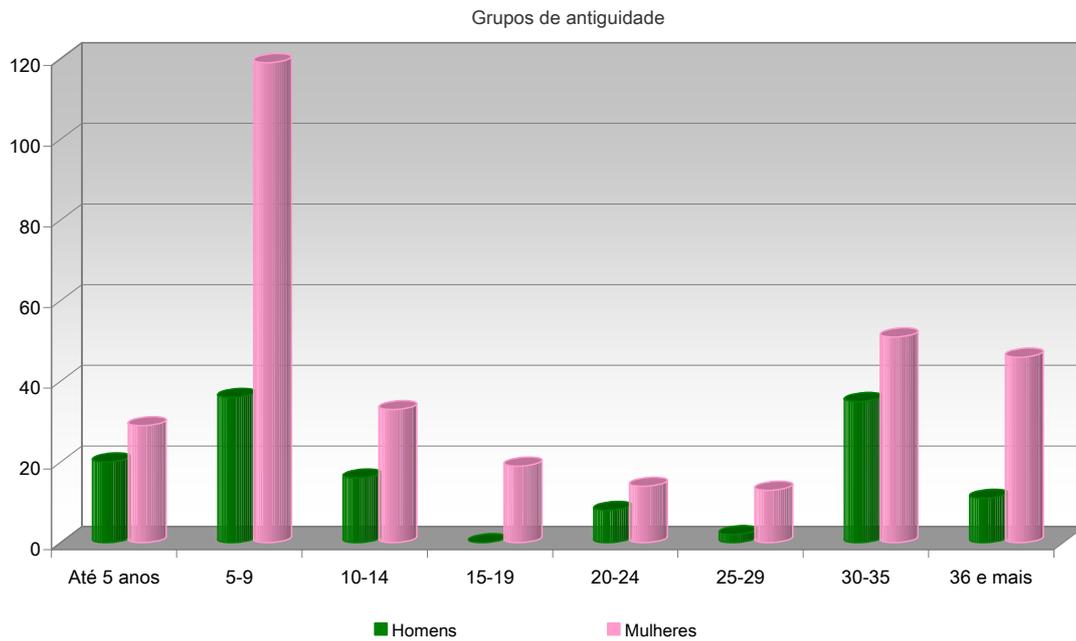
### Grupos de Antiguidade

No ano em análise, verifica-se que o maior número de efectivos do Instituto (155) está situado no escalão dos 5-9 anos de antiguidade. Com uma antiguidade igual a 30-35 anos há 86 trabalhadores, o que representa 19 por cento do efectivo total do Instituto.

O nível médio de antiguidade é de 18 anos, superior ao estabelecido que ronda os 13-14 anos.

Quadros 1.4 e 1.5	Homens	Mulheres	Total
Até 5 anos	20	29	49
5-9	36	119	155
10-14	16	33	49
15-19	0	19	19
20-24	8	14	22
25-29	2	13	15
30-35	35	51	86
36 e mais	11	46	57
<b>TOTAL</b>	<b>128</b>	<b>324</b>	<b>452</b>
<b>Nível médio de antiguidade</b>	<b>18 anos</b>		

O efectivo feminino tem maior representatividade no escalão 5-9 anos, bem como o efectivo masculino.



### Trabalhadores estrangeiros por nacionalidade segundo o sexo

Considerando os dados do quadro 1.6 verifica-se que a 31 de Dezembro de 2008 não existiam no Instituto trabalhadores constantes da referida tabela.

Trabalhadores estrangeiros por nacionalidade segundo o sexo			
Quadro 1.6	Homens	Mulheres	Total
De países da EU	0	0	0
Dos PALOP	0	0	0
Do Brasil	0	0	0
De outros países	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

### Trabalhadores deficientes segundo o sexo

O número de trabalhadores deficientes representa 2,21 por cento do efectivo, desses 1,55 por cento são mulheres e 0,66 por cento são homens.

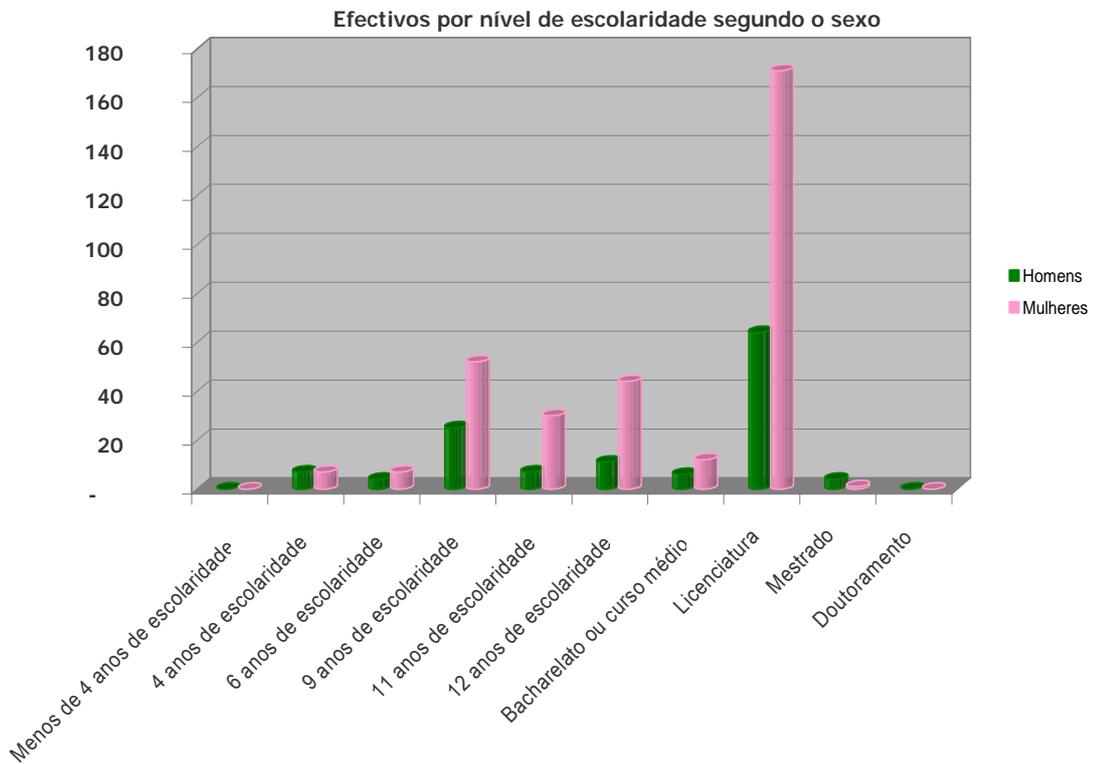
Quadro 1.7	Homens	Mulheres	Total
Trabalhadores com deficiência	3	7	10



### Efectivos por nível de escolaridade segundo o sexo

Dos 452 trabalhadores, 258 têm habilitações de nível superior, representando uma taxa de formação superior de 57,1 por cento. Com estudos de nível básico e secundário há 194 trabalhadores, o que representa 42,9 por cento do efectivo total do Instituto.

Quadro 1.8	Homens	Mulheres	Total
Menos de 4 anos de escolaridade	-	-	-
4 anos de escolaridade	7	7	14
6 anos de escolaridade	4	7	11
9 anos de escolaridade	25	52	77
11 anos de escolaridade	7	30	37
12 anos de escolaridade	11	44	55
Bacharelato ou curso médio	6	12	18
Licenciatura	64	171	235
Mestrado	4	1	5
Doutoramento	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>128</b>	<b>324</b>	<b>452</b>





### Efectivos admitidos durante o ano por grupo de pessoal segundo a relação jurídica e o sexo

O Instituto regista em 2008 um aumento do número dos seus efectivos em 18 trabalhadores, o que representa uma taxa de admissão de 4 por cento (um valor inferior ao registado no período homólogo de 12,7 por cento) face ao universo de trabalhadores.

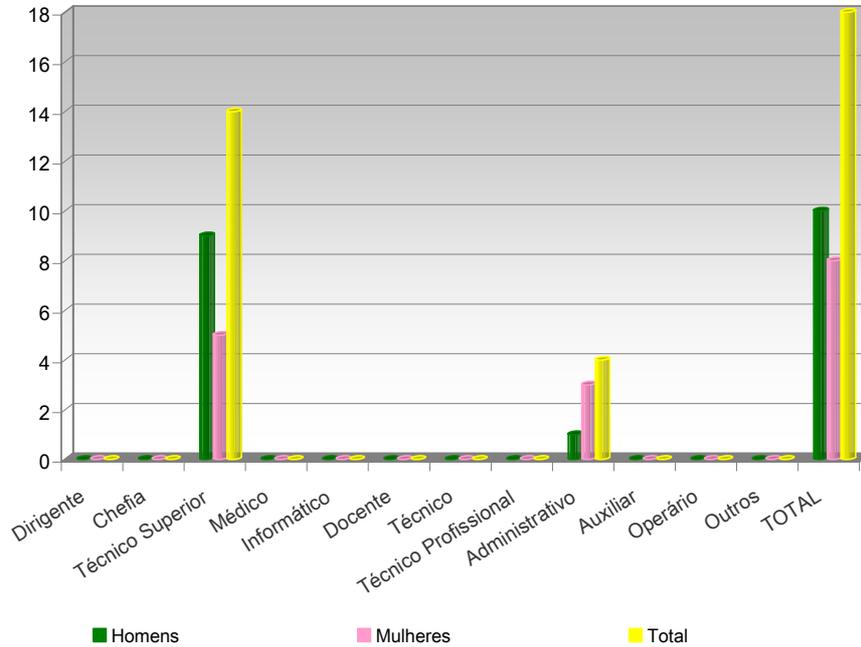
Considerando as nomeações no quadro do regime jurídico da Função Pública ocorreram 7 nomeações, correspondendo a uma taxa de promoções de 1,5 por cento.

Quadro 1.9		Dirigente	Técnico Superior	Informático	Técnico	Técnico Profissional	Administrativo	Auxiliar	Operário	TOTAL
Total de efectivos	Homens	0	9	0	0	0	1	0	0	10
	Mulheres	0	5	0	0	0	3	0	0	8
	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>18</b>
Nomeação	Homens	0	3	0	0	0	1	0	0	4
	Mulheres	0	0	0	0	0	3	0	0	3
	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7</b>
Contrato Administrativo de Provisão	Homens	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mulheres	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Contrato de Trabalho a termo certo	Homens	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mulheres	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Prestação de Serviços	Homens	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mulheres	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Requisição ou Destacamento	Homens	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mulheres	0	1	0	0	0	0	0	0	1
	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
Outras situações	Homens	0	6	0	0	0	0	0	0	6
	Mulheres	0	4	0	0	0	0	0	0	4
	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>

O grupo de pessoal que regista um reforço foi o técnico superior com a admissão de 10 colaboradores.



Efectivos admitidos durante o ano por grupo de pessoal segundo a relação jurídica e o sexo



### Efectivos saídos durante o ano, por grupo de pessoal segundo a situação no quadro e o sexo

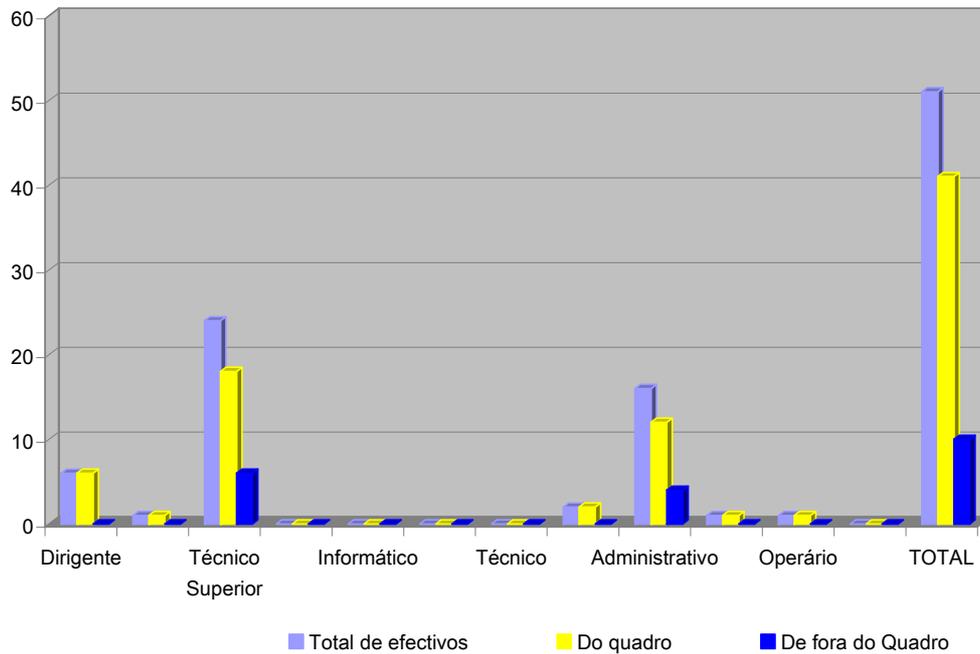
Em 2008 ocorreram 51 saídas de trabalhadores (um acréscimo de 11 colaboradores face ao período homólogo), sendo 41 pertencentes a trabalhadores do quadro do Instituto e 10 a trabalhadores fora do quadro. A taxa de saída situa-se nos 11,3 por cento e a taxa de cobertura (que mostra em que medida as entradas compensaram as saídas) situa-se nos 35,3 por cento.

Quadro 1.10		Dirigente	Chefia	Técnico Superior	Informát.	Técnico	Técnico Profissional	Administ.	Auxiliar	Operário	TOTAL
Total de efectivos	Homens	3	0	7	0	0	1	6	0	1	18
	Mulheres	3	1	17	0	0	1	10	1	0	33
	<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>24</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>51</b>
Do quadro	Homens	3		6			1	3		1	14
	Mulheres	3	1	12			1	9	1		27
	<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>41</b>
De fora do Quadro	Homens			1				3			4
	Mulheres			5				1			6
	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>

Taxa de *Turn Over* -7,63 por cento - exprime o número de rotação de efectivos que entraram e saíram do Instituto.



Efectivos saídos durante o ano, por grupo de pessoal segundo a situação no quadro e o sexo



Os grupos de pessoal que registam uma maior saída foram o técnico superior (24 trabalhadores) e o administrativo (16 trabalhadores).

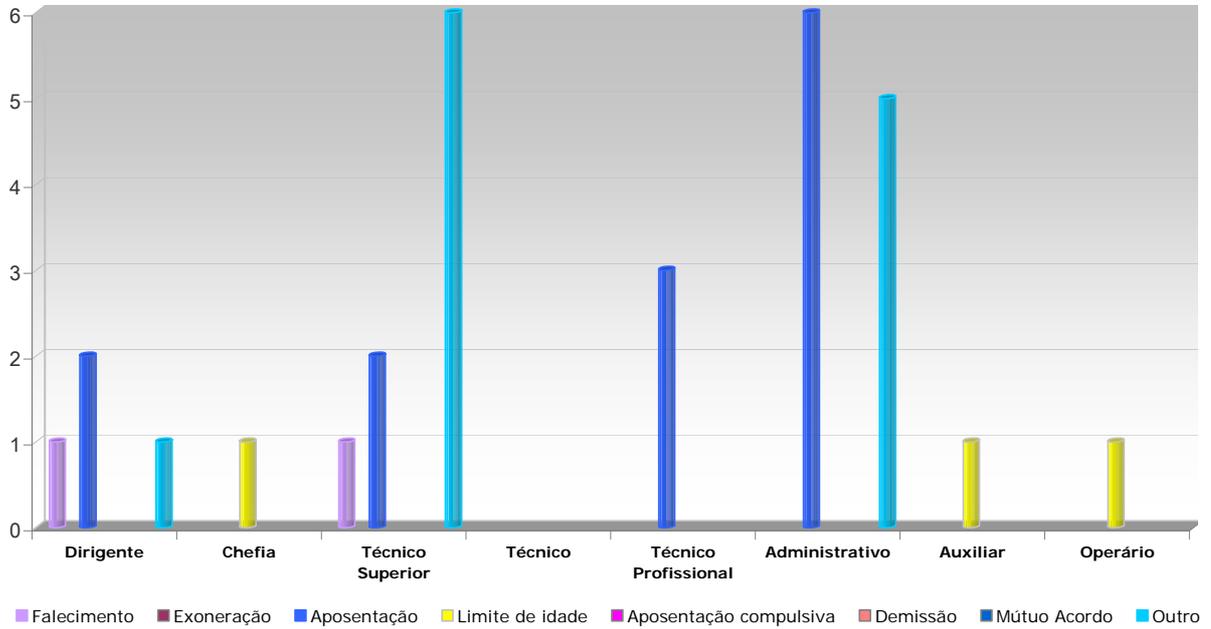
### Funcionários saídos definitivamente durante o ano, por grupo de pessoal e segundo o motivo de saída

Em 2008, a rubrica com maior incidência no movimento de saídas é a designada "Outros" com 17 trabalhadores, seguida da rubrica aposentações com 14 trabalhadores. Sendo o grupo profissional técnico superior e administrativo os que registam um maior número de saídas com 14 e 12 colaboradores respectivamente. Comparativamente com o ano de 2007, verifica-se um acréscimo nas saídas de 17 colaboradores.

Quadro 1.11	Dirigente	Chefia	Técnico Superior	Informá.	Técnico	Técnico Profissional	Admin.	Auxiliar	Operário	Outros	TOTAL
Falecimento	1		1								2
Exoneração											0
Aposentação	2		2			3	7				14
Limite de idade		1						1	1		3
Aposentação compulsiva											0
Demissão											0
Mútuo Acordo											0
Outros	1		11				5				17
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>36</b>



Funcionários saídos definitivamente durante o ano, por grupo de pessoal e segundo o motivo de saída



### Pessoal em contrato a termo certo saído durante o ano, por motivo de saída

Considerando os indicadores do Quadro 1.13, não se verificam ocorrências no decurso de 2008.

Quadro 1.13	NÚMERO
Caducidade	0
Mútuo acordo	0
Denúncia	0
Rescisão pelo contratado	0
Outros	0
<b>Total</b>	<b>0</b>



### Vagas orçamentadas e não ocupadas durante o ano, por categoria de ingresso

De acordo com os dados do Quadro 1.14, não se verificam ocorrências no decurso de 2008.

Quadro 1.14 - Categorias	Não abertura de concurso	Impugnação do concurso	Vagas não descongeladas	Concurso improcedente	Concurso em desenvolvimento	Outras	TOTAL
Chefe de Repartição							0
Técnico Superior							0
Inspector							0
Técnico Profissional							0
Assistente administrativo							0
Auxiliar administrativo							0
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

### Mudanças de situação dos efectivos no serviço durante o ano, por grupo de pessoal, segundo o motivo e o sexo

No decurso de 2008 registam-se 38 promoções (um acréscimo de 13 promoções face ao ano de 2007), 25 em colaboradores do sexo feminino e 13 colaboradores do sexo masculino. No capítulo de progressões por mérito excepcional, decorrente da aplicação da Lei 12-A/2008, de 27 de Fevereiro, que estabelece o novo Regime de Vínculos, Carreiras e Remunerações, designada por LVCR registam-se 82 progressões, sendo o grupo profissional técnico superior aquele que regista uma maior incidência (67), seguido do grupo administrativo (11).

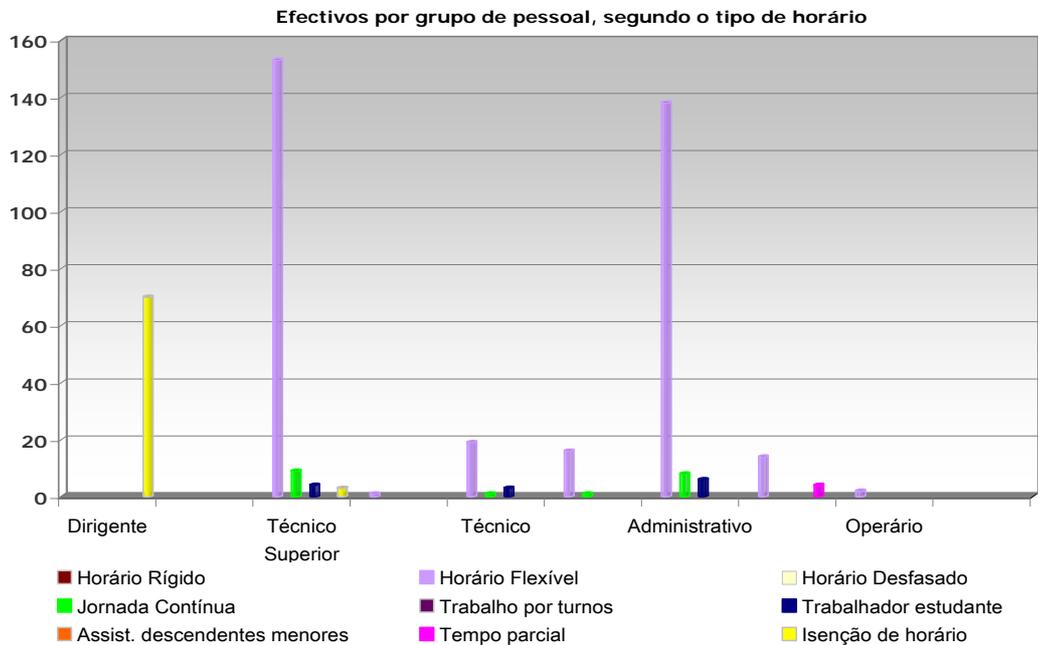
Quadros 1.15 e 1.16 Mudanças de situação		Dirigente	Chefia	Técnico Superior	Pessoal de Informática	Técnico	Técnico Profissional	Administr.	Auxiliar	Operário	TOTAL
Promoções	Homens			11				2			13
	Mulheres			14		4		7			25
	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>25</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>38</b>
Promoções por mérito excepcional	Homens										0
	Mulheres										0
	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Progressões por mérito excepcional	Homens			14	1	1		3	1		20
	Mulheres			53		1		8			62
	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>67</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>82</b>
Reconversões e reclassificações	Homens										0
	Mulheres										0
	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total de efectivos</b>	Homens	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>33</b>
	Mulheres	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>67</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>87</b>
	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>92</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>20</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>120</b>



### Efectivos por grupo de pessoal, segundo o tipo de horário

Dos 452 colaboradores, 343 usufruem de horário flexível e 73 de isenção de horário de trabalho.

Quadro 1.17	Dirigente	Chefia	Técnico Superior	Informático	Técnico	Técnico Profissional	Administr.	Auxiliar	Operário	TOTAL
Horário Rígido										0
Horário Flexível			153	1	19	16	138	14	2	343
Horário Desfasado										0
Jornada Contínua			9		1	1	8			19
Trabalho por turnos										0
Trabalhador estudante			4		3		6			13
Assist. descendentes menores										0
Tempo parcial								4		4
Isenção de horário	70		3							73
<b>TOTAL</b>	70	0	169	1	23	17	152	18	2	452



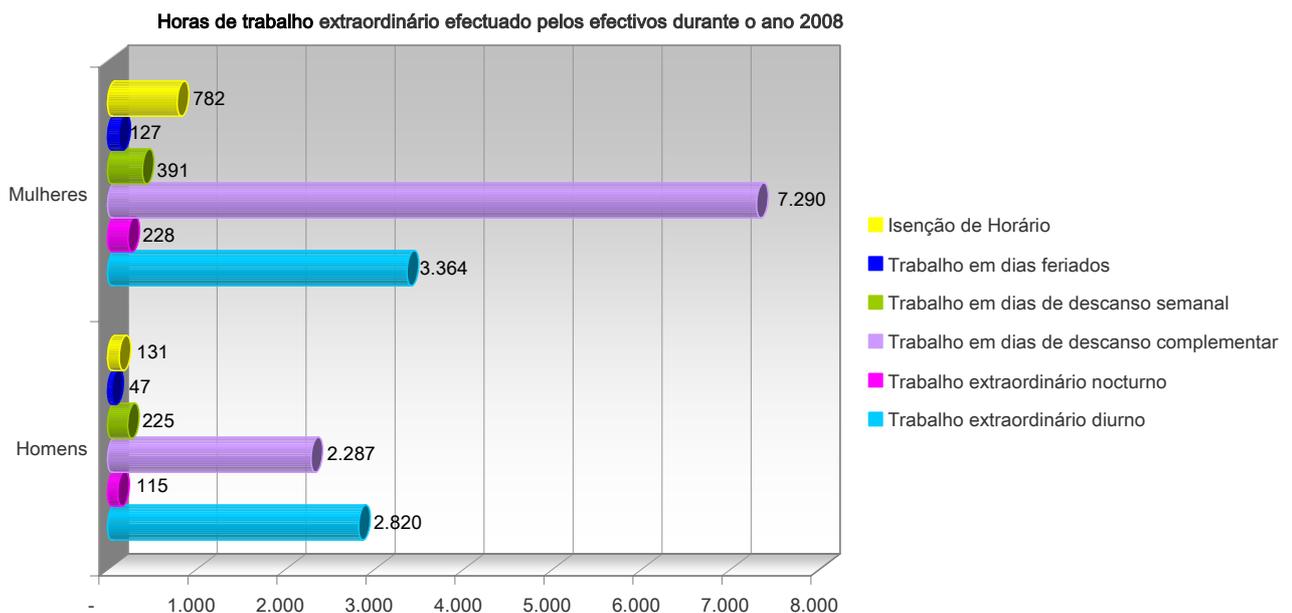


### Horas de trabalho extraordinário, nocturno e em dias de descanso e feriados efectuadas pelos efectivos do serviço durante o ano, segundo o sexo

Em 2008 totalizam-se 6.184 horas de trabalho extraordinário (diurno e nocturno) - um acréscimo de 1.826 horas face ao ano de 2007 -, 9.577 horas de trabalho extraordinário em dias de descanso complementar - um acréscimo de 5.452 horas -, 616 horas de trabalho extraordinário em dias de descanso semanal - um acréscimo de 267 horas -, 174 horas em dias feriados - um acréscimo de 114 horas. Tendo na sua globalidade sido realizadas pelos colaboradores 17.805 horas de trabalho suplementar - um acréscimo superior a 50 por cento face ao ano anterior.

No Balanço Social de 2007, não estava contemplada a rubrica de trabalho extraordinário realizado pelos colaboradores em regime de isenção de horário de trabalho, sendo estas horas contabilizadas no trabalho extraordinário em dias de descanso complementar, descanso semanal e em dias feriados.

Quadro 1.18	Homens	Mulheres	TOTAL
Trabalho extraordinário diurno	2.820	3.364	6.184
Trab. extraordinário compensado por duração do período normal de trabalho	-	-	-
Trab. extraordinário compensado por acréscimo do período de férias	-	-	-
Trabalho extraordinário nocturno	115	228	343
Trabalho em dias de descanso complementar	2.287	7.290	9.577
Trabalho em dias de descanso semanal	225	391	616
Trabalho em dias feriados	47	127	174
Tempo Parcial	-	-	-
Semana de 4 dias	-	-	-
Isenção de Horário	131	782	913
<b>TOTAL</b>	<b>5.624</b>	<b>12.182</b>	<b>17.805</b>





Dias de ausência do trabalho durante o ano, por grupo de pessoal segundo o tipo de ausência e o sexo

Quadro 1.19		Dirigente	Técnico Superior	Informático	Técnico	Técnico Profissional	Administrativo	Auxiliar	Operário	TOTAL
Casamento	Homens	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mulheres	0	15	0	0	0	22	0	0	37
	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>22</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>37</b>
Maternidade / Paternidade	Homens	15	30	0	0	0	0	0	0	45
	Mulheres	204	1594	0	0	0	182	0	0	1980
	<b>Total</b>	<b>219</b>	<b>1624</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>182</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2025</b>
Nascimento	Homens	5	9	0	0	0	0	0	0	14
	Mulheres	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>14</b>
Falecimento de familiar	Homens	0	10	0	0	1	26	0	0	37
	Mulheres	8	29	0	5	0	42	6	0	90
	<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>39</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>68</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>127</b>
Doença	Homens	23	149	0	1	119	538	16	5	851
	Mulheres	344	1280	0	395	69	1647	213	0	3948
	<b>Total</b>	<b>367</b>	<b>1429</b>	<b>0</b>	<b>396</b>	<b>188</b>	<b>2185</b>	<b>229</b>	<b>5</b>	<b>4799</b>
Doença prolongada	Homens	0	0	0	0	0	0	0	334	334
	Mulheres	0	0	0	0	0	339	0	0	339
	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>339</b>	<b>0</b>	<b>334</b>	<b>673</b>
Assistência a familiares	Homens	0	21	0	0	23	19	1	0	64
	Mulheres	32	166	0	31	18	149	15	0	411
	<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>187</b>	<b>0</b>	<b>31</b>	<b>41</b>	<b>168</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>475</b>
Trabalhador estudante	Homens	0	10	0	8	4	46	0	0	68
	Mulheres	0	38	0	101	0	98	0	0	237
	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>48</b>	<b>0</b>	<b>109</b>	<b>4</b>	<b>144</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>305</b>
Por conta do período de férias	Homens	0	21	0	2	2	21	2	0	48
	Mulheres	2	28	0	9	10	72	14	0	135
	<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>49</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>93</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>183</b>
Com perda de vencimento	Homens	0	7	0	0	1	10	0	0	18
	Mulheres	0	0	0	4	0	2	7	0	13
	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>31</b>
Cumprimento de pena disciplinar	Homens	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mulheres	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Injustificadas	Homens	0	10	0	0	0	1	0	0	11
	Mulheres	0	1	0	0	0	0	1	0	2
	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>13</b>
Acidente em Serviço	Homens	0	0	0	0	37	0	0	0	37
	Mulheres	7	51	0	8	4	155	0	0	225
	<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>51</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>41</b>	<b>155</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>262</b>
Outras	Homens	0	42	0	2	7	52	3	0	106
	Mulheres	0	175	0	14	24	187	14	0	414
	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>217</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>31</b>	<b>239</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>520</b>
<b>TOTAL</b>	<b>Homens</b>	<b>43</b>	<b>309</b>	<b>0</b>	<b>13</b>	<b>194</b>	<b>713</b>	<b>22</b>	<b>339</b>	<b>1633</b>
	<b>Mulheres</b>	<b>597</b>	<b>3377</b>	<b>0</b>	<b>567</b>	<b>125</b>	<b>2895</b>	<b>270</b>	<b>0</b>	<b>7831</b>
	<b>Total</b>	<b>640</b>	<b>3686</b>	<b>0</b>	<b>580</b>	<b>319</b>	<b>3608</b>	<b>292</b>	<b>339</b>	<b>9464</b>

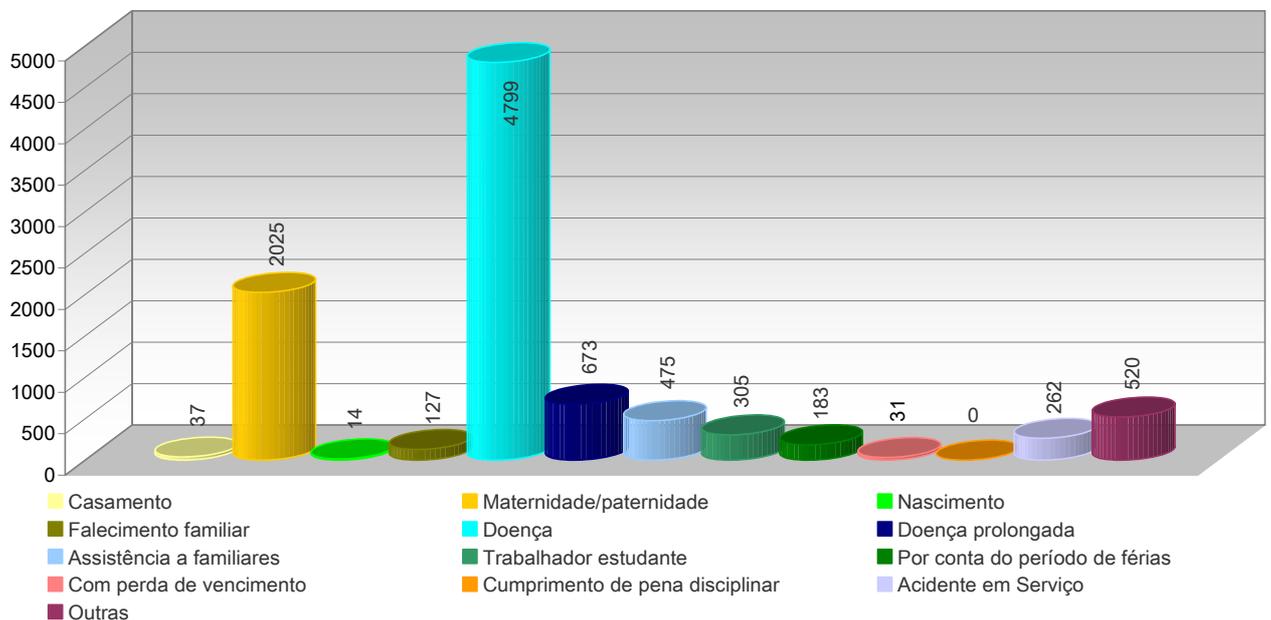


**\* Ausências designadas "Outras":**

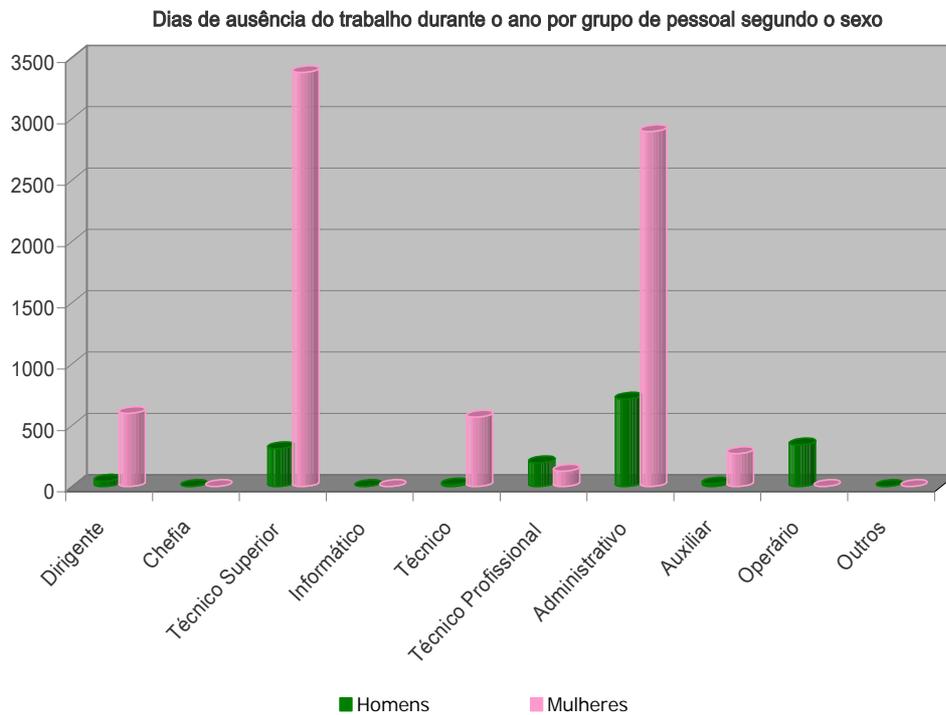
- Actividades escolares com o educando;
- Autorizado entidade patronal;
- Candidatos/Deputados/Autarcas;
- Cumprimento de obrigações legais;
- Dádiva de sangue;
- Dirigente Associativo Voluntário;
- Dispensa consultas médicas, tratamento ambulatório;
- Faltas provas de concurso;
- Faltas membros de mesas eleitorais;
- Greve de transportes;
- Representação Desportiva.

Em 2008 são totalizados 9.464 dias de ausência dos trabalhadores (registando-se um decréscimo de 40 dias comparado com o período homólogo, em que ocorreram 9.504 dias de ausência), sendo a taxa média de absentismo de 4,1 por cento - um decréscimo de 0,5 por cento face ao mesmo período do ano transacto - 4,6 por cento.

**Dias de ausência do trabalho durante o ano segundo o tipo de ausência**



De acordo com os dados reflectidos no gráfico acima exposto, constata-se que a principal causa do absentismo é atribuído ao tipo de faltas por doença, com 5.472 dias representando 57,8 por cento do cômputo de dias de ausência, seguido das faltas por maternidade/paternidade com 2.025 dias representando 21,4 por cento. Comparativamente com o período homólogo, verifica-se um decréscimo de 198 dias de faltas por doença (5.670 dias) e um acréscimo de 332 dias de faltas por maternidade/paternidade (1.693 dias).



Considerando os grupos de pessoal do Instituto, aqueles que registam um índice maior de ausências são o administrativo com 3.608 dias e o técnico superior com 3.686 dias.

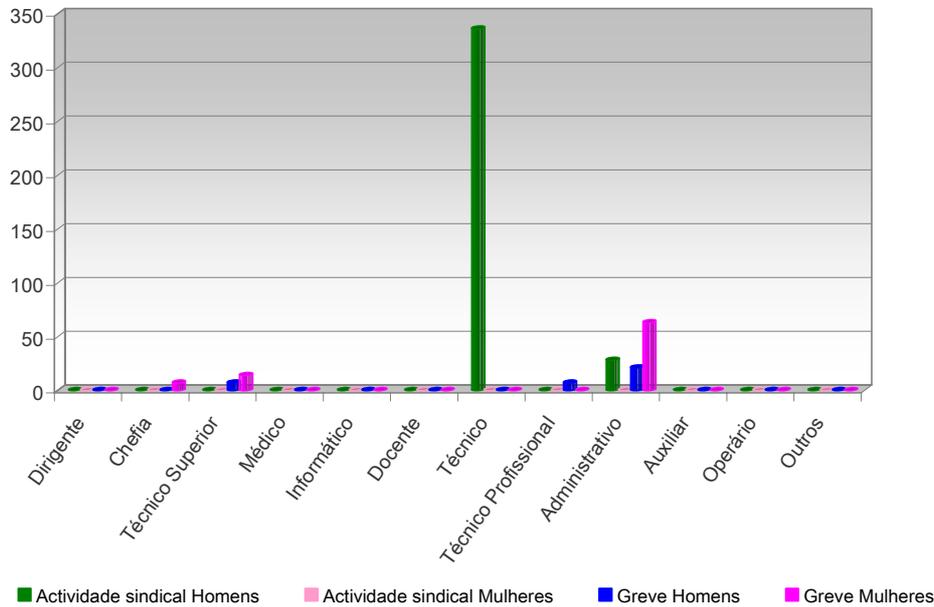
### Horas não trabalhadas durante o ano por actividade sindical ou greve, grupo de pessoal e sexo

Em 2008, o número de horas de ausência por exercício de actividade sindical são de 364 horas e 119 horas por greve, sendo o desempenho da actividade sindical aquela que maior impacto tem na taxa de absentismo.

Quadro 1.20		Dirigente	Chefia	Técnico Superior	Informát.	Técnico	Técnico Profissional	Administ.	Auxiliar	Operário	TOTAL
Actividade sindical	Homens	0	0	0	0	336	0	28	0	0	364
	Mulheres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	<b>Total</b>	0	0	0	0	336	0	28	0	0	364
Greve	Homens	0	0	7	0	0	7	21	0	0	35
	Mulheres	0	7	14	0	0	0	63	0	0	84
	<b>Total</b>	0	7	21	0	0	7	84	0	0	119



Horas não trabalhadas durante o ano por actividade sindical ou greve e sexo segundo o grupo de pessoal



Tendo por base os grupos de pessoal, constata-se que no exercício da actividade sindical o grupo técnico (336 horas) e o administrativo (28 horas) efectivam as maiores ausências. Relativamente às ausências por motivo de greve são o grupo administrativo (84 horas) e técnico superior (21 horas) que mais se destacam.

### Total de encargos com pessoal durante o ano de 2008

Os custos com pessoal atingem em 2008 a importância de 12.658.896,35 euros (um acréscimo de 864.765,74 euros face ao período homólogo), sendo a rubrica “remuneração base” aquela que maior impacto tem no total de encargos com 12.034.200,14 euros, seguido da rubrica Outros – Pensões transitórias, aposentação, Prémio para pensões e formação com 227.739,22 euros.

Taxa de Remuneração Base –1.509,72 euros – exprime a média do vencimento base anual por trabalhador (euros/trabalhador).

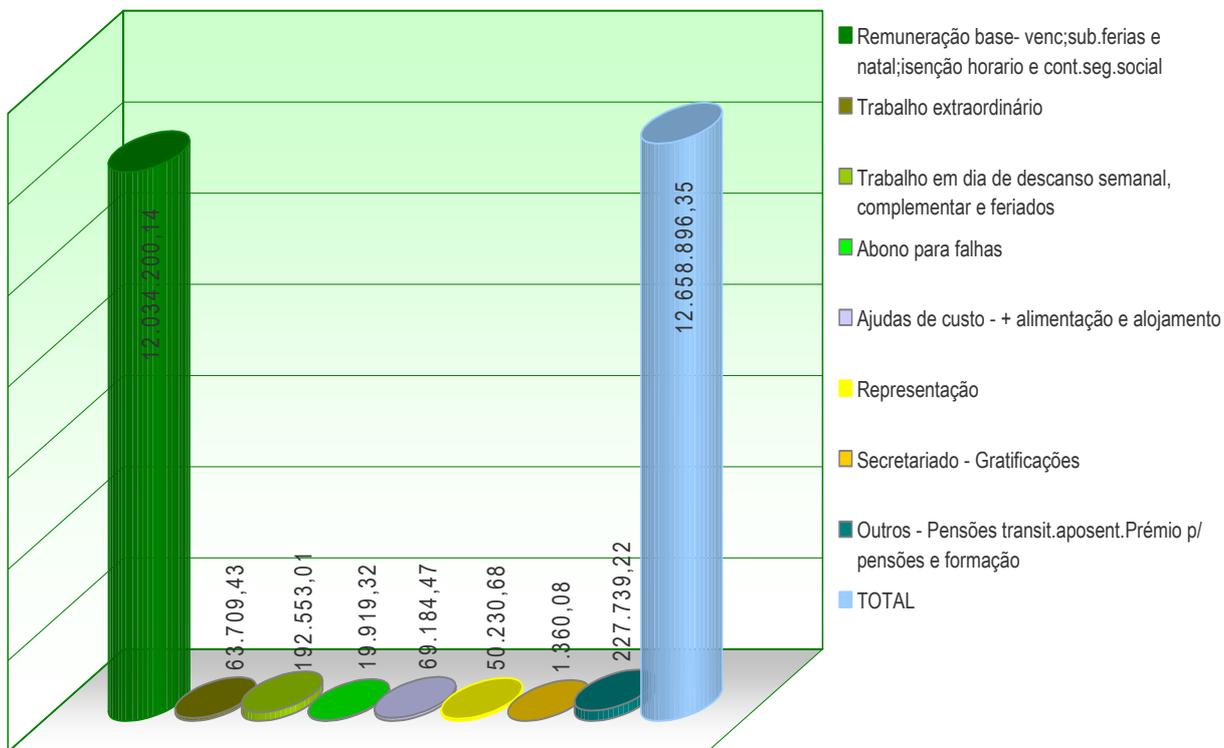
$$\text{Leque Remuneratório} - \frac{\text{Maior Vencimento Base (ilíquido)}}{\text{Menor Vencimento Base (ilíquido)}} = 9,98$$

Este indicador relaciona o maior com o menor vencimento base ilíquido. É um valor de referência para avaliação do equilíbrio das remunerações base praticadas no Instituto.



Quadro 2	VALOR
Remuneração base- venc;sub.ferias e natal; isenção horario e cont.seg.social	12.034.200,14€
Trabalho extraordinário	63.709,43€
Trabalho normal nocturno	
Trabalho em dia de descanso semanal, complementar e feriados	192.553,01€
Disponibilidade permanente	
Outros regimes especiais de prestação de trabalho	
Risco, penosidade e insalubridade	
Fixação na periferia- subs. residência	
Trabalho por turnos - Subs.Turno	
Abono para falhas	19.919,32€
Participação em reuniões	
Ajudas de custo - + alimentação e alojamento	69.184,47€
Transferências de localidade	
Representação	50.230,68€
Secretariado - Gratificações	1.360,08€
Outros - Pensões transit.aposent.Prémio p/ pensões e formação	227.739,22€
<b>TOTAL</b>	<b>12.658.896,35€</b>

Total de encargos com pessoal durante o ano 2008





### Acidentes em serviço registados durante o ano de 2008

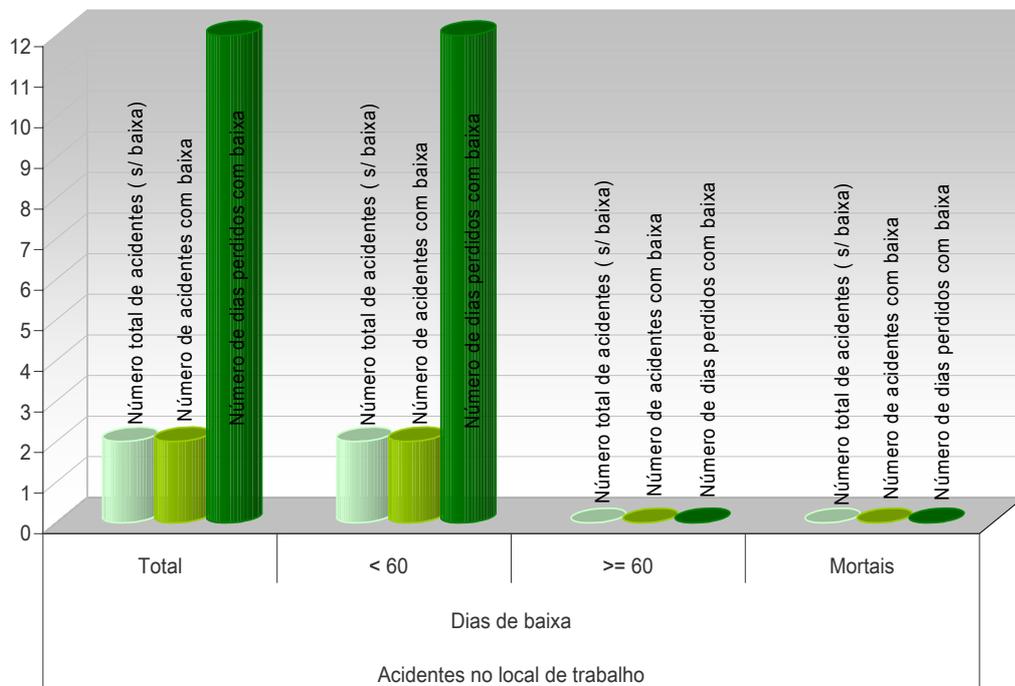
Em 2008 ocorreram no total 12 acidentes de trabalho, dos quais quatro verificaram-se no local de trabalho e oito "in itinere".

Em resultado dos acidentes de trabalho ocorridos no período em análise, verificam-se 189 dias de ausência ao trabalho (um acréscimo de 20 dias face ao período homólogo).

Comparativamente com os dados do ano anterior, verifica-se um acréscimo de 8 acidentes de trabalho.

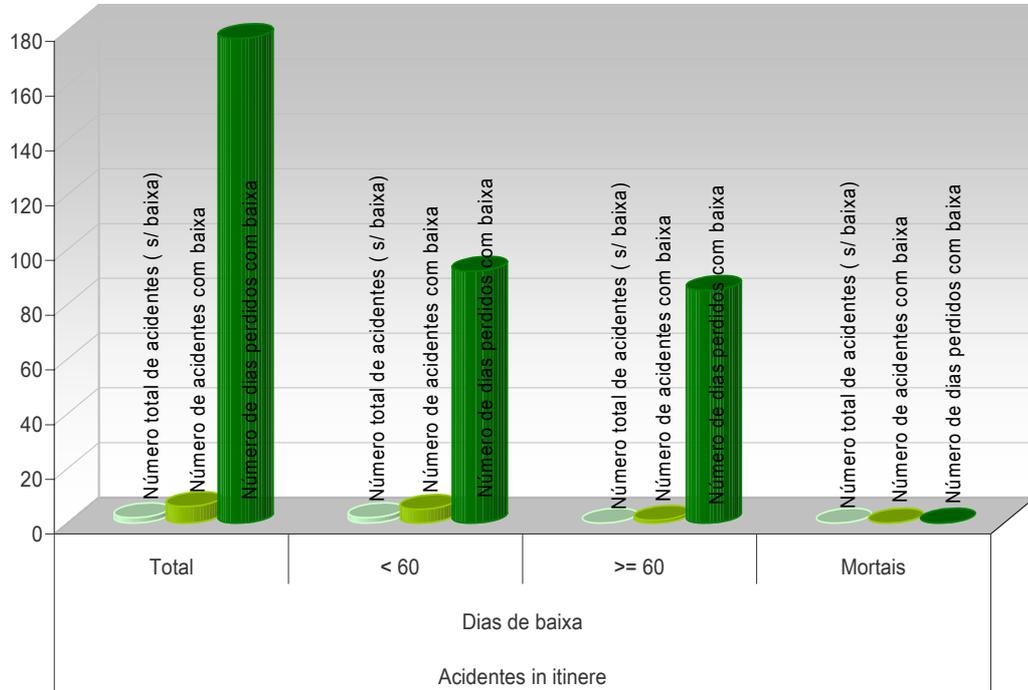
Quadros 3.1.1. a 3.1.3	Acidentes no local de trabalho				Acidentes in itinere			
	Dias de baixa				Dias de baixa			
	Total	< 60	>= 60	Mortais	Total	< 60	>= 60	Mortais
Número total de acidentes ( s/ baixa)	2	2	0	0	2	2	0	0
Número de acidentes com baixa	2	2	0	0	6	5	1	0
Número de dias perdidos com baixa	12	12	0	0	177	92	85	0

Acidentes em serviço registados durante o ano 2008





Acidentes em serviço registados durante o ano 2008



Taxa de incidência de acidentes de trabalho – 2,7 por cento, se a percentagem fosse elevada traduziria um nível baixo de segurança nas condições de trabalho.

### Casos de incapacidade declarados durante o ano, relativamente aos efectivos de serviço vítimas de acidente em serviço

Quadros 3.1.4 a 3.1.9	Número de casos
<b>Incapacidade permanente :</b>	0
Incapacidade Permanente absoluta	
Incapacidade Permanente parcial	
Incapacidade Permanente absoluta para o trabalho habitual	
Incapacidade temporária absoluta	8
Incapacidade temporária parcial	



### Situações de doença profissional registadas durante o ano, relativamente aos efectivos de serviço

Quadro 3.2	Tipo de Doença profissional	Número de Casos	Dias de ausência
	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

### Actividades de medicina no trabalho ocorridas durante o ano de 2008

No ano em análise foram realizados 240 exames periódicos (um decréscimo de 24 exames face ao período homólogo), tendo sido despendidos na área de medicina do trabalho 12.658 euros (um decréscimo de 1.322 euros face ao período homólogo).

No decurso de 2008 não foram realizadas visitas aos postos de trabalho, por parte da funcionária que realiza trabalho nesta área.

Quadro 3.3 – Contagem das actividades de medicina no trabalho ocorridas durante o ano, por tipo		Número	Valor
	Exames médicos efectuados:	240	12.658€
	Exames de admissão		
	Exames periódicos	240	
	Exames ocasionais e complementares		
	Exames de cessação de funções		
	Despesas com a medicina do trabalho		12.658€
	Número de visitas aos postos de trabalho		
<b>DESPESA TOTAL</b>			<b>12.658€</b>



### Intervenção das comissões de higiene e segurança ocorridas durante o ano de 2008

De acordo com os dados constantes do Quadro 3.4 foram realizadas duas reuniões anuais no âmbito de higiene e segurança.

Quadro 3.4 - Segurança, higiene e saúde no trabalho	Número
Intervenções das comissões	
Reuniões anuais de higiene e segurança	2
Visitas aos locais de trabalho	

### Efectivos reclassificados ou recolocados durante o ano, em resultado de acidentes em serviço ou doença incapacitante

Quadro 3.5 - Segurança, higiene e saúde no trabalho reclassificação e reconversão	Nº de pessoas
Reclassificadas (reclassificação profissional)	
Recolocadas (reconversão profissional)	

### Acções de formação e de sensibilização em matéria de segurança realizadas durante o ano de 2008

Das actividades desenvolvidas em 2008 pelo Instituto, destaca-se a realização de uma acção de formação e de sensibilização desenvolvida em matéria de segurança (um decréscimo de 6 acções face ao período homólogo) e a frequência de 12 trabalhadores na referida acção de formação (um decréscimo de 26 colaboradores face ao período homólogo).

Quadro 3.6 - Segurança, higiene e saúde no trabalho	Nº de pessoas
Acções de formação	
Acções de formação e de sensibilização realizadas	1
Pessoas abrangidas pelas acções realizadas	12

### Custos com a prevenção de acidentes e doenças profissionais

No que diz respeito à prevenção de acidentes e doenças profissionais são totalizados encargos no valor de 37.497,26 euros (um acréscimo de 23.517,26 euros face ao período homólogo), que foram totalmente orientados para a realização de exames médicos aos trabalhadores, seguros de acidentes no trabalho e medicina curativa aos trabalhadores do Instituto.



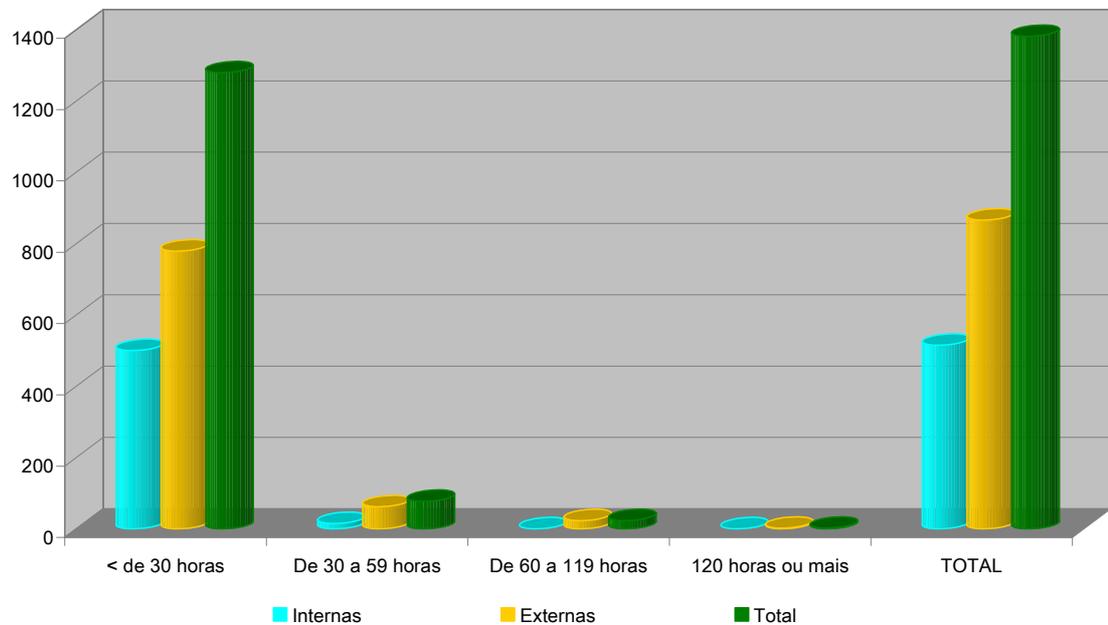
Custos com a prevenção de acidentes e doenças profissionais	Valor
Encargos de estrutura de medicina do trabalho e segurança	37.497,26€
Equipamentos de protecção	
Formação em prevenção de riscos	
Outros custos com a prevenção de acidentes e doenças profissionais	
<b>TOTAL</b>	<b>37.497,26€</b>

### Acções de formação profissional realizadas durante o ano, por tipo de acção e segundo a duração

Em 2008 realizaram-se 1.381 acções de formação (um acréscimo de 124 acções face ao período homólogo), das quais 515 dizem respeito a acções internas e 866 a acções externas.

Quadro 4.1	< de 30 horas	De 30 a 59 horas	De 60 a 119 horas	120 horas ou mais	TOTAL
Internas	500	15	0	0	515
Externas	779	62	23	2	866
<b>Total</b>	<b>1279</b>	<b>77</b>	<b>23</b>	<b>2</b>	<b>1381</b>

Acções de formação profissional realizadas durante o ano, por tipo de acção, e segundo a duração





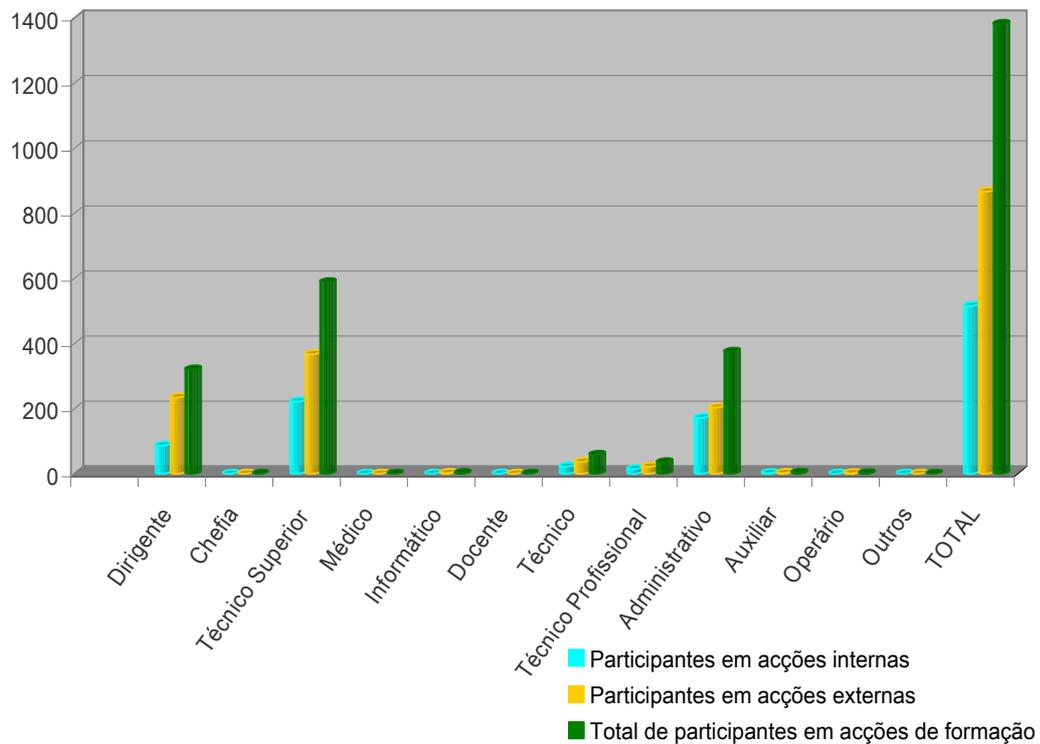
### Participação em acções de formação durante o ano, por grupo de pessoal e segundo o tipo de acção

No ano 2008, ocorreram 1381 participações de colaboradores do IGFSS em acções de formação, (um acréscimo de 115 participações face ao período homólogo).

Os grupos de pessoal que frequentaram maior número de acções foram o técnico superior com 588 participações, o administrativo com 374 e o dirigente com 320.

Quadro 4.2	Dirigente	Técnico Superior	Informát.	Técnico	Técnico Profissional	Administr.	Auxiliar	Operário	TOTAL
Participantes em acções internas	86	221	0	22	14	171	1	0	515
Participantes em acções externas	234	367	2	36	21	203	2	1	866
<b>Total de participantes em acções de formação</b>	<b>320</b>	<b>588</b>	<b>2</b>	<b>58</b>	<b>35</b>	<b>374</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1381</b>

Participações em acções de formação durante o ano, por grupo de pessoal, segundo o tipo de acção



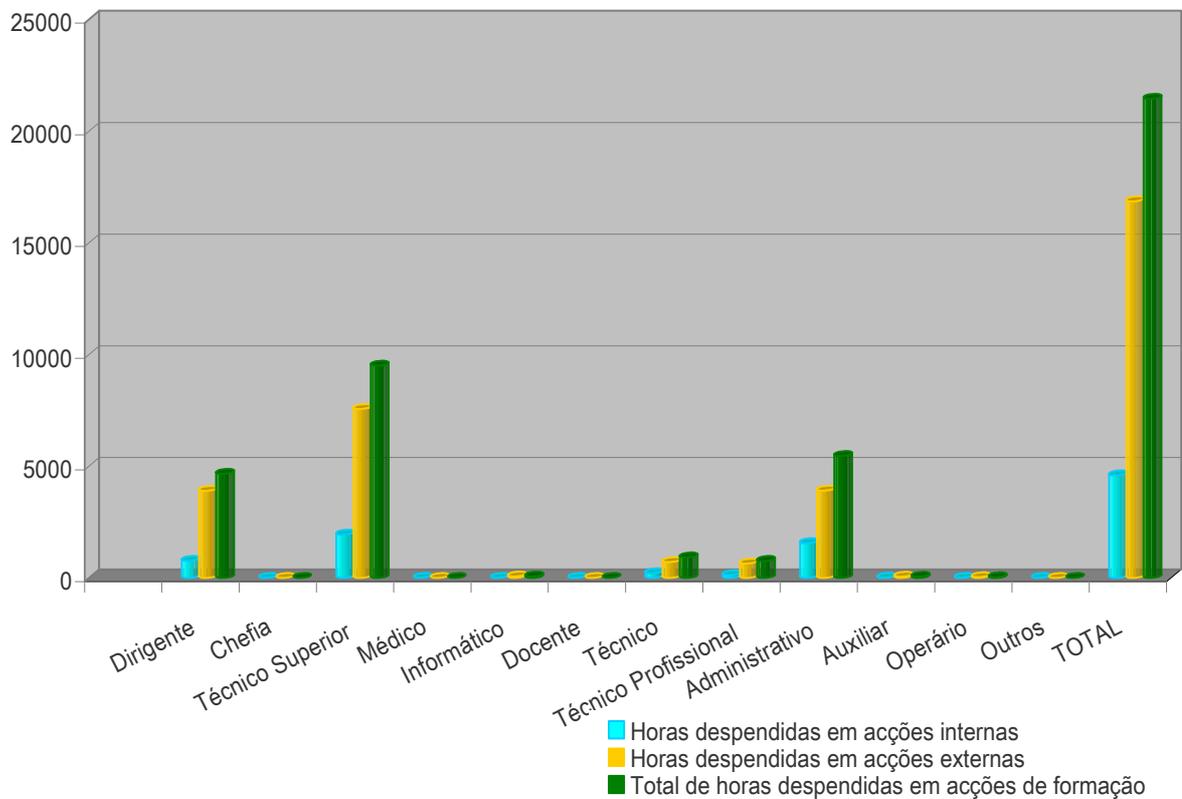


### Participação em acções de formação durante o ano, por grupo de pessoal e segundo o tipo de acção

Em termos de horas de formação são totalizadas em 2008, 21.445,50 horas (um acréscimo de 2.957,50 horas face ao período homólogo), sendo o grupo técnico superior aquele que regista maior volume de horas (9.502 horas), seguido do administrativo com 5.459,50 horas.

Quadro 4.3	Dirigente	Técnico Superior	Informáti	Técnico	Técnico Profissional	Administ.	Auxiliar	Operário	TOTAL
Horas despendidas em acções internas	763	1.939	0	210	119	1.553,50	3	0	4.587,50
Horas despendidas em acções externas	3.894	7.563	62	708	637	3.906	53	35	16.858,00
<b>Total de horas despendidas em acções de formação</b>	<b>4.657</b>	<b>9.502</b>	<b>62</b>	<b>918</b>	<b>756</b>	<b>5.459,50</b>	<b>56</b>	<b>35</b>	<b>21.445,50</b>

Participações em acções de formação durante o ano, por grupo de pessoal, segundo o tipo de acção





## Despesas anuais com a formação

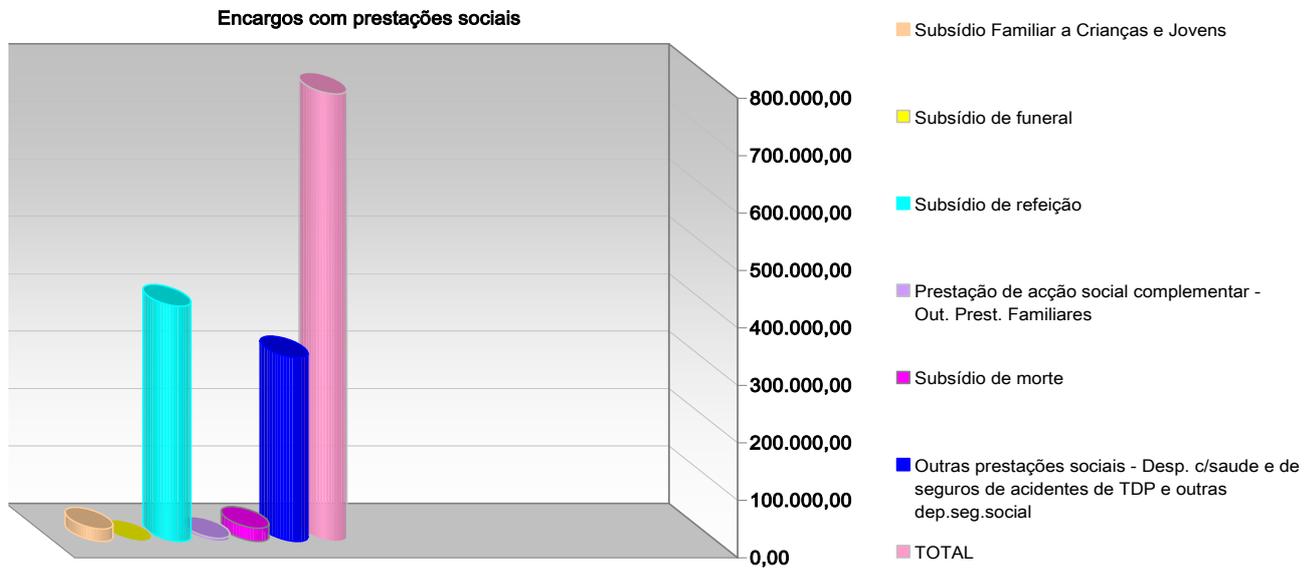
Os custos com a formação dos trabalhadores do Instituto totalizaram 208.756,30 euros com despesas em acções de formação (um aumento de 66.366,87 euros face ao período homólogo), estando associados 204.135,30 euros a custos de acções externas e 4.621,00 euros associados a custos de acções internas.

Quadro 4.4	Valor
Despesas com acções internas	4.621,00€
Despesas com acções externas	204.135,30€
<b>TOTAL</b>	<b>208.756,30€</b>

## Encargos com prestações sociais

Relativamente aos encargos com prestações sociais são totalizados 319.461,96 euros (um decréscimo de 18.687,95 euros face ao período homólogo), sendo a rubrica relativa ao subsídio de refeição aquela que maior impacto tem no total de despesas com 409.243,87 euros, seguida da rubrica Outras prestações sociais – despesas c/saúde e de seguros de acidentes de TDP e outras despesas de segurança social com 319.461,96 euros.

Quadros 5.1. a 5.11	Valor
Abono de família	
Abono complementar a crianças e jovens deficientes	
Subsídio Familiar a Crianças e Jovens	21.493,51€
Bonificação, por deficiência, do Subs. Fam. Crianças e Jovens	
Subsídio de educação especial	
Subsídio mensal vitalício	
Subsídio por assistência de terceira pessoa	
Subsídio de funeral	208,85€
Subsídio de refeição	409.243,87€
Prestação de acção social complementar - Out. Prest. Familiares	5.364,92€
Subsídio de morte	22.954,08€
Outras prestações sociais - Desp. c/saude e de seguros de acidentes de TDP e outras dep. seg. social	319.461,96€
<b>TOTAL</b>	<b>778.727,19€</b>



### Outras modalidades de apoio social

São ainda contabilizados em 2008 encargos respeitantes a outras modalidades de apoio social, no total de 227.190,36 euros (um acréscimo de 24.991,70 euros face ao período homólogo). Sendo as rubricas com maior impacto as respeitantes a despesas com refeitórios no valor de 210.349,48 euros.

Quadro 5.12	Valor
Grupos desportivos / casas de pessoal	16.840,88€
Refeitórios	210.349,48€
Infantários	
Colónias de férias	
Apoio a estudos	
Adiantamentos e empréstimos	
Outras prestações de acção social complementar	
<b>TOTAL</b>	<b>227.190,36€</b>



## Relações profissionais

Do universo de trabalhadores contabilizado em 31 de Dezembro de 2008 (452), encontram-se sindicalizados 82 funcionários (um decréscimo de 28 colaboradores face a 2007), o que corresponde a 18,1 por cento do total de efectivos.

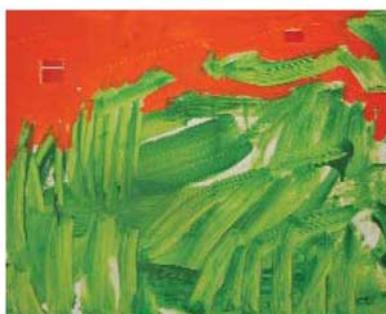
Quadros 6.1 e 6.2	
Trabalhadores sindicalizados	82
Elementos pertencentes a comissões de trabalhadores	0
Total de votantes para comissões de trabalhadores	0

## Processos disciplinares

No ano em análise e de acordo com os dados do Quadro 6.3, não se registaram processos disciplinares a colaboradores do Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, IP.

Quadro 6.3		Número
Processos transitados do ano anterior		
Processos instaurados durante o ano		
Processos transitados para o ano seguinte		0
Processos decididos – <b>Total</b>		0
	Arquivados	
	Repreensão escrita	
	Multa	
	Suspensão	
	Inactividade	
	Aposentação compulsiva	
	Demissão	

# 4 AVALIAÇÃO FINAL







## AVALIAÇÃO FINAL

*“Apreciação qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados.”*

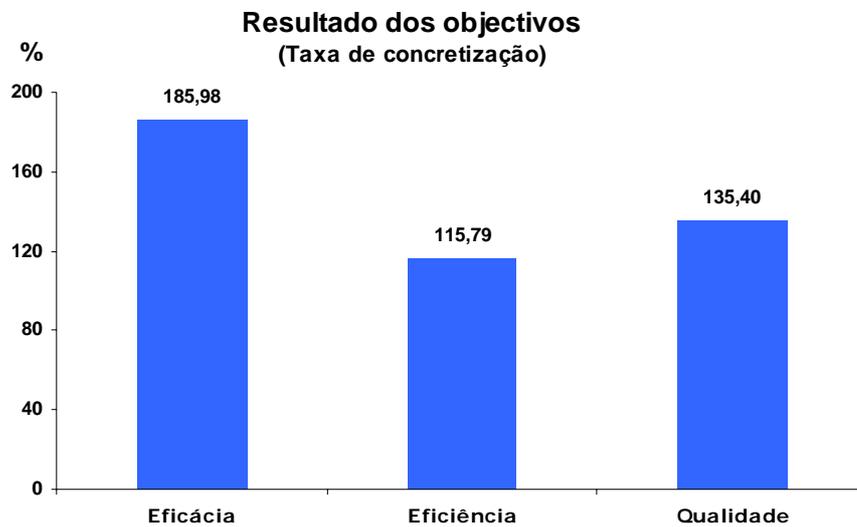
*“Menção proposta pelo dirigente máximo do serviço como resultado da auto-avaliação, de acordo com o n.º 1 do artigo 18.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro.”*

*“Conclusões prospectivas 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 respectivo 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 objectivos de eficácia, eficiência e qualidade apresentam todos resultados acima dos 100 por cento**, ou seja, no nível “Bom”.

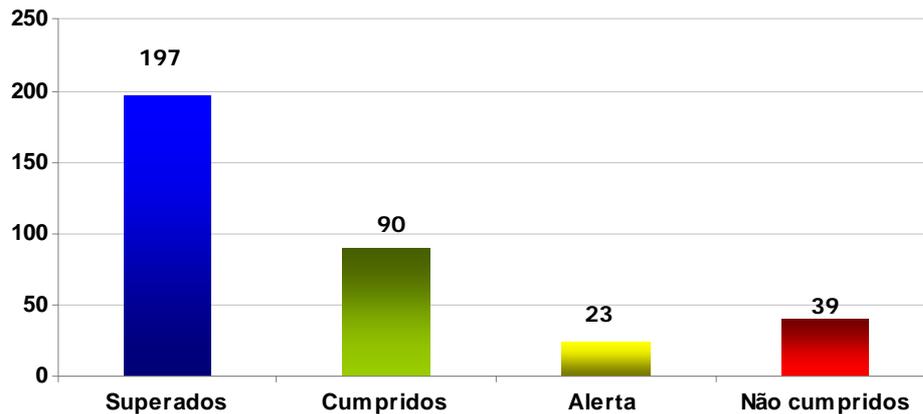
**Conclui-se, assim, que foram largamente superados todos os parâmetros de avaliação, de onde resulta uma avaliação final de 145,93 por cento** conforme se lê no QUAR constante do Ponto 1 do segundo Capítulo deste Relatório, e como a seguir se representa:



Por outro lado, não pode ser ignorado o facto de o IGFSS ter já desde 2004 adoptado uma Gestão por Objectivos, suportada na metodologia BSC desde o ano de 2006, sendo definidos anualmente e monitorizados mensalmente um conjunto de mais de 300 indicadores, cujos resultados de 2008 são muito positivos.

**Nota** Informações a constar do Relatório de Actividades e Auto-avaliação de acordo com as orientações do Conselho Coordenador da Avaliação dos Serviços, enviadas pelo GEP do MTSS (transcrição)

Relativamente aos 349 indicadores cujo desempenho foi aferido em 2008, verifica-se que foram cumpridas ou superadas as metas para 82,23 por cento dos indicadores, o que é revelador do elevado empenho e compromisso dos colaboradores do Instituto em alcançar os objectivos a que este se propôs.



Distribuição dos indicadores pelos níveis de performance

Mais significativo é este resultado se considerarmos que em 2008 existiu 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 óptica de melhoria contínua.

Ano após ano as metas a alcançar são sempre aumentadas, de uma forma equilibradamente realista e ambiciosa, tornando os objectivos numa fonte de motivação e desenvolvimento dos colaboradores.

Assim, a exigência ainda é maior em 2009. Na verdade, o BSC reforçou a capacidade de análise prospectiva 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 virtude das tendências de performance registadas, no sentido de assegurar o bom funcionamento do ciclo da melhoria contínua.

Assim, no final do ano de 2008, aquando a definição dos mapas estratégicos dos Processos para 2009, foi analisado o desempenho histórico relativamente a cada indicador, pelo que a estratégia de cada Processo e respectivos indicadores e metas para o ano de 2009 já reflectem o resultado das conclusões e decisões decorrentes dessa análise, que se traduzem em metas ainda mais exigentes.

Conclui-se, portanto, que o Plano de Actividades para 2009, enviado no mês de Novembro de 2008 para homologação pela Tutela, consubstancia, assim, o principal Plano de Melhoria do IGFSS face aos resultados alcançados em 2008.

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 acção que não são mais do que planos de melhoria do desempenho e que directa ou indirectamente contribuem significativamente para os resultados alcançados nos objectivos dos Mapas Estratégicos.

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 Directivo não tem dúvidas de que o IGFSS ficou mais próximo daquilo que pretende ser: um Instituto líder na qualidade do serviço público.





