

igfss



RELATÓRIO DE ACTIVIDADES 2010



SEGURANÇA SOCIAL



FICHA TÉCNICA

Título

RELATÓRIO DE ACTIVIDADES 2010

Autor/Editor

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

Coordenação Editorial

Conselho Directivo

Concepção Técnica

Gabinete de Apoio à Gestão
Núcleo da Qualidade e Controlo de Gestão

Data de Edição

26 de Maio de 2011

ÍNDICE

Capítulo I – APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL

Mensagem do Conselho Directivo.....	5
1. MISSÃO, VISÃO, VALORES e POLÍTICA DA QUALIDADE	7
2. O QUE FAZEMOS.....	11
3. MODELO DE GESTÃO	13

Capítulo II – AUTO-AVALIAÇÃO

1. QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO	17
1.1 Resultados dos objectivos.....	18
1.2 Meios disponíveis – recursos financeiros e humanos	23
1.3 Fontes de Verificação	24
2. GESTÃO POR OBJECTIVOS.....	26
2.1. Execução do Contrato de Gestão	30
2.2. Execução do Plano Estratégico	31
2.3. Performance da Gestão da Dívida	39
2.4. Performance do Património Imobiliário.....	45
2.5. Performance do Orçamento e Conta	49
2.6. Performance da Gestão Financeira	53
2.7. Performance da Gestão Estratégica.....	58
2.8. Performance da Gestão de Recursos Humanos	61
2.9. Performance da Gestão de Infra-Estruturas	63
2.10. Performance da Contabilidade	67
2.11. Performance da Gestão de Aquisições	69
2.12. Performance do Jurídico-Contencioso	72
2.13. Promoção da Melhoria Contínua.....	74



2.13.1. Acções correctivas da performance.....	74
2.13.2. Oportunidades de Melhoria – planos de acção	75
2.13.3. OLA – Organizational Level Agreements	76
2.13.4. Auditorias Internas da Qualidade	76
2.13.5. Follow-Up das Recomendações de Auditoria SCl e Financeiras.....	77
2.13.6. Análise SWOT	78
2.13.7. Strategy Focused Organisation	83
3. RESULTADOS DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	88
3.1. Inquérito de Satisfação dos Clientes Externos	88
3.2. Caixas de Sugestões e Caixa de Correio Institucional	92
3.3. Tratamento de Reclamações	93
4. RESULTADOS DA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES.....	95
4.1 Inquérito de satisfação dos colaboradores	96
5. RESULTADOS DA AUTO-AVALIAÇÃO EFQM	99
6. TABLEAU DE BOARD DO SGQ (benchmark externo).....	101
7. AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO	105
8. ADOPÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO	119

Capítulo III – BALANÇO SOCIAL

BALANÇO SOCIAL	125
----------------------	-----

Capítulo IV – PUBLICIDADE INSTITUCIONAL

PUBLICIDADE INSTITUCIONAL	129
---------------------------------	-----

Capítulo V – AVALIAÇÃO FINAL

AVALIAÇÃO FINAL.....	137
----------------------	-----



I. Apresentação Institucional

Mensagem do Conselho Directivo

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

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

Ao completar 34 anos de existência e ao efectuar o balanço do ano de 2010, 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



(Presidente)

Nelson Ferreira



(Vice-Presidente)

Joaquina Franco



(Vogal)

Noémia Goulart



(Vogal)



1. MISSÃO, VISÃO, VALORES e POLÍTICA DA QUALIDADE

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

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

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

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

- Elaborar e gerir o Orçamento da Segurança Social (OSS) com um volume financeiro na ordem dos 37 mil milhões de euros, o segundo maior orçamento anual do país seguidamente ao Orçamento de Estado;
- Abastecer diariamente as instituições do Sistema, permitindo assegurar atempadamente os compromissos da Segurança Social para com os cidadãos e empresas e, bem assim, rentabilizar os excedentes de tesouraria;
- Recuperar a dívida à Segurança Social, nomeadamente através da cobrança coerciva, gerindo actualmente cerca de 1,5 milhões de processos de execução de dívidas, bem como mediante outros instrumentos extraordinários de regularização, contribuindo para a viabilização das empresas em situação económica difícil;
- Gerir cerca de 5.000 imóveis, entre renda livre e renda social, que integram o património imobiliário da Segurança Social.

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

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



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

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

Por outro lado, em concomitância e no âmbito do seu Sistema de Gestão da Qualidade, o IGFSS adoptou uma **Política da Qualidade**, assente em sete compromissos, que visam nortear a actuação do Instituto para a prestação de um serviço público de cada vez maior qualidade:

1. Clientes satisfeitos

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

2. Colaboradores envolvidos

- Envolver os Colaboradores com o ideal do serviço público e a missão da Segurança Social, promovendo a 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;

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 e ambiental

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



2. O QUE FAZEMOS

Em paralelo com o progressivo alargamento do Sistema de Segurança Social, as competências do IGFSS foram sendo reforçadas, pelo que, assentes nas referidas quatro áreas nucleares, são as seguintes as principais atribuições do Instituto:

Planeamento, Orçamento 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 (SS), 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 e patrimonial, das actividades dos organismos da SS, 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, mediante o recurso a instrumentos disponíveis no mercado.



Gestão da Dívida

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

Gestão do Património Imobiliário

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



3. MODELO DE GESTÃO

O Modelo de Gestão veicula a política e estratégia do IGFSS em cada uma das seguintes dimensões: Gestão por Objectivos, Gestão da Qualidade, Gestão de Recursos Humanos, Gestão da Comunicação e Responsabilidade Social.



Figura 3 – Modelo de Gestão do IGFSS

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

A implementação de uma cultura da **Qualidade** com base em referenciais reconhecidos internacionalmente 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. Desse empenho resultou a obtenção do reconhecimento *Committed to Excellence* da *European Foundation for Quality Management* (EFQM) em 2006, a certificação do Sistema de Gestão da Qualidade pela Norma Internacional ISO 9001 em 2007 e o reconhecimento *Recognised for Excellence* de 5 estrelas, nível máximo deste segundo patamar do esquema de excelência da EFQM, em 2009, sendo a primeira entidade pública e a segunda a nível nacional a alcançar esta distinção.

No âmbito da **Gestão de Recursos Humanos** existem políticas exigentes e alinhadas com a estratégia da organização, suportadas por um sistema de avaliação de desempenho individual dos colaboradores e por um planeamento rigoroso que inclui a elaboração e execução anual dos Planos de Formação, de Recrutamento e de Combate ao Absentismo, entre outras iniciativas. Anualmente é realizado o inquérito de avaliação da satisfação dos colaboradores com o propósito de ter uma percepção clara do clima social do Instituto, recolher sugestões de melhoria e aferir o nível de satisfação quanto às práticas de gestão seguidas. Também com este propósito o IGFSS

participou em 2008 e 2009 no Estudo das Melhores Empresas para Trabalhar, promovido pelo *Great Place to Work Institute*.

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

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

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

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



II. Auto-avaliação

1. QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO

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

“Análise das causas de incumprimento de acções ou projectos não executados ou com resultados insuficientes: os serviços deverão identificar causas exógenas (externas ao serviço) e/ou endógenas”

“Desenvolvimento de medidas para um reforço positivo do desempenho”

“Análise da 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 Fevereiro de 2010, o IGFSS entregou a sua proposta de QUAR para aprovação pela Tutela, no qual foram apresentados os seguintes **Objectivos Estratégicos** plurianuais: (i) Desenvolver o Modelo de Gestão da Dívida, (ii) Rentabilizar o Património Imobiliário da Segurança Social, (iii) Modernizar o processo orçamental, (iv) Optimizar o planeamento financeiro e a rentabilização dos excedentes de tesouraria, (v) Desenvolver o modelo de gestão, (vi) Desenvolver parcerias estratégicas.

Relativamente aos **Objectivos Operacionais**, a construção do QUAR do IGFSS teve por base os objectivos do Contrato de Gestão definido para o triénio 2010-2012.

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

Em 2010, a monitorização mensal do QUAR, bem como o reporte trimestral ao GEP, foram efectuados com base na versão enviada para aprovação da tutela em 15/02/2010.

Contudo, em virtude da aprovação da 2.ª versão do QUAR do IGFSS¹, proposta à tutela em 27/07/2010, por parte de Sua excelência o Secretário de Estado da Segurança Social, os resultados que a seguir se apresentam correspondem às metas constantes na referida versão.

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)

¹ Ofício n.º 02043, de 20/05/2011, do Gabinete do Secretário de Estado da Segurança Social com a aprovação, datada de 30/07/2010, do Plano de Actividades e QUAR do IGFSS, IP para o ano de 2010.



1.1 Resultados dos objectivos

Os 3 objectivos e os respectivos 6 indicadores constantes do QUAR do IGFSS foram monitorizados mensalmente durante o ano de 2010 à semelhança dos restantes 264 indicadores do BSC. Uma vez que o Instituto tem como prática o envio mensal à Tutela do Relatório de Monitorização da *Performance*, do qual constam os resultados do BSC, em 2010 continuou a incluir-se neste relatório os resultados dos objectivos e indicadores do QUAR possibilitando o seu acompanhamento regular.

Apresentam-se de seguida os resultados do QUAR de 2010 do IGFSS:

QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO - 2010

Última actualização: 26/05/2011

Ministério do Trabalho e Solidariedade Social										
Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, IP (IGFSS)										
Missão: Gestão financeira unificada dos recursos económicos consignados no orçamento da segurança social Objectivos estratégicos plurianuais: 1. Desenvolver o modelo de Gestão da Dívida; 2. Rentabilizar o Património Imobiliário da Segurança Social; 3. Modernizar o processo orçamental; 4. Optimizar o planeamento financeiro e a rentabilização dos excedentes de tesouraria; 5. Desenvolver o modelo de gestão; 6. Desenvolver parcerias estratégicas.										
Resultado do parâmetro Eficácia:	262,14%							Período de avaliação:	Dezembro de 2010	
Classificação:	Superou									
Ponderação:	34%									
Objectivos operacionais	Ponderação	Meta		Resultado		% de Concretização	% de superação	% de Desvio	Classificação	
		Valor	Unid.	Valor	Unid.					
Rentabilizar os activos da Segurança Social	100%									
Indicador 1: Varição % da taxa de cobrança global Fórmula = (Valor da cobrança global no período / Valor em dívida no período) / (Valor da cobrança global no período homólogo / Valor em dívida no período homólogo) - 1	40%	2,00	%	3,10	%	155,00%	> 100%	55,00%	Superou	
Indicador 2: Rendibilidade média IGFSS Vs MMI Fórmula = Diferença entre as taxas obtidas nas aplicações do IGFSS face às Taxas do MMI (Mercado Monetário Interbancário), para prazos equivalentes	40%	35,00	Pontos Base	158,00	Pontos Base	451,43%	> 100%	351,43%	Superou	
Indicador 3: Montante das receitas de alienação de imóveis Fórmula = Soma das receitas provenientes de alienações de imóveis	20%	25,05	Milhões de euros	24,51	Milhões de euros	97,84%	> 100%	-2,16%	Não atingiu	
Resultado do Objectivo	262,14%									



Resultado do parâmetro Eficiência: **100,44%**
 Classificação: **Superou**
 Ponderação: **34%**

Objectivos operacionais	Ponderação	Meta		Resultado		% de Concretização	% de superação	% de Desvio	Classificação
		Valor	Unid.	Valor	Unid.				
Apresentar o OSS e a Conta da SS 100%									
Indicador 1: Prazo de entrega do Orçamento da Segurança Social <small>(N.º de dias úteis que medeia entre o início dos trabalhos - 02/02/2010 - e a data de entrega - previsto 15/10/2010)</small>	50%	179	Dias úteis	179	Dias úteis	100,00%	> 100%	0,00%	Atingiu
Indicador 2: Prazo de entrega da Conta da Segurança Social <small>(N.º de dias úteis que medeia entre o início dos trabalhos - 04/01/2010 - e a data de entrega - previsto 15/06/2010)</small>	50%	113	Dias úteis	112	Dias úteis	100,88%	> 100%	0,88%	Superou
Resultado do Objectivo	100,44%								

Resultado do parâmetro Qualidade: **200,00%**
 Classificação: **Superou**
 Ponderação: **32%**

Objectivos operacionais	Ponderação	Meta		Resultado		% de Concretização	% de superação	% de Desvio	Classificação
		Valor	Unid.	Valor	Unid.				
Potenciar a Imagem e Prestígio do IGFSS 100%									
Indicador 1: Manutenção da certificação ISO 9001 <small>(N.º de dias úteis que medeia entre a Auditoria de Acompanhamento - 05/07/2010 - e a data da confirmação da manutenção da certificação pela APCER - previsto 12/11/2010)</small>	100%	93	Dias úteis	0	Dias úteis	200,00%	> 100%	100%	Superou
Resultado do Objectivo	200,00%								

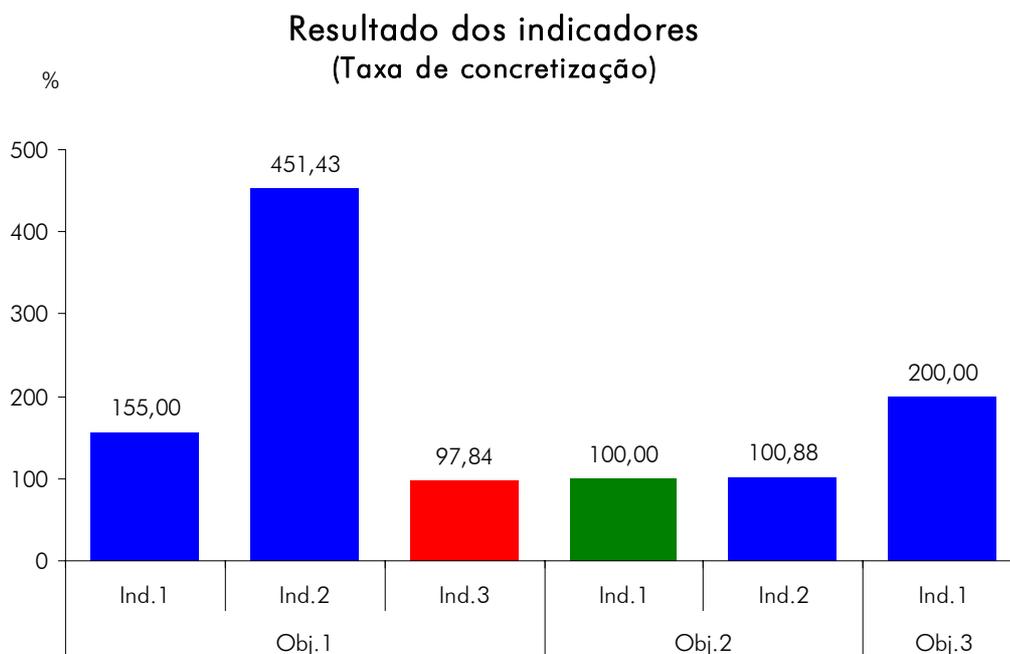
Parâmetros		
Eficácia	Eficiência	Qualidade
34%	34%	32%
89,13%	34,15%	64,00%

Avaliação final do IGFSS		
Bom	Satisfatório	Insuficiente
187,28%		

Da leitura do QUAR do IGFSS resulta que os objectivos de eficácia, eficiência e qualidade apresentam resultados acima dos 100 por cento, ou seja, no nível "Bom". Conclui-se, assim, que foram superados todos os parâmetros de avaliação, de onde resulta uma avaliação final de 187,28 por cento, conforme se detalha supra e se representa graficamente a seguir:



Dos 6 indicadores que constam do QUAR, verifica-se que 4 foram superados (66 por cento), 1 foi atingido (17 por cento) e 1 não atingido (17 por cento), conforme se demonstra no gráfico seguinte:



Relativamente a cada um dos 6 indicadores, apresentam-se de seguida os principais factores que contribuiram para os resultados de 2010, bem como a sua evolução histórica:

Indicador do QUAR	Meta	Resultado	% desvio
Variação % da taxa de cobrança global	2,00%	3,10%	+ 55%

A *performance* obtida pelo IGFSS no exercício de 2010 resultou em grande parte do valor cobrado no âmbito do processo executivo (cerca de 446 milhões de euros), representando ≈ 95 por cento da dívida total cobrada e um aumento de ≈ 27 por cento face ao período homólogo. Perto de 54 por cento da dívida cobrada resultou de pagamentos prestacionais acordados com os contribuintes, impulsionados pela aplicação das medidas previstas no Programa + Viável. O restante valor cobrado resultou de um elevado investimento em acções massivas de melhoras (≈ 33 por cento) e de pagamentos voluntários após citação (≈ 13 por cento).

No que respeita à recuperação extraordinária, existiu um acréscimo de ≈ 4 por cento do valor cobrado (≈ 21 milhões de euros), tendo sido enquadrado em acordos o valor de 66,3 milhões de euros.

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



milhões de euros para um total de ≈467 milhões de euros de créditos arrecadados em 2010, conforme se verifica no gráfico do ponto “2.3. Performance da Gestão da Dívida” deste Capítulo.

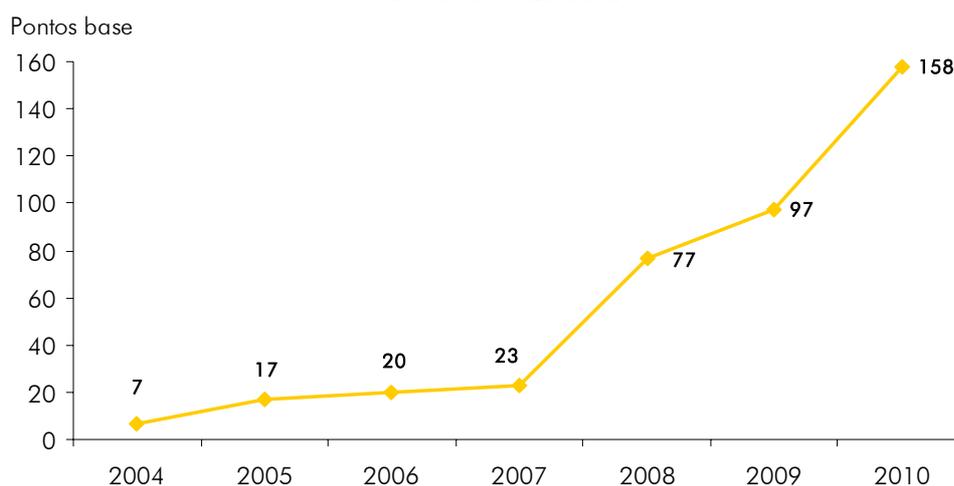
Indicador do QUAR	Meta	Resultado	% desvio
Rendibilidade média IGFSS Vs MMI	35 pontos base	158 pontos base	+ 351,43%

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.

Apesar da diminuição do capital médio em aplicação, tendência já verificada no ano de 2009, o IGFSS aumentou a sua performance. A falta de liquidez em muitos bancos onde o IGFSS efectua aplicações financeiras e a dificuldade destes na obtenção de financiamento no mercado, fez com que as taxas de rendibilidade oferecidas por estas instituições bancárias aumentassem consideravelmente.

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

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



Indicador do QUAR	Meta	Resultado	% desvio
Montante das receitas de alienação de imóveis	25,05 Milhões Euros	24,51 Milhões Euros	-2,16%

O resultado obtido pelo Instituto decorre do contexto económico nacional e internacional desfavorável, que afectou em particular o mercado imobiliário. Ainda assim, com a realização de algumas medidas foi possível atenuar esse impacto, tendo resultado um desvio de apenas 2,16 por cento face à meta. Para tal, contribuiu o lançamento de um concurso público de venda de imóveis, a nível nacional, que teve uma oferta global de 114 imóveis com um valor base de licitação na ordem dos 20 milhões de euros. Por outro lado, concorreu para este resultado a realização de uma operação extraordinária de venda de património inicialmente não prevista.

Indicador do QUAR	Meta	Resultado	% desvio
Prazo de entrega do Orçamento da Segurança Social	179 dias úteis	179 dias úteis	0,00%
Prazo de entrega da Conta da Segurança Social	113 dias úteis	112 dias úteis	+ 0,88%

O Orçamento e a Conta da Segurança Social foram entregues dentro dos prazos legalmente estabelecidos, à semelhança dos anos anteriores. Importa realçar a particularidade destes objectivos, onde a sua larga superação, traduzida numa antecipação dos prazos de apresentação, é desaconselhada pelo rigor exaustivo de uma revisão até ao dia legalmente previsto para a sua entrega. Tem sido essa a opção do IGFSS.

Indicador do QUAR	Meta	Resultado	% desvio
Manutenção da certificação ISO 9001	93 dias úteis	0 dias úteis	+ 100,00%

Este indicador mede o número de dias úteis que medeia entre a Auditoria de Acompanhamento dos Auditores Externos e a data da confirmação da manutenção da certificação pela Associação Portuguesa de Certificação (APCER), o que está condicionado pelo resultado positivo ou negativo da auditoria.

Ou seja, todo o trabalho desenvolvido no ano de 2010 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, não tendo sido detectadas “não conformidades”.



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 96,33 por cento.

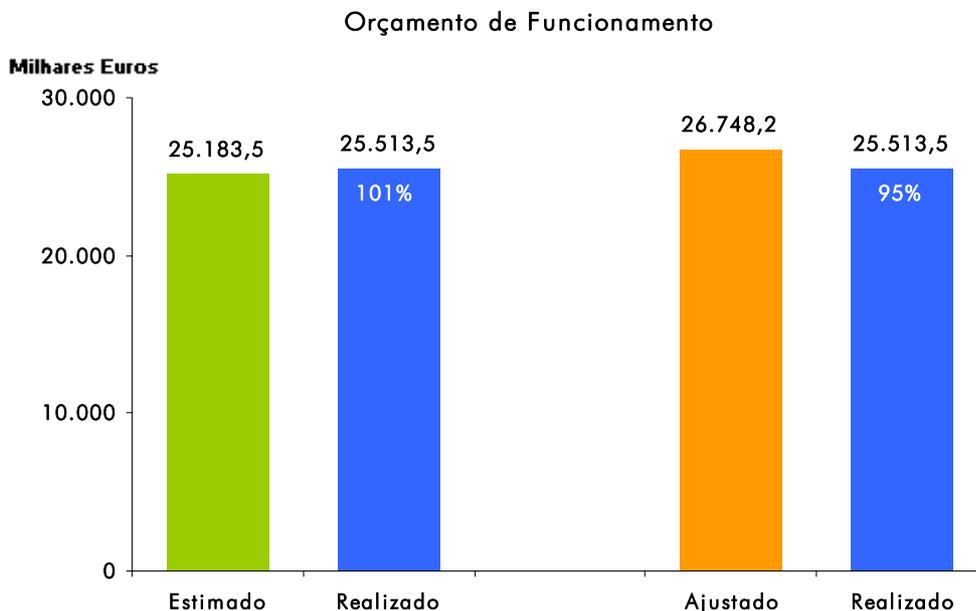
Por outro lado, no fomento da melhoria contínua dos Processos, identificaram-se 85 acções preventivas e reduziu-se o tempo médio para definição das acções correctivas, detectadas nas auditorias internas, para 3,13 dias úteis.

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.

1.2 Meios disponíveis – recursos financeiros e humanos

Relativamente aos recursos financeiros, no QUAR apresentado estava previsto um orçamento de funcionamento de 25.183,5 milhares de euros. Contudo, em Dezembro de 2010 foi necessário realizar um reforço para fazer face, sobretudo, aos pagamentos de serviços bancários subjacentes à recuperação de dívida.

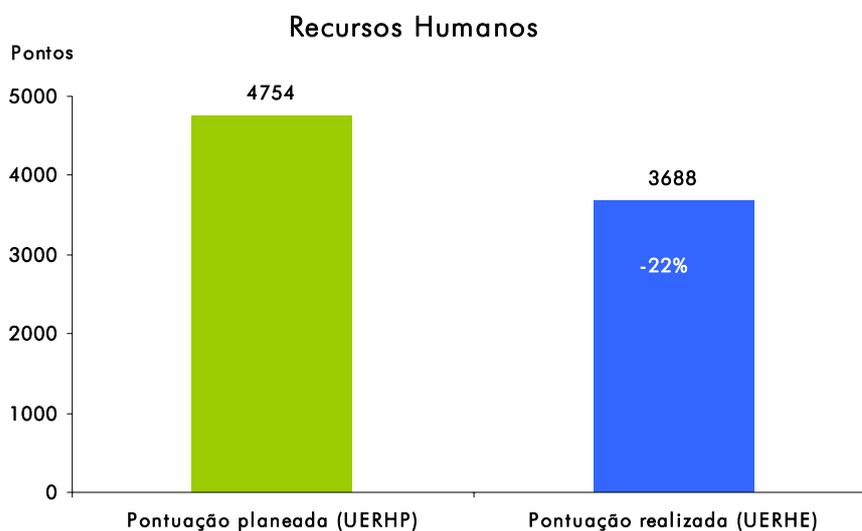
No gráfico seguinte compara-se o valor realizado, quer com o valor inicial estimado, quer com o valor ajustado:



No que respeita aos **recursos humanos**, a pontuação planeada teve por base o número de colaboradores existente à data de 31 de Outubro de 2009. 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 2010.

Da análise do quadro 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 22 por cento.

Categorias	N.º de RH planeados	Pontuação unitária	Pontuação planeada (UERHP)	Pontuação realizada (UERHE)	Desvio
Gestor Público	4	20	80	76	-4
Dirigentes	61	16	976	664	-312
Técnico Superior	195	12	2.340	1.957	-383
Técnico de Informática	1	12	12	10	-2
Assistente técnico	157	8	1.256	922	-334
Assistente operacional	18	5	90	58	-32
Total	436		4.754	3.688	-1.066



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

1.3 Fontes de Verificação

No que respeita às fontes de verificação importa referir que o IGFSS tem 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 2010 são, então, as que constam do quadro seguinte:

Objectivo operacional	Indicador	Fonte de verificação
Rentabilizar os activos da Segurança Social	Variação % da taxa de cobrança global	Aplicação informática de Balanced Scorecard
Rentabilizar os activos da Segurança Social	Rendibilidade média IGFSS Vs MMI	Aplicação informática de Balanced Scorecard
Rentabilizar os activos da Segurança Social	Montante das receitas de alienação de imóveis	Aplicação informática de Balanced Scorecard
Apresentar o OSS e a Conta da SS	Prazo de entrega do Orçamento da Segurança Social	Aplicação informática de Balanced Scorecard
Apresentar o OSS e a Conta da SS	Prazo de entrega da Conta da Segurança Social	Aplicação informática de Balanced Scorecard
Potenciar a Imagem e Prestígio do IGFSS	Manutenção da certificação ISO 9001	Aplicação informática de Balanced Scorecard

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 250, 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, indicando, preferencialmente, a taxa de execução global do plano de actividades”

“Desenvolvimento de medidas para um 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.

Em 2005, aquando a nomeação do actual Conselho Directivo foi veemente assumida a importância de fomentar a todos os níveis da organização uma cultura de orientação para resultados, enquanto pilar do Sistema de Gestão que se pretendia implementar. Foi condutor da actuação dos dirigentes e colaboradores do IGFSS, a Carta de Missão do primeiro mandato definiu desde logo a visão institucional, bem como fixou os objectivos nucleares a alcançar durante o triénio 2005-2008.

No ano de 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 da estratégia corporativa 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.

Na sequência da recondução do Conselho Directivo, em Junho de 2009, coube redefinir as orientações e os objectivos estratégicos para o novo mandato. Assim, foi elaborado pela primeira vez um Plano Estratégico, para o triénio 2010-2012, documento que reflecte a estratégia de médio prazo do IGFSS.

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)

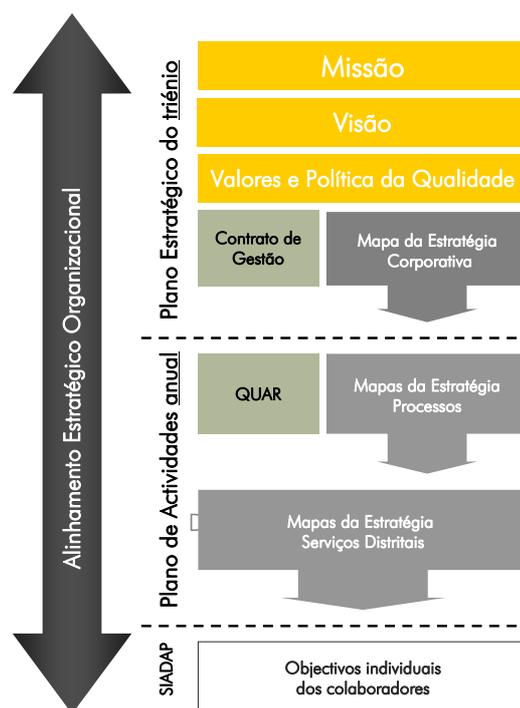


Nele se engloba o Contrato de Gestão, assinado com a Tutela de acordo com o estatuído no Estatuto do Gestor Público, e se reafirma a missão, visão e valores institucionais, bem como se definem os principais objectivos a alcançar, perfeitamente quantificados, através da apresentação do Mapa da Estratégia Corporativa para o triénio.

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

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

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



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 da Estratégia e definido um conjunto de objectivos, medidos, cada um deles, por um ou mais indicadores, através da 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 da Estratégia 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 da Estratégia Corporativa:** traduz a estratégia global da organização, a médio prazo, com vista à concretização da sua missão;
- ⇒ **Mapas da Estratégia por Processo, de 2.º nível:** traduzem a missão e a estratégia de cada Processo, de Negócio e de Suporte, em objectivos operacionais anuais;
- ⇒ **Mapas da Estratégia 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 7 a 14 objectivos, cada um deles com 1 a 7 indicadores de desempenho. No seu conjunto, em 2010, os *scorecards* continham 103 objectivos medidos por cerca de 250 indicadores de eficácia (*lag*) e de eficiência (*lead*).

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



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

		% Realização	Pontos do Scorecard
	Não Cumprido	60% - 90%	[0 pts – 37,5 pts [
	Não Cumprido - Alerta	90% - 98%	[37,5 pts – 47,5 pts [
	Cumprido	98% - 105%	[47,5 pts – 56,25 pts [
	Superado	105% - 140%	[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 faz-se um balanço da execução do 1.º ano do Contrato de Gestão e do Plano Estratégico, bem como se apresentam os resultados dos *scorecards* de cada um dos Processos do IGSS.



2.1. Execução do Contrato de Gestão

No Contrato de Gestão assinado entre o Conselho Directivo e a Tutela no dia 22 de Setembro de 2009 em cumprimento com o estatuído no Estatuto do Gestor Público estabeleceram-se as principais metas a atingir em cada um dos 3 anos deste novo mandato, de acordo com as regras de elaboração deste documento, numa clara orientação para resultados e de forma a ir ao encontro do essencial da missão e do foco estratégico do Instituto.

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

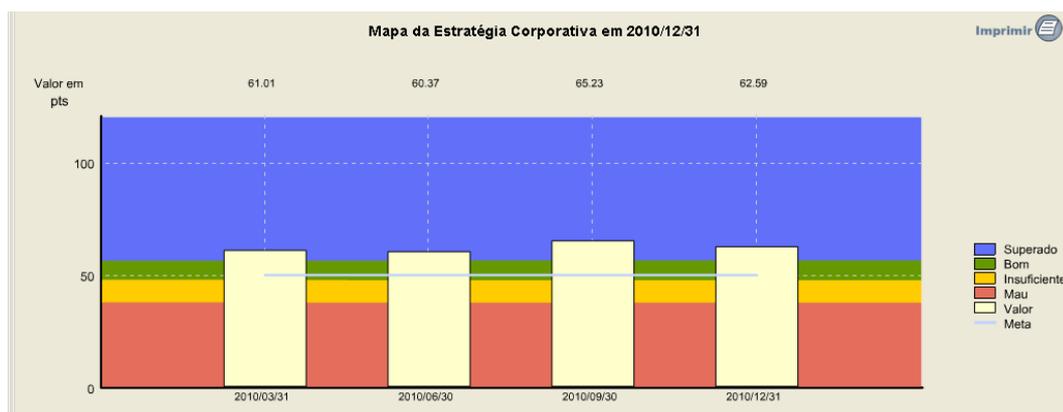
Da leitura do quadro, constata-se que todos os indicadores foram cumpridos (33%) ou superados (67%) em 2010.

2.2. Execução do Plano Estratégico

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

Assim, trimestralmente, o Instituto realizou a aferição dos resultados alcançados pelos objectivos e indicadores que traduzem a sua estratégia.

Os resultados deste mapa no ano de 2010 foram muito positivos, tendo-se registado uma pontuação final de 62,59 pontos, ou seja, mais de 12 pontos acima da meta do *scorecard* (50 pontos), situando-se no nível de superação, conforme se pode verificar no gráfico infra.



Evolução trimestral da pontuação do Mapa da Estratégia Corporativa

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

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



Mapa da Estratégia Corporativa em 2010/12/31

	Eficácia	Metas		
☐ Mapa da Estratégia Corporativa	62.59 pts	(50.00 pts)	140.85%	↔
☐ Financeira	69.39 pts	(50.00 pts)	197.12%	↔
☐ Rentabilizar os activos da Segurança Social	69.39 pts	(50.00 pts)	197.12%	↔
☐ Rendibilidade média IGFSS vs MMI	158.00 PB	(35.00 PB)	451.43%	↔
☐ Taxa de assertividade dos estudos prospectivos	80.00 %	(95.00 %)	84.21%	↑ ⚠
☐ Montante Receitas Alienação Imóveis	24.51 M€	(25.05 M€)	97.84%	↔
☐ Variação % da taxa de cobrança global	3.10 %	(2.00 %)	155.00%	↔
☐ Clientes	44.85 pts	(50.00 pts)	95.88%	↔
☐ Potenciar a Imagem e Prestígio do IGFSS	0.00 pts	(0.00 pts)	0.00%	↔
☐ Índice de concordância do inquérito Great Place to Work	0.00 %	(0.00 %)		↔ ⚠
☐ Aumentar a qualidade da gestão do OSS	53.90 pts	(50.00 pts)	103.12%	↔
☐ Prazo de entrega da EO mensal	122.40 PA	(120.00 PA)	102.00%	↔
☐ Taxa cumprimento apresentação previsão da EO	100.00 %	(95.00 %)	105.26%	↔
☐ Prazo de entrega do OSS	60.00 PA	(60.00 PA)	100.00%	↔
☐ Prazo de entrega da Conta da SS	74.20 PA	(70.00 PA)	106.00%	↔
☐ Aumentar a satisfação dos clientes externos	35.80 pts	(50.00 pts)	88.64%	↑
☐ Taxa cumpr. prazo resposta reclamações por div. incorrecta	64.00 %	(90.00 %)	71.11%	↑ ⚠
☐ Taxa de satisfação dos clientes externos	75.00 %	(77.00 %)	97.40%	↑
☐ Processos Internos	75.15 pts	(50.00 pts)	153.81%	↔
☐ Alcançar Reconhecimento Externo Fiabilidade Contas SS	100.00 pts	(50.00 pts)	263.00%	↔
☐ Redução % n.º acum. recomend. Contas IGFSS por implementar	7.89 %	(3.00 %)	263.00%	↔
☐ Optimizar o planeamento e controlo financeiro do Sistema	80.75 pts	(50.00 pts)	125.65%	↔
☐ Período de abrangência do Plano de Tesouraria diário	130.20 PA	(120.00 PA)	108.50%	↔
☐ Taxa de cumprimento dos abastecimentos/pagamentos TU	100.00 %	(91.00 %)	109.89%	↔
☐ Peso relativo DO/DP	0.55 %	(0.95 %)	142.11%	↔
☐ Valorizar os imóveis da SS	60.03 pts	(50.00 pts)	108.03%	↑
☐ Taxa de sucesso das vendas	21.55 %	(20.00 %)	107.75%	↑
☐ Taxa de imóveis regularizados	54.29 %	(50.00 %)	108.58%	↑
☐ Incrementar a cobrança da dívida	59.82 pts	(50.00 pts)	118.56%	↔
☐ % da dívida acordada	31.80 %	(16.90 %)	188.17%	↔
☐ Taxa dos contribuintes citados	67.28 %	(70.00 %)	96.11%	↔ ⚠
☐ Rácio dos processos com penhora	85.50 %	(85.00 %)	100.59%	↔
☐ Aprendizagem e Crescimento	60.98 pts	(50.00 pts)	116.60%	↔
☐ Desenvolver Sistemas Gestão Qualidade e Ambiental	66.40 pts	(50.00 pts)	140.87%	↔
☐ Taxa de redução da emissão de CO2	0.00 %	(0.00 %)		↔ ⚠
☐ % de parcerias estratégicas com SLA	25.87 %	(30.00 %)	86.23%	↔ ⚠
☐ Manutenção da certificação ISO 9001	78.20 PA	(40.00 PA)	195.50%	↔
☐ Optimizar os recursos e infra-estruturas	77.18 pts	(50.00 pts)	125.74%	↔
☐ Despesas de funcionamento / Orçamento despesas funcionament	98.14 %	(100.00 %)	101.85%	↑
☐ Prazo Médio de Pagamento	15.00 Dias	(30.00 Dias)	150.00%	↔
☐ Tx desmaterialização dos circuitos documentais identificados	50.00 %	(40.00 %)	125.00%	↑
☐ Desenvolver o Capital Humano	39.35 pts	(50.00 pts)	83.19%	↔
☐ Taxa de ocupação do mapa dos postos de trabalho	12.37 %	(70.00 %)	17.87%	↔ ⚠
☐ Redução % do GAP de competências	0.00 %	(0.00 %)		↔ ⚠
☐ Taxa de satisfação dos colaboradores	76.00 %	(77.00 %)	98.70%	↑
☐ % de pareceres favoráveis da Comissão Paritária (SIADAP)	0.84 %	(5.00 %)	183.20%	↔

Iniciativas estratégicas

A responsabilidade pela execução das iniciativas estratégicas foi alocada aos vários Processos do SGQ do IGFSS, tendo o seu acompanhamento sido realizado mensalmente através dos respectivos scorecards. Neste ponto apresenta-se uma breve descrição do seu estado de implementação com referência a 31/12/2010, sendo que boa parte destas iniciativas são plurianuais.

1. Redefinição do modelo de atendimento

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

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

Após o levantamento do tipo de controlo de atendimento efectuado por cada Secção de Processo foi implementado em todos estes serviços um controlo diário do atendimento, que mensalmente é remetido ao DGD e publicitado na intranet. Este controlo mensal permite aferir não só os níveis de atendimento de acordo com a tipologia da SPE mas também as alturas de maior afluência de público. Permite ainda avaliar o impacto das várias acções nacionais e distritais no âmbito da cobrança coerciva.

No que diz respeito à definição de perfis de competência para o atendimento, esta actividade está prevista no projecto de Gestão de Competências do Gabinete de Recursos Humanos (GRH), pelo que será realizada no âmbito desse projecto.

2. Operacionalização do Sistema de Gestão de Reclamações por Dívida Incorrecta

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

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

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



3. Elaboração do Programa de Gestão do Património Imobiliário da Segurança Social (PGPI)

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

Atendendo à actual conjuntura, à escassez de recursos e à impossibilidade de desenvolver em 2010 uma base de dados única para a gestão dos imóveis, não foi exequível concretizar este projecto no decurso daquele ano.

4. Desenvolvimento de uma Plataforma de Gestão do Património da Segurança Social

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

Equacionadas algumas plataformas possíveis, por contenção orçamental optou-se, antes, pela reestruturação do actual Sistema de Informação Financeira (SIF), não tendo, contudo, ocorrido desenvolvimentos até ao final do ano de 2010.

5. Proposta para afectação de uma % das vendas para a conservação e valorização

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

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

6. Implementação da consolidação patrimonial em SIF

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

Relativamente à implementação da consolidação patrimonial no módulo de consolidação, foram concretizadas as actividades previstas para 2010, tendo culminado com a elaboração da Conta da Segurança Social de 2009 em Novembro passado.

7. Integração do IGFCSS e Caixa Marconi no SIF

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

Neste contexto, foram realizadas ao longo de 2010 diversas reuniões de trabalho, tendo, em Novembro, sido decidida a utilização directa de terminais SIF para a contabilização do IGFCSS a



partir de Maio de 2011 (com recuperação dos movimentos a Janeiro), ficando, tal como inicialmente previsto, a integração da informação do FEFSS para uma segunda fase do processo.

Relativamente à integração da Marconi no SIF estão reunidas as condições técnicas para a sua utilização. Neste momento, e para efeitos de inscrição no SIF dos valores de Balanço/2010, encontra-se a decorrer um processo de reconciliação de saldos. Acresce ainda referir que relativamente à CPPCP Rádio Marconi, foi publicado o Decreto-Lei 140-B/2010 de 30 de Dezembro, que no seu art. 13º prevê a sua extinção.

8. Operacionalização da execução orçamental consolidada em SIF

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

Durante os meses de Setembro e Novembro de 2010 procedeu-se à avaliação dos trabalhos relativos às “validações adicionais às transacções orçamentais e financeiras” e à “conta de execução orçamental” no SIF, por parte do IGFSS e II.

9. Tesouraria Única - Centralização das receitas e alargamento dos canais de pagamento

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

Durante o ano de 2010, juntamente com o ISS, foram tomadas as iniciativas tendentes ao levantamento e tipificação das receitas envolvidas, assim como dos meios de pagamento a adoptar. A transferência dos estabelecimentos integrados afectos ao Centro Distrital de Lisboa para a Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, prevista no Decreto-lei nº 16/2011, de 25/01/2011, artº13º, nº1, obrigou a uma reanálise dos custos/benefícios associados ao projecto, aguardando-se informação do ISS sobre o impacto financeiro da referida transferência.

10. Tesouraria Única - Centralização de pagamentos de pensões e subsídio de morte

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

O projecto de centralização de pagamentos de pensões e subsídio por morte entrou em produção em Dezembro. Os primeiros pagamentos foram efectuados aos CTT, no âmbito do cumprimento do protocolo existente entre aquela entidade e o ISS para emissão de vales de correio relativos ao processamento de Janeiro de 2011. O valor transferido até ao final do ano de 2010 totalizou 190 milhões de euros.



11. Tesouraria Única - Centralização de pagamentos de prestações sociais SICCC

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

Esta iniciativa foi suspensa devido ao facto de se aguardarem calendários definitivos por parte de SIPSC-Coop-SISS e pelo facto de não ter sido exequível ao II manter em paralelo este projecto com o da TU-CNP. Esta iniciativa deverá ser reavaliada em 2011.

12. Operacionalização de um software para gerir o SGQ

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

Não obstante a importância deste projecto no âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade do Instituto, o mesmo foi suspenso devido a restrições orçamentais.

13. Desenvolvimento de parcerias estratégicas

Com esta iniciativa, definida para o triénio 2010-2012, pretende-se efectuar um levantamento de todos os parceiros estratégicos actuais ou potenciais, com vista ao estabelecimento de acordos e/ou negociação de SLA.

Assim, no ano de 2010, foram identificados os parceiros estratégicos do IGFSS, com os quais existem mais-valias em realizar a definição de níveis de serviço (SLA), tendo-se efectivado a sua contratualização para 25,87 por cento dos SLA.

14. Promoção do benchmark externo

Esta iniciativa visa efectuar, no biénio 2010-2011, um levantamento de todas as situações passíveis de *benchmark* com outras entidades da Administração Pública ou do sector privado com vista à comparação de resultados e à adopção de boas práticas de gestão.

Durante o ano de 2010, tal como planeado, foi definida a abordagem a seguir para a implementação do *benchmark* externo de uma forma regular, bem como se procedeu à identificação dos indicadores relevantes para incorporar no *tableau de bord* em 2011.

15. Lançamento de uma nova imagem institucional

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



Lançada em Janeiro de 2010, a nova imagem do IGFSS assentou nos seguintes pressupostos: (i) Inovação/criatividade; (ii) Prestígio/reconhecimento; (iii) Transparência; (iv) Tranquilidade /optimismo; (v) Governação responsável/envolvimento/compromisso.

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

16. Implementação de um Sistema de Gestão de Competências

Em 2010 deu-se início a esta iniciativa que visa a criação e implementação de um sistema de gestão de competências individuais face às características do posto de trabalho, função a desenvolver e perfil a deter. Ou seja, o projecto de gestão de competências em curso pretende identificar, em primeiro lugar, as competências transversais e específicas do Instituto, para, posteriormente, determinar e contribuir, através de acções específicas, para a diminuição do *gap* das competências individuais face às competências do Instituto.

17. Requalificação dos Sistemas Aplicacionais

No triénio 2010-2012 pretende-se racionalizar a arquitectura aplicacional em termos de licenciamento e adequação às novas soluções de base tecnológica. Por outro lado é também objectivo renovar a base tecnológica dos sistemas aplicacionais.

No ano de 2010, destacam-se, assim, os projectos de racionalização dos equipamentos e servidores e do reforço da virtualização de equipamentos que suportam a actividade do IGFSS, nomeadamente, o Servidor do BSC, do Smartdocs e outros serviços suportados na LAN.

Paralelamente, apostou-se no desenvolvimento e optimização do *service desk* e na consolidação de uma plataforma de monitorização da infra-estrutura tecnológica assente, entre outros, em ferramentas 'open source'.

Na vertente de sistemas de informação desenvolveram-se, nomeadamente, o programa InfBank de apoio à gestão de tesouraria, a base de dados de jurisprudência do Fundo de Garantia Salarial e um sistema de suporte à plataforma de integração para os ficheiros não protocolados.

18. Uniformização das instalações dos serviços desconcentrados

No biénio 2010-2011 pretende-se reinstalar e modernizar as instalações dos serviços desconcentrados, com uniformização e melhoramento das condições de atendimento ao público e de funcionamento dos serviços.

No ano de 2010 concretizou-se a transferência das SPE de Castelo Branco e Vila Real para novas instalações, realizaram-se obras de adaptação das novas instalações da SPE de Évora, bem como se concluíram os concursos para arrendamento de imóveis para as SPE de Aveiro, Guarda e Viseu. Há também a realçar a remodelação do espaço de atendimento da SPE de Coimbra.



19. Modernização do edifício sede

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

Neste contexto, em 2010, procedeu-se à remodelação das escadas e dos elevadores do edifício-sede e à elaboração das peças processuais (Programa de Concurso e Caderno de Encargos) para abertura de concurso público internacional para remodelação da fachada do edifício sede.

20. Programa Ambiental

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

No ano de 2010, a implementação do programa ambiental traduziu-se:

- ⇒ na contratação de serviços especializados para avaliação do desempenho energético dos grandes edifícios com vista à respectiva certificação energética;
- ⇒ no desenvolvimento de um Plano de Gestão de Carbono, consubstanciado no inventário de emissões de gases com efeitos de estufa, na identificação de medidas de eficiência energética e medidas comportamentais com vista à redução das emissões e respectiva monitorização;
- ⇒ na preparação de um plano de comunicação interna para divulgação do Plano de Gestão de Carbono e sensibilização dos colaboradores;
- ⇒ na contratação de um Técnico Responsável pelo funcionamento dos grandes edifícios, nas vertentes dos sistemas energéticos de climatização, e para a elaboração de Planos de Manutenção Preventiva dessas instalações;
- ⇒ na adopção de algumas medidas economizadoras de energia.



2.3. Performance da Gestão da Dívida

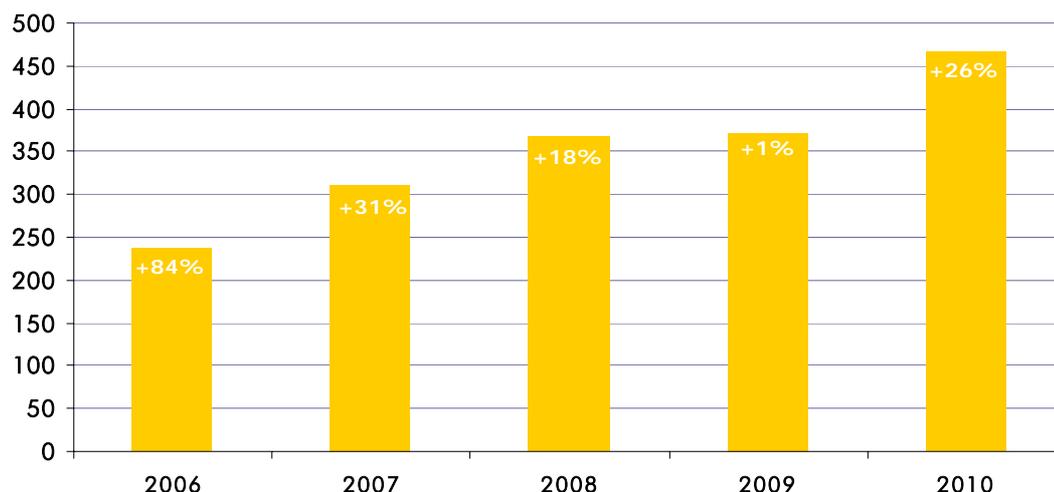
O Departamento de Gestão da Dívida tem como responsabilidade a análise da evolução da dívida à Segurança Social, promovendo a sua recuperação, através da cobrança coerciva e extraordinária, e a viabilização de empresas devedoras.

Assumindo a recuperação de créditos uma importância estratégica no Sistema da Segurança Social, o IGFSS determinou como objectivo nuclear o aumento da cobrança da dívida. Em 2010 o aumento da taxa de cobrança foi de 3,10 por cento, superando o objectivo traçado de 2 por cento.

Maior relevância assume este resultado se considerarmos que a cobrança voluntária depende de factores exógenos, que se encontram muito para além da qualidade e da quantidade do trabalho desenvolvido, e que 2010 foi o ano do agravamento da crise financeira em que foi evidente a deterioração das perspectivas de crescimento e a introdução de condições mais restritivas na concessão do crédito.

A implementação de diversas medidas fomentou a regularização voluntária de dívida à Segurança Social, designadamente através da participação e instauração automática de dívida cada vez mais célere, o que possibilitou uma actuação mais eficiente na recuperação de créditos, e do Programa Mais Viável, que contribuiu para o aumento da cobrança, não obstante o actual ambiente de crise financeira em que a redução de liquidez é notória.

A evolução da cobrança de dívida à Segurança Social verifica, assim, um crescimento de 26 por cento em 2010 face ao período homólogo, representando uma arrecadação de créditos de cerca de 467 milhões de euros.



Evolução de cobrança da dívida (em milhões de euros)

Do valor total cobrado, 446 milhões de euros foram arrecadados no âmbito do processo executivo e 21 milhões de euros no âmbito da recuperação extraordinária, representando um crescimento de 27 por cento e de 4 por cento respectivamente, face ao ano anterior, em resultado do esforço



de cobrança e da aplicação das medidas especiais implementadas em 2010, nomeadamente o Plano Prestacional Mais Viável.

Dívida Cobrada	2010	Varição homóloga
Recuperação Executiva	446 M€	27%
Recuperação Extraordinária	21 M€	4%
Total	467 M€	26%

M€: Milhões de euros

No ano de 2010, no seguimento da acção das Secções de Processo Executivo (SPE), a cobrança executiva foi constituída por 57 milhões de euros de pagamentos voluntários após a citação, por 242 milhões de euros de pagamento de prestações de acordos e por 147 milhões de euros de pagamentos coercivos resultantes de penhoras realizadas.

Foram celebrados acordos com 63.128 contribuintes, mais do dobro de 2009 e mais 5 por cento do que a meta definida para o Programa (60.000). Dos acordos celebrados, mais de 91 por cento respeitam a novos acordos, tendo os restantes resultado de processos de renegociação de acordos existentes, possibilitando a aplicação das medidas previstas no Programa Mais Viável, particularmente o alargamento de prazo de regularização.

Os acordos celebrados corresponderam a um volume total de dívida de 811 milhões de euros, 116 por cento acima de 2009 e 19 por cento além da meta fixada para o Programa Mais Viável. Deste valor, 621 milhões de euros correspondem a novos acordos e 190 milhões de euros a renegociação de acordos.

O valor de dívida cobrada por via de acordo correspondeu a um total de 242 milhões de euros. Este valor corresponde a um aumento superior a 30 por cento em relação ao ano de 2009 e reflecte uma superação de mais de 15 por cento face à meta estabelecida para o Programa Mais Viável (210 milhões de euros).

Através da gestão de grandes devedores em medidas de regularização extraordinária e mantendo o foco na viabilização de empresas, foi também enquadrado em acordos o valor de 66,3 milhões de euros e salvaguardados 5.965 postos de trabalho. 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	2010
Postos de Trabalho	5.965
Valor Enquadrado	66,3 M€

M€: Milhões de euros



Foi também possível solicitar penhoras, nomeadamente bancárias, de créditos, de veículos e imóveis, sobre 85,5 por cento dos processos em condições de penhora. Realizaram-se 49.486 penhoras (de contas bancárias, veículos, IRS, créditos e imóveis), mais 4 por cento que no ano anterior.

Citaram-se ainda em reversão 16.516 responsáveis subsidiários, representando um aumento de 87,7 por cento face ao ano anterior.

Para efeito de planeamento e de avaliação, para além de se definirem objectivos globais no Processo, foram definidos objectivos para cada uma das 20 SPE (1 SPE em cada distrito, com excepção de Lisboa e Porto em que existem 2 SPE), criando Mapas da Estratégia de 3.º nível que permitem a cada SPE ter o seu próprio BSC.

Estes mapas, indicadores e metas permitem monitorizar a *performance* individual destes serviços que executam as mesmas funções (*unidades homogéneas*), de modo a existir comparabilidade entre eles e a verificar o contributo e impacto de cada um no resultado global do Processo de Gestão da Dívida.

O resultado dos *scorecards* das 20 SPE, cujo *ranking* a 31 de Dezembro de 2010 se apresenta no quadro seguinte, permite destacar que, em termos médios, a pontuação dos *scorecards* das SPE foi de 62 pontos, mais 12 pontos do que a meta fixada, com o máximo de 83,81 pontos para a SPE de Coimbra e o mínimo de 43,05 pontos para a SPE da Guarda. Atendendo a que as SPE se encontravam tipificadas por categoria em função do volume de processos (A > 70.000; B entre 20.000 e 70.000; C < 20.000), apresenta-se igualmente uma comparação das SPE em cada uma das categorias.



Scorecard - Global		Pts
1	PN.01 Gestão da Dívida - Coimbra	83,81
2	PN.01 Gestão da Dívida - Lisboa II	83,36
3	PN.01 Gestão da Dívida - Vila Real	83,33
4	PN.01 Gestão da Dívida - Viseu	82,81
5	PN.01 Gestão da Dívida - Lisboa I	82,02
6	PN.01 Gestão da Dívida - Aveiro	77,37
7	PN.01 Gestão da Dívida - Porto II	70,45
8	PN.01 Gestão da Dívida - Braga	69,34
9	PN.01 Gestão da Dívida - Beja	56,15
10	PN.01 Gestão da Dívida - Leiria	54,92
11	PN.01 Gestão da Dívida - Faro	54,84
12	PN.01 Gestão da Dívida - Portalegre	52,87
13	PN.01 Gestão da Dívida - Castelo Branco	52,60
14	PN.01 Gestão da Dívida - Viana do Castelo	52,28
15	PN.01 Gestão da Dívida - Santarém	51,14
16	PN.01 Gestão da Dívida - Setúbal	49,57
17	PN.01 Gestão da Dívida - Porto I	47,65
18	PN.01 Gestão da Dívida - Évora	47,57
19	PN.01 Gestão da Dívida - Bragança	44,18
20	PN.01 Gestão da Dívida - Guarda	43,05

Scorecard - Categoria A		Pts
1	PN.01 Gestão da Dívida - Lisboa II	83,36
2	PN.01 Gestão da Dívida - Lisboa I	82,02
3	PN.01 Gestão da Dívida - Porto II	70,45
4	PN.01 Gestão da Dívida - Porto I	47,65

Scorecard - Categoria B		Pts
1	PN.01 Gestão da Dívida - Coimbra	83,81
2	PN.01 Gestão da Dívida - Viseu	82,81
3	PN.01 Gestão da Dívida - Aveiro	77,37
4	PN.01 Gestão da Dívida - Braga	69,34
5	PN.01 Gestão da Dívida - Leiria	54,92
6	PN.01 Gestão da Dívida - Faro	54,84
7	PN.01 Gestão da Dívida - Santarém	51,14
8	PN.01 Gestão da Dívida - Setúbal	49,57

Scorecard - Categoria C		Pts
1	PN.01 Gestão da Dívida - Vila Real	83,33
2	PN.01 Gestão da Dívida - Beja	56,15
3	PN.01 Gestão da Dívida - Portalegre	52,87
4	PN.01 Gestão da Dívida - Castelo Branco	52,60
5	PN.01 Gestão da Dívida - Viana do Castelo	52,28
6	PN.01 Gestão da Dívida - Évora	47,57
7	PN.01 Gestão da Dívida - Bragança	44,18
8	PN.01 Gestão da Dívida - Guarda	43,05

De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do Mapa da Estratégia deste Processo em 2010:



PN.01 Gestão da Dívida em 2010/12/31

	Eficácia	Metas		
☐ PN.01 Gestão da Dívida	61.67 pts	(50.00 pts)	110.95%	👉
☐ Financeira	78.75 pts	(50.00 pts)	128.26%	👆
☐ Regularizar a dívida da Segurança Social	78.75 pts	(50.00 pts)	128.26%	👆
☐ Aumento da taxa da cobrança global	3.10 %	(2.00 %)	155.00%	👆
☐ Execução do processo de Titularização	321.40 PA	(280.00 PA)	114.79%	👉
☐ Valor Enquadrado	66.33 M€	(75.00 M€)	88.44%	👉 ⚠️
☐ Aumento da regularização extraordinária	21.23 M€	(15.00 M€)	141.53%	👆
☐ Clientes	54.14 pts	(50.00 pts)	109.87%	👉
☐ Melhorar o atendimento prestado aos clientes	54.09 pts	(50.00 pts)	104.61%	👉
☐ Índice satisfação dos Clientes - Recuperação Executiva	78.00 %	(78.00 %)	100.00%	👆
☐ Índice satisfação dos Clientes - Recuperação Extraordinária	62.00 %	(77.00 %)	80.52%	👆 ⚠️
☐ Tempo médio de resposta a reclamações	3.60 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	123.00%	👉
☐ Tempo médio de resposta - Cx Correio	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)		👉 ⚠️
☐ % cumprimento prazo resposta a reclamações - Dív. Incorrecta	64.00 %	(90.00 %)	71.11%	👆 ⚠️
☐ Redefinição do modelo de atendimento	40.00 PA	(40.00 PA)	100.00%	👉
☐ Operacionalização sist. gestão reclamações - Dív. Incorrecta	59.21 PA	(40.00 PA)	148.02%	👉
☐ Garantir postos de trabalho	24.42 pts	(50.00 pts)	79.53%	👉
☐ Postos de trabalho assegurados	5965.00 N.º	(7500.00 N.º)	79.53%	👉 ⚠️
☐ Melhorar a capacidade de resposta dos serviços	83.90 pts	(50.00 pts)	145.48%	👉
☐ Tempo médio de resposta às solicitações GSESS (DRExt)	3.64 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	127.20%	👉
☐ Tempo médio de resposta às solicitações GSESS (DRExe)	3.20 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	136.00%	👉
☐ Tempo médio de respostas a contribuintes	2.82 Dias úteis	(10.00 Dias úteis)	171.80%	👉
☐ Tempo médio de envio de ponto de situação à SPE	0.00 Dias úteis	(1.00 Dias úteis)	200.00%	👉
☐ Taxa de cumprimento dos OLA	83.17 %	(90.00 %)	92.41%	👉 ⚠️
☐ Processos Internos	46.93 pts	(50.00 pts)	91.62%	👉
☐ Incentivar os pagamentos voluntários	45.14 pts	(50.00 pts)	96.11%	👉
☐ Taxa de contribuintes citados	67.28 %	(70.00 %)	96.11%	👉 ⚠️
☐ Fomentar os acordos prestacionais	61.88 pts	(50.00 pts)	133.58%	👉
☐ % de dívida acordada	31.80 %	(16.90 %)	188.17%	👉
☐ % de acordos em reversão	7.90 %	(10.00 %)	79.00%	👉 ⚠️
☐ Dinamizar os pagamentos coercivos	77.37 pts	(50.00 pts)	124.90%	👉
☐ Rácio dos processos com penhora	85.50 %	(85.00 %)	100.59%	👉
☐ % de contribuintes com actuação após rescisão	79.95 %	(60.00 %)	133.25%	👉
☐ % dos revertidos com envio de citação após audiência prévia	78.48 %	(60.00 %)	130.80%	👉
☐ Nº de vendas marcadas de bens penhorados	1385.00 N.º	(1000.00 N.º)	138.50%	👉
☐ Plano de Acções Nacionais	112.30 PA	(90.00 PA)	124.78%	👉
☐ Agilizar o enquadramento	50.27 pts	(50.00 pts)	92.21%	👉
☐ Tempo médio duração dos PEC	8.67 Meses	(9.00 Meses)	193.67%	👉
☐ Tempo médio de solicitação de dívida ao ISS,IP	2.15 Dias úteis	(2.00 Dias úteis)	92.50%	👉 ⚠️
☐ Tempo médio de envio de condições ao IAPMEI	6.71 Dias úteis	(10.00 Dias úteis)	132.90%	👉
☐ Elaboração do mapa de PEC	134.40 PA	(120.00 PA)	112.00%	👉
☐ Novos procedimentos	10.00 PA	(50.00 PA)	20.00%	👉 ⚠️
☐ Aumentar o número de empresas viabilizadas	0.00 pts	(50.00 pts)	14.29%	👉
☐ N.º de devedores protocolados	2.00 N.º	(100.00 N.º)	2.00%	👉 ⚠️
☐ N.º de consultores protocolados	30.00 N.º	(80.00 N.º)	37.50%	👉 ⚠️
☐ N.º de parcerias	1.00 N.º	(30.00 N.º)	3.33%	👉 ⚠️

PN.01 Gestão da Dívida em 2010/12/31

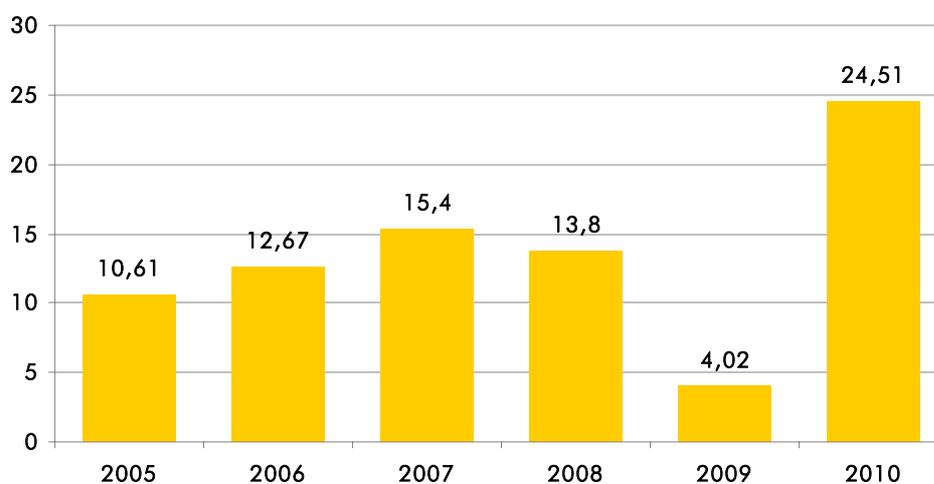
	Eficácia	Metas		
[-] Aprendizagem e Crescimento	65.69 pts	(50.00 pts)	115.07%	→
[-] Desenvolver o Capital Humano	74.71 pts	(50.00 pts)	119.76%	→
[-] Índice satisfação dos colaboradores	74.00 %	(77.00 %)	96.10%	↑ ⚠
[-] N.º médio de horas de formação por colaborador	7.62 Horas	(6.00 Horas)	127.00%	→
[-] SIADAP - Avaliações homologadas	0.00 Dias	(0.00 Dias)		→ ⚠
[-] SIADAP - Objectivos contratualizados	0.00 Dias	(0.00 Dias)		→ ⚠
[-] Taxa de absentismo	2.68 %	(4.20 %)	36.19%	→
[-] Melhorar a articulação	55.00 pts	(50.00 pts)	104.00%	→
[-] Plano de reuniões DGD	208.00 PA	(200.00 PA)	104.00%	→
[-] Desenvolver os Sistemas de Informação	50.00 pts	(50.00 pts)	100.00%	→
[-] Taxa cumprimento do prazo resposta às solicitações do II,IP	100.00 %	(100.00 %)	100.00%	→
[-] Assegurar a melhoria contínua do Processo	93.75 pts	(50.00 pts)	147.61%	→
[-] N.º de acções preventivas	38.00 N.º	(23.00 N.º)	165.22%	→
[-] Tempo médio para definir acções correctivas (RNC)	3.50 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	130.00%	→

2.4. Performance do Património Imobiliário

São atribuições do Instituto administrar e conservar cerca de 5.000 imóveis e fracções que integram o património imobiliário do Sistema da Segurança Social, tendo em vista a sua rentabilização. Em 2010 integraram o património imobiliário do Instituto 15 imóveis provenientes de dações em pagamento, constituídos por 7 prédios rústicos e 8 prédios urbanos, e 16 imóveis provenientes do ISS.

No âmbito da política de alienação do património, e apesar do contexto económico nacional e internacional desfavorável, que afectou em particular o mercado imobiliário, foi traçado como objectivo para 2010 alcançar uma receita de vendas de 7 milhões de euros², tendo-se registado uma receita anual de 24,51 milhões de euros.

Para este resultado contribuiu o lançamento de um concurso público de venda de imóveis, a nível nacional, que teve uma oferta global de 114 imóveis com um valor base de licitação na ordem dos 20 milhões de euros, bem como a realização de uma operação extraordinária de venda de património inicialmente não prevista.



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

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

Desde 2004, todos os concursos de venda de imóveis promovidos pelo IGFSS são lançados em jornais de grande circulação, bem como no *site* da Segurança Social e no Portal do Cidadão, recorrendo inclusive a *banners*, destaques e a serviços de *sms* no Portal do Cidadão. No ano de 2010, pela primeira vez, o IGFSS divulgou também o concurso em dois meios digitais, nomeadamente, no Portal do SAPO e no Canal Corporativo da Segurança Social.

² Meta revista durante o ano para 25,05 milhões de euros.

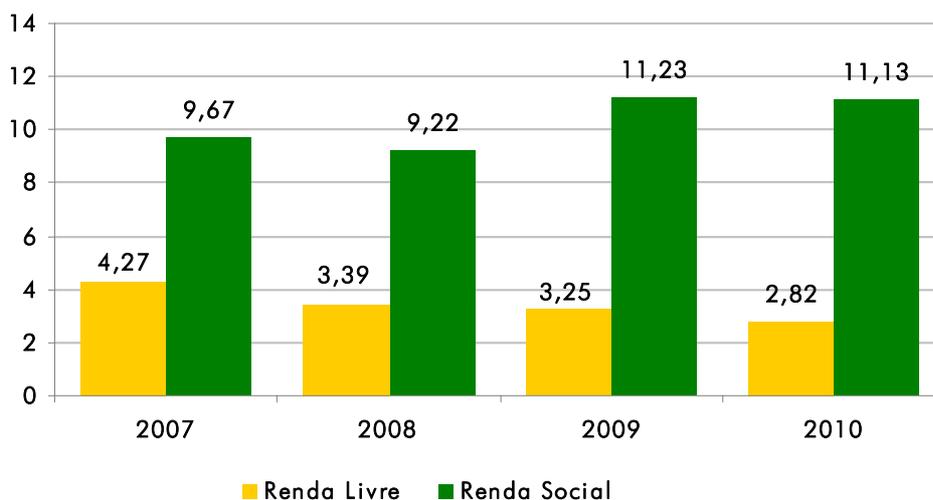


A estratégia de comunicação via Portal do SAPO evidenciou um enorme sucesso, contabilizando-se um total de 228.257 acessos à Bolsa de Imóveis no site da Segurança Social.

Nesta área de conteúdos exclusivamente dedicada aos concursos disponibilizam-se todas as informações sobre cada fracção em venda, desde fotografias e plantas dos imóveis ao regulamento e calendário de visitas.

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 2010 foram realizadas obras de reabilitação e valorização do património em 11 prédios.

A taxa das rendas por cobrar no património de renda livre continuou a diminuir em 2010 para os 2,82 por cento, fruto do contínuo aumento do controlo exercido. Por sua vez, e apesar do contexto económico menos favorável, também a taxa das rendas por cobrar na habitação social se cifrou ligeiramente abaixo do registado em 2009, nos 11,13 por cento.



Evolução da Taxa de Não cobrança (%)

Deu-se continuidade à política de maior proximidade com os arrendatários, de que são exemplos a aferição de uma taxa de satisfação de 97,35 por cento com as obras de reparação, apurada com base nos “telefonemas de cortesia”, e a implementação de 26 novos condomínios.

De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do Mapa da Estratégia deste Processo em 2010:



PN.02 Património Imobiliário em 2010/12/31

	Eficácia	Metas		
[-] PN.02 Património Imobiliário	41.97 pts	(50.00 pts)	85.88%	↔ ⚠
[-] Financeira	32.53 pts	(50.00 pts)	64.82%	↔ ⚠
[-] Rentabilizar o Património Imobiliário	23.65 pts	(50.00 pts)	47.11%	↔ ⚠
[-] Receitas de alienação	24.51 M€	(25.05 M€)	97.84%	↔
[-] Aumento % da receita de rendas de RL	-0.29 %	(4.00 %)	-7.25%	↓ ⚠
[-] Proposta de uma nova política de rendas	0.00 PA	(0.00 PA)		↔ ⚠
[-] Programa de Gestão do Património Imobiliário da SS	0.00 PA	(20.00 PA)	0.00%	↔ ⚠
[-] Aumentar a eficácia na gestão	50.29 pts	(50.00 pts)	100.23%	↑
[-] Taxa de não cobrança de rendas de RL	2.82 %	(3.00 %)	105.00%	↑
[-] Taxa de não cobrança de rendas de HS	11.13 %	(10.00 %)	88.70%	↑ ⚠
[-] Clientes	40.15 pts	(50.00 pts)	91.94%	↔
[-] Melhorar a qualidade do serviço	44.78 pts	(50.00 pts)	95.47%	↔
[-] Taxa de satisfação com a execução das obras	97.35 %	(95.00 %)	102.47%	↔
[-] Tempo médio de resposta a reclamações	6.00 Dias úteis	(8.00 Dias úteis)	125.00%	↔
[-] Taxa de cumprimento dos OLA	53.03 %	(90.00 %)	58.92%	↔ ⚠
[-] Aumentar a satisfação dos clientes	35.53 pts	(50.00 pts)	88.42%	↔
[-] Índice de satisfação dos arrendatários	55.00 %	(63.00 %)	87.30%	↑ ⚠
[-] Índice de satisfação das Adm. Condominio	67.00 %	(72.00 %)	93.05%	↑ ⚠
[-] N.º Condomínios implementados	26.00 N.º	(30.00 N.º)	86.67%	↔ ⚠
[-] Processos Internos	37.06 pts	(50.00 pts)	84.01%	↔
[-] Reduzir os tempos de resposta dos serviços	86.38 pts	(50.00 pts)	139.07%	↔
[-] Tempo médio de resposta às ordens de reparação	9.27 Dias úteis	(10.00 Dias úteis)	107.30%	↔
[-] Tempo médio de resposta nas transmissões de arrendamento	1.14 Dias úteis	(3.50 Dias úteis)	167.43%	↔
[-] Tempo médio de validação das facturas relativas a obras	14.38 Dias úteis	(25.00 Dias úteis)	142.48%	↔
[-] Alienar imóveis	54.84 pts	(50.00 pts)	103.88%	↔
[-] Taxa de sucesso das vendas	21.55 %	(20.00 %)	107.75%	↑
[-] Concurso de venda de imóveis	50.00 PA	(50.00 PA)	100.00%	↔
[-] Valorizar os imóveis	42.31 pts	(50.00 pts)	93.85%	↔
[-] N.º imóveis valorizados	11.00 N.º	(10.00 N.º)	110.00%	↔
[-] Taxa de vistorias efectuadas	59.81 %	(95.00 %)	62.98%	↓ ⚠
[-] Taxa de imóveis regularizados	54.29 %	(50.00 %)	108.58%	↑
[-] Proposta p/ afectação % vendas p/ conservação e valorização	0.00 PA	(0.00 PA)		↔ ⚠
[-] Arrendar imóveis estratégicos	0.00 pts	(50.00 pts)	39.00%	↔
[-] Taxa de sucesso do arrendamento	0.00 %	(50.00 %)	0.00%	↔ ⚠
[-] Concurso de arrendamento	30.00 PA	(50.00 PA)	39.00%	↔ ⚠
[-] Transferir imóveis de Habitação Social	0.00 pts	(50.00 pts)	39.00%	↔
[-] N.º de Autarquias contactadas	6.00 N.º	(10.00 N.º)	39.00%	↔ ⚠
[-] Aprendizagem e Crescimento	74.29 pts	(50.00 pts)	119.62%	↔
[-] Desenvolver o Capital Humano	47.86 pts	(50.00 pts)	96.86%	↔
[-] Índice de satisfação dos colaboradores	74.00 %	(78.00 %)	94.87%	↑ ⚠
[-] N.º médio de horas de formação por colaborador	25.14 Horas	(16.00 Horas)	157.13%	↔
[-] SIADAP - Avaliações homologadas	0.00 Dias	(0.00 Dias)		↔ ⚠
[-] SIADAP - Objectivos contratualizados	0.00 Dias	(0.00 Dias)		↔ ⚠
[-] Taxa de absentismo	6.78 %	(4.20 %)	38.57%	↔ ⚠
[-] Assegurar a melhoria contínua do Processo	75.00 pts	(50.00 pts)	120.00%	↔
[-] N.º de acções preventivas	3.00 N.º	(3.00 N.º)	100.00%	↔

PN.02 Património Imobiliário em 2010/12/31

	Eficácia	Metas		
<input type="checkbox"/> Tempo médio para definir acções correctivas (RNC)	3.00 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	140.00% 	
<input type="checkbox"/> Melhorar os sistemas de informação	100.00 pts	(50.00 pts)	142.00% 	
<input type="checkbox"/> Desenvolvimento plataforma gestão património SS	28.40 PA	(20.00 PA)	142.00% 	

2.5. 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.

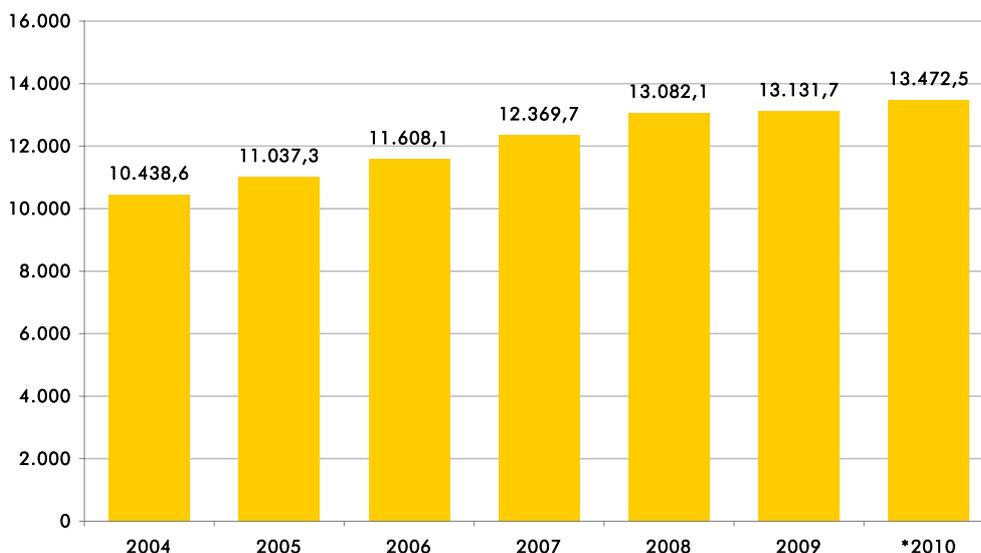
Porque esta área se revela particularmente exigente, revestindo-se de enorme importância disponibilizar a tempo a informação, nomeadamente à Tutela, antecipou-se para o dia 17 de cada mês a emissão da execução do Orçamento da Segurança Social referente ao mês anterior, antecipando em 1 dia útil o objectivo estabelecido em 2009.

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 os que trabalham mensalmente para o alcance deste objectivo, o Instituto superou em 2010 a meta a que se propôs, disponibilizando a tempo à Tutela a execução orçamental da Segurança Social e permitindo a sua publicação simultânea com a Direcção-Geral do Orçamento.

Da execução orçamental do ano 2010 resulta um acréscimo da receita efectiva de 4,3 por cento e um acréscimo da despesa efectiva de 4,1 por cento, em relação ao período homólogo de 2009.

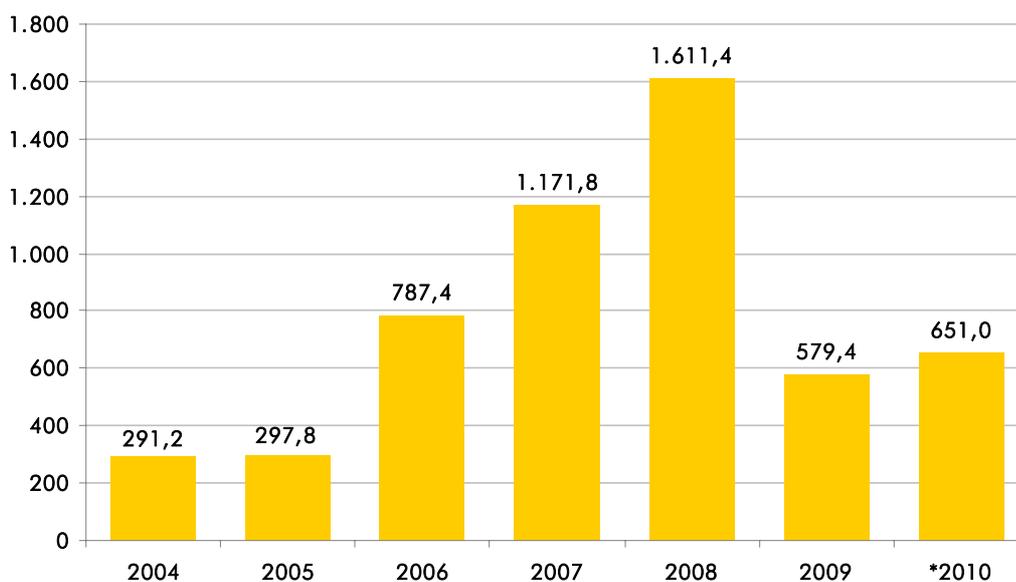
O comportamento da receita foi influenciado, nomeadamente, pela evolução das contribuições que representando 56,5 por cento das receitas efectivas evidenciam um acréscimo de 2,6 por cento relativamente ao período homólogo de 2009, pelo acréscimo das receitas de capital em 6,0 por cento, justificado este, essencialmente, pelo aumento nos Activos financeiros em 7,1 por cento e ainda pelo acréscimo de 6,7 por cento nas transferências correntes relativamente ao período homólogo de 2009.



Evolução das contribuições (em milhões de euros); * Dados da execução provisória

No que respeita à despesa, assumem especial importância as pensões e respectivos complementos (60,4 por cento da despesa efectiva) registando um agravamento de 4,1 por cento face a igual período de 2009 e as prestações de desemprego (9,6 por cento da despesa efectiva) que evidenciam um acréscimo de 8,6 por cento.

A execução do Orçamento da Segurança Social em 2010 gerou um saldo orçamental, na óptica da contabilidade pública, de 651,0 milhões de euros que evidencia um acréscimo de 12,4 por cento, quando comparado com o ano anterior.



Evolução do saldo orçamental da SS (em milhões de euros); * Dados da execução provisória

De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do Mapa da Estratégia deste Processo em 2010:



PN.03 Orçamento e Conta em 2010/12/31

	Eficácia	Metas		
☐ PN.03 Orçamento e Conta	69.95 pts	(50.00 pts)	125.08%	👉
☐ Clientes	69.07 pts	(50.00 pts)	121.17%	👉
☐ Aumentar o nível de satisfação dos SH internos e externos	66.26 pts	(50.00 pts)	113.01%	👉
☐ Índice de satisfação dos clientes externos	84.00 %	(89.00 %)	94.38%	👆 ⚠️
☐ Taxa de cumprimento dos OLA	90.00 %	(90.00 %)	100.00%	👉
☐ Tx cumprimento prazo resposta auditores int. e ext.	142.09 %	(105.00 %)	135.32%	👉
☐ Tempo médio de resposta a reclamações	10.00 Dias úteis	(10.00 Dias úteis)	100.00%	👉
☐ Elaborar e gerir o Orçamento da Segurança Social	50.98 pts	(50.00 pts)	100.79%	👉
☐ Tx cumprimento apresentação relatórios Saldo Orçamental ISS	92.00 %	(95.00 %)	96.84%	👉 ⚠️
☐ Elaboração OSS e respectivo Relatório	60.00 PA	(60.00 PA)	100.00%	🚫
☐ Disponibilização junto das ISS do orçamento aprovado	74.20 PA	(70.00 PA)	106.00%	👉
☐ Consolidação e apresentação execução orçamental mensal	122.40 PA	(120.00 PA)	102.00%	👉
☐ Relatório analítico execução orçamental (LBSS e LEO)	30.00 PA	(30.00 PA)	100.00%	👆
☐ Elaborar a Conta da Segurança Social e respectivo relatório	65.21 pts	(50.00 pts)	112.17%	👉
☐ Elaboração da CSS e Relatório sintético	74.20 PA	(70.00 PA)	106.00%	👉
☐ Elaboração do Relatório Analítico da CSS	50.00 PA	(50.00 PA)	100.00%	👉
☐ Entrega ao TC dossier conta consolidada	168.00 PA	(120.00 PA)	140.00%	👉
☐ Elaboração de normas encerramento das contas	31.66 PA	(30.00 PA)	105.52%	👆
☐ Apuramento saldos orçamentais patrimoniais programas	134.20 PA	(130.00 PA)	103.23%	👉
☐ Efectuar a normalização contabilística e orçamental	89.14 pts	(50.00 pts)	162.63%	👉
☐ Normalização orçamental	100.00 %	(95.00 %)	105.26%	👉
☐ Normalização contabilística	252.00 %	(95.00 %)	265.26%	👉
☐ Monitorizar as recomendações de auditorias	6.00 Dias úteis	(10.00 Dias úteis)	140.00%	👉
☐ Efectuar prev. exec. orçamental e propostas de alt. Orç.	71.97 pts	(50.00 pts)	127.95%	👉
☐ Tx cumprimento apresentação prev. exec. Orç.	100.00 %	(95.00 %)	105.26%	👉
☐ Tx cumprimento elaboração alterações orçamentais	97.28 %	(95.00 %)	102.40%	👉
☐ Proposta integração saldos anos anteriores OSS	67.07 PA	(40.00 PA)	167.68%	👉
☐ Analisar séries hist. e realizar estudos prospectivos	80.24 pts	(50.00 pts)	128.82%	👉
☐ Compilação org. legislação relevante OSS	1.00 Dias úteis	(3.00 Dias úteis)	166.67%	👉
☐ Realização estudos prospectivos	4.00 Dias úteis	(7.00 Dias úteis)	142.86%	👉
☐ Análise de desvios	80.00 %	(75.00 %)	106.67%	👆
☐ Projecção grandes rubricas OSS para o ano n+1	247.80 PA	(210.00 PA)	118.00%	👉
☐ Financeira	66.67 pts	(50.00 pts)	115.51%	👆
☐ Reconciliar saldos/operações recíprocas (ISS do sistema)	66.67 pts	(50.00 pts)	115.51%	👆
☐ Requisitos encerramento períodos contabilísticos	20.00 PA	(20.00 PA)	100.00%	👉
☐ Eliminação dif. reconciliação op. Intra-ISS, excepção TU	58.62 PA	(40.00 PA)	146.54%	👆
☐ Processos internos	78.55 pts	(50.00 pts)	149.25%	👉
☐ Aumentar a eficácia dos processos	69.64 pts	(50.00 pts)	120.29%	👉
☐ Tempo médio para definir acções correctivas (RNC)	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)		👉 ⚠️
☐ CEO em SIF - Contratualização com o II,IP	31.80 PA	(30.00 PA)	106.00%	👉
☐ Orçamentação em SIF - Contratualização com o II, IP	31.80 PA	(30.00 PA)	106.00%	👉
☐ Int. SIF todas ISS - Contratualização com o II,IP	31.80 PA	(30.00 PA)	106.00%	👉
☐ Cons. patrimonial e sua imp.-contratualização II, IP	62.40 PA	(40.00 PA)	156.00%	👉
☐ Aumentar a eficiência dos processos	83.00 pts	(50.00 pts)	163.73%	👉
☐ N.º de acções preventivas	7.00 N.º	(3.00 N.º)	233.33%	👆
☐ Desenv. mapas Gestão (contratualização II, IP)	4.00 Dias úteis	(30.00 Dias úteis)	186.67%	👉

PN.03 Orçamento e Conta em 2010/12/31

	Eficácia	Metas		
<input type="checkbox"/> Valid. adicionais trans. Orç. e fin.-contrat. (II e ISS)	31.80 PA	(30.00 PA)	106.00%	
<input type="checkbox"/> Aprendizagem e Crescimento	63.75 pts	(50.00 pts)	111.00%	
<input type="checkbox"/> Qualificar sistema comunicação externa e interna DOC	72.50 pts	(50.00 pts)	119.00%	
<input type="checkbox"/> Divulgação ext. informação orç. e fin. do sistema	13.60 PA	(10.00 PA)	136.00%	
<input type="checkbox"/> Divulgação int. informação orç. e fin. do sistema	30.00 PA	(30.00 PA)	100.00%	
<input type="checkbox"/> Investir na formação espec. na área do DOC	55.16 pts	(50.00 pts)	104.13%	
<input type="checkbox"/> N.º médio de horas de formação por colaborador	57.27 Horas	(55.00 Horas)	104.13%	
<input type="checkbox"/> Melhorar sist. integrado def. e controlo objectivo	63.59 pts	(50.00 pts)	110.88%	
<input type="checkbox"/> SIADAP - Avaliações homologadas	0.00 Dias	(0.00 Dias)		
<input type="checkbox"/> SIADAP - Objectivos contratualizados	0.00 Dias	(0.00 Dias)		
<input type="checkbox"/> Taxa de absentismo	3.09 %	(4.20 %)	129.43%	
<input type="checkbox"/> Índice de satisfação dos colaboradores	79.00 %	(77.00 %)	102.60%	
<input type="checkbox"/> Monitorização dos objectivos - SIADAP e BSC	51.80 PA	(50.00 PA)	103.60%	

2.6. Performance da Gestão Financeira

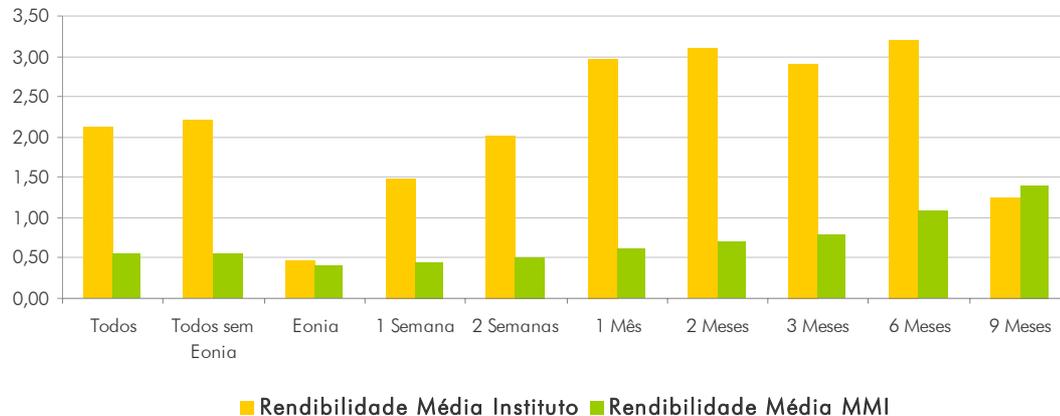
É missão do IGFSS proceder ao planeamento, controlo e execução financeira das receitas e despesas previstas no Orçamento da Segurança Social e elaborar o plano de tesouraria consolidado, com base no contributo das instituições da Segurança Social.

A gestão dos fluxos financeiros do Sistema passa também pela rentabilização dos excedentes de tesouraria, com recurso a produtos que garantem o capital investido.

Como objectivo nuclear para 2010 estabeleceu-se obter um diferencial médio anual positivo superior a 35 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 2010, o capital médio diário em aplicação situou-se em $\approx 1.262,0$ milhões de euros, obtendo-se uma taxa de rentabilidade para o conjunto dos prazos de 2,13 por cento, mais 24 pontos base face ao ano de 2009.

Comparativamente com a rentabilidade média do MMI verificou-se um diferencial na performance do IGFSS de mais 1,58 por cento, mais 61 pontos base face ao ano de 2009 e mais 81 pontos base se compararmos com o ano de 2008. Face à meta inicialmente estabelecida, verificamos um diferencial positivo de 1,23 por cento.



Rendibilidade média das aplicações financeiras

A performance atingida resulta da gestão diária de tesouraria, conducente a saldos de depósitos à ordem de menor dimensão e à possibilidade de concentração de valores para aplicação. Este último factor reforça a capacidade de negociação junto dos bancos, proporcionando taxas mais elevadas.

Apesar da diminuição do capital médio em aplicação, tendência já verificada no ano de 2009, o IGFSS aumentou a sua performance. A falta de liquidez em muitos bancos onde o IGFSS efectua aplicações financeiras e a dificuldade destes na obtenção de financiamento no mercado fez com que as taxas de rentabilidade oferecidas por estas instituições bancárias aumentassem consideravelmente.



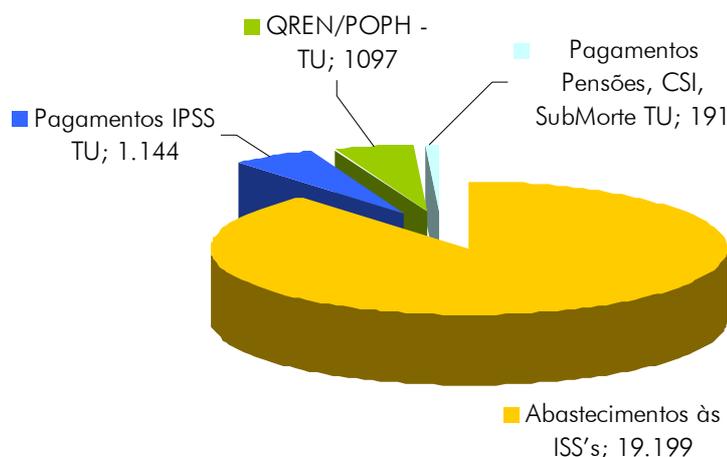
A rentabilidade média obtida pelo Instituto nas aplicações negociadas em 2010 com excepção do prazo Eonia, situou-se nos 2,20 por cento (mais 7 pontos base face ao ano anterior), tendo-se obtido um diferencial face ao MMI de 1,64 por cento, mais 63 pontos base face ao ano anterior e 84 pontos base face ao ano de 2008.

Foi nos prazos de 2 semanas e 1 Mês que o Instituto aplicou a maior parcela de capital - 958,6 milhões de euros -, representando 75,95 por cento do capital médio aplicado durante o ano. Nestes prazos o Instituto obteve diferenciais médios superiores ao MMI em 1,50 por cento e 2,35 por cento, respectivamente.

Em 2010, a actividade do IGFSS no domínio da gestão financeira ficou também marcada pela abertura de concursos no âmbito da Contratação Pública para escolha de bancos de apoio para a prestação de serviços associada ao pagamento de benefícios diferidos a pensionistas residentes em território nacional e no estrangeiro (Espaço SEPA e fora do Espaço SEPA). Estes concursos inseridos no âmbito da Tesouraria Única da Segurança Social, permitiram condições contratuais mais vantajosas para a Segurança Social, as quais se reflectirão em ganhos financeiros futuros, resultantes de preços de prestações de serviços bancários mais favoráveis.

Simultaneamente foi-se ao encontro das recomendações do Banco de Portugal e da Comissão Europeia para a adopção de instrumentos SEPA (*Single Euro Payments Area*), nomeadamente a utilização das transferências bancárias SEPA e assim contribuir para a migração da Administração Pública Portuguesa aos instrumentos SEPA.

No âmbito da gestão unificada dos recursos financeiros da Segurança Social, o IGFSS assegurou durante o ano de 2010 o abastecimento financeiro diário de 12 instituições e serviços do Sistema e consolidou, no que se refere à Tesouraria Única do Sistema de Segurança Social - Vertente de pagamentos, o pagamento directo às Instituições Particulares de Solidariedade Social e aos beneficiários de Acções de Formação Profissional no âmbito do QREN-POPH, dando início aos pagamentos aos beneficiários de Pensões, Complemento Solidário de Idosos e Subsídio por Morte, totalizando ≈21.631 milhões de euros.



Abastecimentos Financeiros e Pagamentos via TU - 2010 (em milhões de euros)

Ainda no que concerne à Tesouraria Única do Sistema de Segurança Social – Vertente de recebimentos, o processo de centralização das cobranças relativas a receitas do ISS cobradas nas

tesourarias do Sistema permitiu obter um significativo aumento do volume de cobranças arrecadado nas contas bancárias do IGFSS. Em 2010, este montante ascendeu a $\approx 69,1$ milhões de euros, representando cerca de 9 por cento do total das cobranças efectuadas e um aumento de 5 por cento relativamente ao ano transacto.

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 2010:

- O pagamento das prestações de alimentos no âmbito do Fundo de Garantia de Alimentos Devidos a Menores cifrou-se nos 23,3 milhões de euros, para um total médio de 13.294 processos por mês – reflectindo um crescimento da despesa em 18,9 por cento.
- No âmbito do Fundo de Garantia Salarial, foram efectuados pagamentos de créditos salariais a 22.952 requerentes, no valor total de cerca de 109,5 milhões de euros (crescimento de 35,4 por cento).
- Relativamente ao Fundo Especial de Segurança Social dos Profissionais da Banca dos Casinos, o IGFSS efectuou abastecimentos financeiros num total de 3,9 milhões de euros (registando um acréscimo de 2,6 por cento, relativamente a 2009), e contabilizou receitas de cotizações no valor de 886,1 mil euros (valor praticamente igual a 2009).
- No âmbito do Apoio Social a Idosos e Emigrantes Carenciados das Comunidades Portuguesas foram efectuados pagamentos na ordem dos 7,1 milhões de euros (registando um aumento de 9,2 por cento relativamente a 2009).
- O montante do apoio social aos Hemofílicos atingiu, em 2010, o valor de 460,7 mil euros (redução de 2,8 por cento).
- No que se refere ao Fundo de Socorro Social, o total de compromissos assumidos situou-se em 22,9 milhões de euros (variação negativa de 33,4 por cento), para um total de pagamentos de 9,8 milhões de euros (redução de 2,2 por cento).

De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do Mapa da Estratégia deste Processo em 2010:



PN.04 Gestão Financeira em 2010/12/31

	Eficácia	Metas		
☐ PN.04 Gestão Financeira	73.66 pts	(50.00 pts)	177.20%	→
☐ Financeira	100.00 pts	(50.00 pts)	348.32%	→
☐ Rentabilizar os excedentes de tesouraria da SS	100.00 pts	(50.00 pts)	348.32%	→
☐ Peso relativo DO/DP	0.55 %	(0.95 %)	142.11%	→
☐ Rendibilidade média IGFSS vs MMI	158.00 PB	(35.00 PB)	451.43%	→
☐ Clientes	65.90 pts	(50.00 pts)	113.35%	→
☐ Aumentar a satisfação dos clientes	75.90 pts	(50.00 pts)	138.41%	→
☐ Índice de Satisfação de clientes externos Abast. Financeiro	92.00 %	(92.00 %)	100.00%	↑
☐ Índice de Satisfação de clientes externos FGS	86.00 %	(82.00 %)	104.88%	↑
☐ Tempo médio de resposta a reclamações	0.50 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	190.00%	→
☐ Taxa de cumprimento dos OLA	98.82 %	(90.00 %)	109.80%	→
☐ Prazo consulta satisfação processos n/contempl. Inquéritos	47.70 PA	(30.00 PA)	159.00%	→
☐ Optimização do modelo de funcionamento do FGS	55.80 PA	(30.00 PA)	186.00%	→
☐ Controlar os fluxos financeiros das Tesourarias do SSS	64.24 pts	(50.00 pts)	111.39%	→
☐ Tx de cump. prazo de envio de irregularidades nos TPA ao ISS	97.22 %	(85.00 %)	114.38%	→
☐ Relatório de Controlo das Tesourarias GT	30.60 PA	(30.00 PA)	102.00%	→
☐ Prazo comun./acomp.dif.reconcili.afectas processo TU(II/ISS)	217.30 PA	(200.00 PA)	108.65%	→
☐ Prazo comun./acomp. dif.reconcili.afectas processo GC(II)	224.40 PA	(180.00 PA)	124.67%	→
☐ Produzir informação de gestão	52.40 pts	(50.00 pts)	104.92%	→
☐ Relatório do Movimento Financeiro	129.20 PA	(120.00 PA)	107.67%	→
☐ Relatório Rendibilidade e Acordos	120.00 PA	(120.00 PA)	100.00%	→
☐ Relatório Anual de Actividades da DGF	30.00 PA	(30.00 PA)	100.00%	→
☐ Garantir a Qualidade dos Serviços Financeiros	54.50 pts	(50.00 pts)	103.60%	→
☐ Tx de cump. prazo de análise aos pedidos de regularizações	95.69 %	(92.00 %)	104.01%	→
☐ Taxa cump prazo diário envio situações irregulares Banca	99.19 %	(96.00 %)	103.32%	→
☐ Assegurar a gestão processual dos Fundos e Programas	76.25 pts	(50.00 pts)	128.62%	→
☐ Redução das pendências do FGS	15.00 Dias	(35.00 Dias)	157.14%	→
☐ Taxa de cumprimento do prazo de resposta às entidades FGADM	98.70 %	(90.00 %)	109.67%	→
☐ Actualização das prestações do FGADM	30.00 PA	(30.00 PA)	100.00%	→
☐ Processos Internos	58.72 pts	(50.00 pts)	106.97%	→
☐ Controlar o Abastecimento das ISS/Pagamentos via TU	67.16 pts	(50.00 pts)	113.73%	→
☐ Tx.realização dos procedimentos abastecimentos/pagamentos TU	100.00 %	(91.00 %)	109.89%	→
☐ Grau cumprimento prazo análise disponibilidades das ISS	0.00 %	(0.00 %)		⚠
☐ Prazo interv./comun./acompanh.dif.reconcil.afectas processo	267.20 PA	(200.00 PA)	133.60%	→
☐ Prazo de contabilização das devoluções de disponibilidades	118.40 PA	(110.00 PA)	107.64%	→
☐ Assegurar o planeamento financeiro do SS	60.62 pts	(50.00 pts)	108.50%	→
☐ Prazo de elaboração do PT anual de 2011	0.00 Dias	(0.00 Dias)		⚠
☐ Período de abrangência do Plano Previsional diarizado	130.20 PA	(120.00 PA)	108.50%	→
☐ Controlar os Serviços Financeiros	53.63 pts	(50.00 pts)	102.90%	→
☐ Taxa cumprimento validação custo dos Serviços Multibanco	99.45 %	(95.00 %)	104.68%	→
☐ Avaliação dos Prestadores dos Serviços Financeiros	161.80 PA	(160.00 PA)	101.13%	→
☐ Alargamento dos canais de pagamento para as Rendas	0.00 PA	(0.00 PA)		⚠
☐ Controlar os fluxos financeiros	50.00 pts	(50.00 pts)	100.00%	→
☐ Documentos por integrar em SIF provenientes de interface	120.00 PA	(120.00 PA)	100.00%	→
☐ Aprendizagem e Crescimento	72.06 pts	(50.00 pts)	143.57%	→
☐ Desenvolver o Capital Humano	51.58 pts	(50.00 pts)	101.26%	→

PN.04 Gestão Financeira em 2010/12/31

	Eficácia	Metas		
<input type="checkbox"/> Índice de satisfação dos colaboradores	75.00 %	(77.00 %)	97.40%	↑
<input type="checkbox"/> N.º médio de horas de formação por Colaborador	15.03 Horas	(15.00 Horas)	100.20%	↔
<input type="checkbox"/> SIADAP - Avaliações homologadas	0.00 Dias	(0.00 Dias)		↔ ⚠
<input type="checkbox"/> SIADAP - Objectivos contratualizados	0.00 Dias	(0.00 Dias)		↔ ⚠
<input type="checkbox"/> Taxa de absentismo	3.94 %	(4.20 %)	105.19%	↔
<input type="checkbox"/> Assegurar a melhoria contínua do Processo	96.47 pts	(50.00 pts)	214.95%	↔
<input type="checkbox"/> N.º de acções preventivas	10.00 N.º	(3.00 N.º)	333.33%	↔
<input type="checkbox"/> Tempo médio para definir acções correctivas (RNC)	1.00 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	180.00%	↔
<input type="checkbox"/> Contrat. ISS prazos resposta comunicação dif. reconciliação	39.46 PA	(30.00 PA)	131.52%	↔
<input type="checkbox"/> Operacionalizar a Tesouraria Única	0.00 pts	(0.00 pts)	9.99%	↔
<input type="checkbox"/> Centralização receitas ISS e alargamento canais pagamento	0.00 PA	(0.00 PA)		↔ ⚠
<input type="checkbox"/> Centralização pagamentos Pensões	0.00 PA	(0.00 PA)		↔ ⚠
<input type="checkbox"/> Centralização pagamentos Sub.Morte	0.00 PA	(0.00 PA)		↔ ⚠
<input type="checkbox"/> Centralização pagamentos de Prestações Sociais SICC	0.00 PA	(0.00 PA)		↔ ⚠
<input type="checkbox"/> Operacionalizar Serviços Bancários	68.13 pts	(50.00 pts)	114.50%	↔
<input type="checkbox"/> Adaptação do Sistema de Débitos Directos-SEPA	14.00 PA	(10.00 PA)	140.00%	↑
<input type="checkbox"/> Uniformização descritivos atribuição de mov. de extracto	30.00 PA	(30.00 PA)	100.00%	↔
<input type="checkbox"/> Utilização meios de pagamento SEPA junto dos beneficiários	22.40 PA	(20.00 PA)	112.00%	↔

2.7. Performance da Gestão Estratégica

Este processo 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.

Dando continuidade à política e estratégia de Gestão da Qualidade seguidas, um dos principais desafios do IGFSS em 2010 consistiu em renovar a certificação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) pela Norma 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 96,33 por cento.

Por outro lado, no fomento da melhoria contínua dos Processos, conseguiu-se novamente ultrapassar a meta do número de acções preventivas e continuar a melhorar os níveis de *performance* relativamente ao tempo médio para definição das acções correctivas (em termos médios foi inferior a 4 dias úteis).

Para além disso, focalizada que está a Política da Qualidade do IGFSS para a satisfação dos seus clientes, em 2010 foram melhorados outros canais de comunicação para além do inquérito anual, de forma a não só medir a sua satisfação, mas também aferir as suas necessidades e expectativas, indo ao encontro da visão de ser “um instituto líder na qualidade do serviço público”.

Ao nível da satisfação dos clientes internos concretizou-se a contratualização de níveis de serviço entre Processos (OLA – *Organizational Level Agreements*), tendo sido monitorizados ao longo do ano os 96 acordos de serviços negociados entre os vários Processos, visando não só o aumento da satisfação, mas também um forte incremento dos níveis de eficiência do Instituto.

Concretizando duas das iniciativas do Plano Estratégico do IGFSS para o triénio, em 2010 foram definidas as parcerias estratégicas mais relevantes, iniciando-se o processo de negociação de SLA, bem como se iniciou o projecto de *benchmarking* interno e externo.

Fruto desta dinâmica e inovação permanente das práticas de gestão, à semelhança do que já havia acontecido nos anos anteriores, o IGFSS em 2010 recebeu diversas solicitações externas para apresentar publicamente o seu modelo e ferramentas de gestão, de que são exemplo a publicação na revista Quidnews do caso de sucesso do IGFSS na aplicação do *Balanced Scorecard*, com divulgação nos mercados espanhol, inglês e alemão, e a publicação de um artigo na edição especial da Revista "Human" dedicada às “Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal 2010”, na qualidade de entidade participante no Estudo do *Great Place to Work*.

No que respeita ao BSC, para além da geração mensal dos *scorecards* e das reuniões trimestrais de pilotagem estratégica do Conselho da Qualidade, foi 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, tendo o ano ficado marcado pelo lançamento de uma nova imagem institucional.

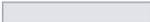
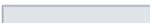
De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do Mapa da Estratégia deste Processo em 2010:



PS.01 Gestão Estratégica em 2010/12/31

	Eficácia	Metas		
[-] PS.01 Gestão Estratégica	63.88 pts	(50.00 pts)	122.45%	↻ ⚠
[-] Clientes	64.10 pts	(50.00 pts)	122.71%	↻
[-] Disponibilizar informação e assessorar a gestão	60.59 pts	(50.00 pts)	116.33%	➡
[-] Taxa de cumprimento dos pedidos de assessoria	98.08 %	(92.00 %)	106.61%	↻
[-] Relatório de Actividades de 2009	20.00 PA	(20.00 PA)	100.00%	↻
[-] Plano de Actividades e QUAR 2011	80.00 PA	(80.00 PA)	100.00%	⬆
[-] % pareceres favoráveis Comissão Paritária (SIADAP)	0.84 %	(5.00 %)	183.20%	↻
[-] Desenvolver o Sistema de Gestão da Qualidade	65.69 pts	(50.00 pts)	131.05%	↻
[-] Taxa de satisfação da dimensão Qualidade	78.00 %	(78.00 %)	100.00%	⬆
[-] Taxa de cumprimento dos OLA	98.18 %	(90.00 %)	109.09%	↻
[-] Taxa de parcerias estratégicas com SLA	25.87 %	(30.00 %)	86.23%	↻ ⚠
[-] Desenvolvimento de parcerias estratégicas	30.00 PA	(30.00 PA)	100.00%	↻
[-] Manutenção da certificação ISO 9001	78.20 PA	(40.00 PA)	195.50%	↻
[-] Promover a imagem interna e externa do IGFSS	66.16 pts	(50.00 pts)	115.60%	↻
[-] N.º de acções de benchmarking	10.00 N.º	(10.00 N.º)	100.00%	↻
[-] Índice de satisfação da dimensão Imagem IGFSS	82.00 %	(83.00 %)	98.80%	⬆
[-] Lançamento de uma nova imagem institucional	59.20 PA	(40.00 PA)	148.00%	↻
[-] Processos Internos	66.71 pts	(50.00 pts)	116.79%	↻
[-] Gerir os canais de resposta aos clientes	71.24 pts	(50.00 pts)	121.50%	↻
[-] Tempo médio de resposta (Cx Sugestões)	1.26 Dias úteis	(3.00 Dias úteis)	158.00%	↻
[-] Taxa de cumprimento do tempo de resposta (Cx Correio)	89.66 %	(85.00 %)	105.48%	↻
[-] Controlo das Caixas de Sugestões	46.60 PA	(40.00 PA)	116.50%	↻
[-] Controlo das reclamações	42.40 PA	(40.00 PA)	106.00%	↻
[-] Promover a melhoria contínua do IGFSS	74.38 pts	(50.00 pts)	123.58%	➡
[-] N.º de acções preventivas do IGFSS	85.00 N.º	(53.00 N.º)	160.38%	➡
[-] Monitorização da performance	123.00 PA	(120.00 PA)	102.50%	↻
[-] Monitorização das oportunidades de melhoria	45.00 PA	(40.00 PA)	112.50%	↻
[-] Promoção de benchmark externo	28.00 PA	(20.00 PA)	140.00%	⬆
[-] Medir a satisfação dos clientes	57.50 pts	(50.00 pts)	106.00%	↻
[-] Inquérito aos clientes externos	42.40 PA	(40.00 PA)	106.00%	➡
[-] Monitorização dos níveis de serviço (OLA)	31.80 PA	(30.00 PA)	106.00%	↻
[-] Optimizar as Auditorias Internas da Qualidade	73.92 pts	(50.00 pts)	119.13%	↻
[-] Tempo médio para definir acções correctivas (RNC)	3.13 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	137.40%	↻
[-] Taxa de satisfação com os Auditores Internos	96.33 %	(95.50 %)	100.87%	↻
[-] Maximizar os canais de comunicação	56.52 pts	(50.00 pts)	113.73%	↻
[-] N.º médio de acessos da intranet	35395.00 N.º	(39000.00 N.º)	90.76%	↻ ⚠
[-] N.º médio de acessos da internet	44585.00 N.º	(25000.00 N.º)	179.34%	↻
[-] Taxa de audiência dos boletins electrónicos	82.52 %	(82.50 %)	100.02%	↻
[-] Taxa de satisfação da comunicação interna	78.00 %	(82.00 %)	95.12%	⬆ ⚠
[-] Índice de eficácia de informação do site	0.00 N.º	(0.00 N.º)		↻ ⚠
[-] Aprendizagem e Crescimento	59.18 pts	(50.00 pts)	130.40%	↻ ⚠
[-] Desenvolver o Capital Humano	68.37 pts	(50.00 pts)	127.47%	➡
[-] Índice de satisfação dos colaboradores	78.00 %	(83.00 %)	93.98%	⬆ ⚠
[-] N.º médio de horas de formação por colaborador	31.93 Horas	(29.00 Horas)	110.10%	⬆
[-] SIADAP - Avaliações homologadas	0.00 Dias	(0.00 Dias)		↻ ⚠
[-] SIADAP - Objectivos contratualizados	0.00 Dias	(0.00 Dias)		↻ ⚠

PS.01 Gestão Estratégica em 2010/12/31

	Eficácia	Metas		
<input type="checkbox"/> Taxa de absentismo	0.91 %	(4.20 %)	173.33% 	
<input type="checkbox"/> Assegurar a melhoria contínua do Processo	50.00 pts	(50.00 pts)	133.33% 	
<input type="checkbox"/> N.º de acções preventivas	8.00 N.º	(3.00 N.º)	266.67% 	
<input type="checkbox"/> Tempo médio para definir acções correctivas (RNC)	0.00 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)		
<input type="checkbox"/> Melhorar o SI de suporte ao SGQ	0.00 pts	(0.00 pts)	0.00% 	
<input type="checkbox"/> Operacionalização de um software para gerir o SGQ	0.00 PA	(0.00 PA)		

2.8. Performance da Gestão de Recursos Humanos

O Gabinete de Recursos Humanos tem como objectivo nuclear a gestão das pessoas, assumindo desta forma uma natureza transversal e de suporte presente no dia-a-dia das organizações.

A área de recursos humanos é uma área fortemente regulamentada no seio das entidades públicas, motivo pelo qual o desafio na satisfação dos colaboradores assume particular relevância.

Na área da Formação, 2010 fechou com cerca de 20 horas de formação por colaborador, tendo sido este objectivo fortemente atingido por reduções orçamentais, exógenas ao Instituto, o que levou ao seu ajustamento sucessivo ao longo do ano, traduzindo-se, ainda assim, numa conquista face aos constrangimentos referidos, devendo ainda salientar-se o aumento do grau de satisfação dos colaboradores com esta dimensão verificada em 2010.

Na linha dos anos anteriores manteve-se a aposta no serviço interno de saúde, alicerçada em acções de vigilância e de carácter preventivo, sendo de destacar a manutenção da campanha de vacinação anti-gripe e a realização de *check-up's* médicos.

A exemplo dos anos anteriores, deu-se continuidade ao lançamento do “Inquérito de Satisfação dos Colaboradores”, na sua 5ª edição, ferramenta imprescindível para sinalizar as necessidades de melhoria do desempenho e das expectativas dos trabalhadores, assinalando aqui o crescimento de 2 pontos percentuais, face ao ano anterior.

O ano que agora termina foi igualmente marcado pelo início da implementação de um projecto que visa a criação e implementação de um sistema de gestão de competências individuais face às características do posto de trabalho, função a desenvolver e perfil a deter. Procura-se a definição de perfis profissionais que proporcionem uma maior *performance*, identificando os pontos de excelência e os pontos de carência, ou seja, direccionar acções prioritárias para gerir o *gap* de competências que eventualmente possa existir na organização, orientando o ciclo formativo, a sucessão de saberes e a alocação aos postos de trabalho.

De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do Mapa da Estratégia deste Processo em 2010:



PS.02 Gestão de Recursos Humanos em 2010/12/31

	Eficácia	Metas		
[-] PS.02 Gestão de Recursos Humanos	60.31 pts	(50.00 pts)	111.08%	
[-] Clientes	50.63 pts	(50.00 pts)	100.50%	
[-] Aumentar a satisfação dos colaboradores	50.63 pts	(50.00 pts)	100.50%	
[-] Classificação do inquérito GPW	0.00 %	(0.00 %)		
[-] Índice de satisfação dos colaboradores	76.00 %	(77.00 %)	98.70%	
[-] Taxa de cumprimento dos OLA	92.75 %	(90.00 %)	103.06%	
[-] Inquérito de satisfação de colaboradores	60.00 PA	(60.00 PA)	100.00%	
[-] Processos Internos	62.86 pts	(50.00 pts)	110.88%	
[-] Recrutar e promover a mobilidade de RH	66.67 pts	(50.00 pts)	112.39%	
[-] Taxa de ocupação do mapa dos posto de trabalho	12.37 %	(70.00 %)	17.57%	
[-] Plano de recrutamento	63.90 PA	(40.00 PA)	159.75%	
[-] Aumentar a qualificação dos colaboradores	75.35 pts	(50.00 pts)	122.68%	
[-] N.º médio de horas de formação por colaborador	20.04 Horas	(18.00 Horas)	111.33%	
[-] Índice de satisfação da dimensão formação	77.00 %	(78.00 %)	98.72%	
[-] Plano de formação 2011	73.00 PA	(50.00 PA)	146.00%	
[-] Promover a Segurança e Saúde no trabalho	58.13 pts	(50.00 pts)	106.50%	
[-] N.º de colaboradores com Check-up anual	151.00 N.º	(150.00 N.º)	100.67%	
[-] Índice de satisfação da dimensão medicina interna	76.00 %	(76.00 %)	100.00%	
[-] N.º de Auditorias de Segurança e Saúde no Trabalho	14.00 N.º	(12.00 N.º)	116.67%	
[-] Promover e assegurar a gestão de carreiras	0.00 pts	(0.00 pts)	9.99%	
[-] SIADAP - Avaliações homologadas	0.00 Dias	(0.00 Dias)		
[-] SIADAP - Objectivos contratualizados	0.00 Dias	(0.00 Dias)		
[-] Gestão de competências	50.00 pts	(50.00 pts)	100.00%	
[-] Redução do GAP de competências	0.00 %	(0.00 %)		
[-] Projecto de gestão de competências	50.00 PA	(50.00 PA)	100.00%	
[-] Reduzir o absentismo	54.07 pts	(50.00 pts)	103.25%	
[-] Taxa de absentismo	3.79 %	(4.20 %)	109.73%	
[-] Plano de combate ao absentismo	30.00 PA	(30.00 PA)	100.00%	
[-] Aprendizagem e Crescimento	70.99 pts	(50.00 pts)	127.23%	
[-] Desenvolver o Capital Humano	66.98 pts	(50.00 pts)	114.48%	
[-] Índice de satisfação dos colaboradores	76.00 %	(77.00 %)	98.70%	
[-] N.º médio de horas de formação por colaborador	61.23 Horas	(60.00 Horas)	102.05%	
[-] SIADAP - Avaliações homologadas	0.00 Dias	(0.00 Dias)		
[-] SIADAP - Objectivos contratualizados	0.00 Dias	(0.00 Dias)		
[-] Taxa de absentismo	2.41 %	(4.20 %)	142.62%	
[-] Assegurar a melhoria contínua do Processo	75.00 pts	(50.00 pts)	140.00%	
[-] N.º de acções preventivas	3.00 N.º	(3.00 N.º)	100.00%	
[-] Tempo médio para definir acções correctivas (RNC)	1.00 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	180.00%	

2.9. Performance da Gestão de Infra-Estruturas

O Plano de Actividades para 2010, no que respeita à gestão de infra-estruturas, apresentava duas marcas distintivas relativamente aos anos anteriores, consubstanciadas no estabelecimento das taxas de serviços garantidos aos clientes internos, nas vertentes de infra-estruturas físicas, gestão documental e infra-estruturas técnicas e sistemas de informação, por um lado, e no alinhamento dos objectivos com as iniciativas estratégicas formuladas em sede do planeamento do IGFSS para o triénio 2010-2012, por outro.

No que respeita à modernização das infra-estruturas físicas, procedeu-se à remodelação das escadas e dos elevadores do edifício-sede, à empreitada de impermeabilização parcial da cobertura do piso loja do edifício da Av. António Serpa, e à elaboração das peças processuais (Programa de Concurso e Caderno de Encargos) para abertura de concurso público internacional para remodelação da fachada do edifício sede.

No que se refere à reinstalação de Secções de Processo Executivo, concretizou-se a transferência das SPE de Castelo Branco e Vila Real para as novas instalações, efectuaram-se as obras de adaptação das novas instalações para a SPE de Évora, e concluíram-se os concursos para arrendamento de imóveis para as SPE de Aveiro, Guarda e Viseu. Há também a realçar a remodelação do espaço de atendimento na SPE de Coimbra.

Merece particular destaque a implementação do programa ambiental que se traduziu:

- ⇒ na contratação de serviços especializados para avaliação do desempenho energético dos grandes edifícios com vista à respectiva certificação energética;
- ⇒ no desenvolvimento de um Plano de Gestão de Carbono, consubstanciado no inventário de emissões de gases com efeitos de estufa, na identificação de medidas de eficiência energética e medidas comportamentais com vista à redução das emissões e respectiva monitorização;
- ⇒ na preparação de um plano de comunicação interna para divulgação do Plano de Gestão de Carbono e sensibilização dos colaboradores;
- ⇒ na contratação de um Técnico Responsável pelo funcionamento dos grandes edifícios, nas vertentes dos sistemas energéticos de climatização, e para a elaboração de Planos de Manutenção Preventiva dessas instalações;
- ⇒ na adopção de algumas medidas economizadoras de energia.

Ao nível da política de reciclagem:

- ⇒ foram recolhidos 370 contentores, de 240 litros cada, com papel e cartão, donde resultou terem sido poupadas, aproximadamente, 1.235 árvores;
- ⇒ foram enviados 1.310 toners de impressoras para reciclagem, correspondendo a um aumento da ordem dos 29 por cento face a 2009;
- ⇒ foram colocados recipientes próprios para a reciclagem de embalagens nas Salas do Colaborador dos edifícios da Avenida Manuel da Maia e António Serpa, em Lisboa.



Ainda em matéria de infra-estruturas físicas, foi elaborado o Regulamento de Utilização de Veículos Automóveis da frota do IGFSS, o qual foi objecto de validação por parte da ANCP, entidade à qual se reportou, mensalmente, a informação de consumos de combustível e quilómetros das viaturas da frota automóvel do IGFSS.

Em sede de infra-estruturas técnicas e sistemas de informação, destacam-se os projectos de racionalização dos equipamentos e servidores, no reforço da virtualização de equipamentos que suportam a actividade do IGFSS, nomeadamente, o Servidor do BSC, do Smartdocs e outros serviços suportados na LAN.

Internamente, juntamente com a aposta no desenvolvimento e optimização do *service desk*, foi consolidada uma plataforma de monitorização da infra-estrutura tecnológica assente, entre outros, em ferramentas 'open source'.

Em matéria de optimização das comunicações, procedeu-se, entre outros, ao reforço do "link" de comunicações da Avenida António Serpa e à celebração de um contrato de manutenção das centrais telefónicas nos edifícios dos serviços do IGFSS, alargado a todo o país.

Na vertente de sistemas de informação desenvolveram-se, nomeadamente, o programa InfBank de apoio à gestão de tesouraria, a base de dados de jurisprudência do Fundo de Garantia Salarial e um sistema de suporte à plataforma de integração para os ficheiros não protocolados.

No âmbito da gestão documental, obtiveram-se ganhos consideráveis na vertente do expediente, que se consubstanciaram, designadamente, na desmaterialização das acções nacionais do Departamento de Gestão da Dívida, de que resultou o envio de cerca de 270.000 cartas, o que corresponde a 65 por cento do total da correspondência expedida, na digitalização junto ao documento de saída, do Aviso de Recepção recebido após assinatura do destinatário e na impressão automática dos impressos dos CTT.

Ao nível da ferramenta informática SmartDocs, e com o objectivo de potenciar a sua utilização, foram instalados no final do ano, para testes, o sistema de captura automática de dados Kofax e uma nova versão SmartDocs que inclui a assinatura digitalizada dos dirigentes das UO dos serviços centrais e das SPE de Lisboa.

Tendo em vista a preparação do alargamento do sistema de gestão documental aos serviços localizados fora de Lisboa, foram efectuados testes de capacidade de rede informática e consequente rapidez de acesso ao SmartDocs na SPE de Coimbra.

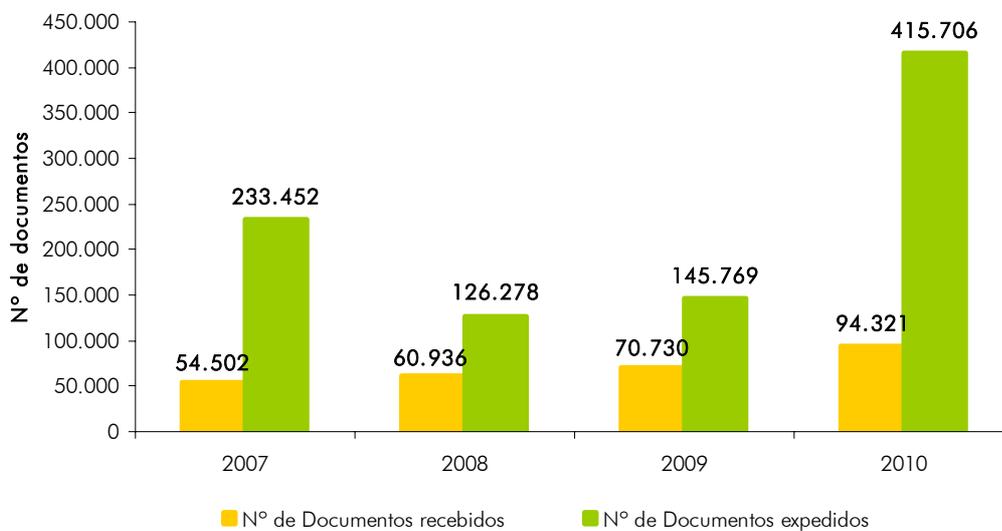
No domínio do Arquivo, salienta-se a publicação da Portaria n.º 77/2010, de 05 de Fevereiro, que aprovou o Regulamento Arquivístico do IGFSS, o acompanhamento do contrato de custódia externa do arquivo definitivo, bem como a desmaterialização dos pedidos da documentação à empresa que detém a custódia externa.

Na óptica da documentação técnica procedeu-se a uma reorganização do respectivo acervo documental, consolidou-se a actualização da legislação com relevância para a actividade do IGFSS bem como a informação relativa a insolvências, preparou-se o canal CDT-Técnico que divulgará quer a informação proveniente dos periódicos técnicos, quer a legislação já referida.

Assim, foram apurados os seguintes resultados:



- Recepção, registo, classificação e encaminhamento de cerca de 94 mil ofícios entrados, o que corresponde a um aumento da ordem dos 33 por cento face a 2009;
- Expedição de 415 mil ofícios, o que se traduz num incremento de aproximadamente 180 por cento relativamente a 2009;
- 1.080 Empréstimos efectuados pelo CDT;
- Taxa de audiência da *newsletter* semanal “CDT em Revist@” de 75 por cento.



Evolução do tratamento de documentação recebida e expedida

De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do Mapa da Estratégia deste Processo em 2010:



PS.03 Gestão de Infra-Estruturas em 2010/12/31

	Eficácia	Metas		
☐ PS.03 Gestão de Infra-Estruturas	71.73 pts	(50.00 pts)	129.07%	🔍
☐ Clientes	71.35 pts	(50.00 pts)	117.08%	🔍
☐ Reduzir o impacto ambiental	93.50 pts	(50.00 pts)	134.80%	🟢
☐ Adopção de medidas de eficiência energética	40.80 PA	(30.00 PA)	136.00%	🟢
☐ Programa de sensibilização ambiental	40.08 PA	(30.00 PA)	133.60%	🟢
☐ Taxa de redução das emissões de carbono	0.00 %	(0.00 %)		🔍 ⚠️
☐ Garantir os serviços aos clientes internos	56.58 pts	(50.00 pts)	105.27%	🔍
☐ Taxa de serviços garantidos em Infra-estruturas Físicas	88.88 %	(90.00 %)	98.76%	🔍
☐ Taxa de serviços garantidos em Gestão Documental	100.00 %	(90.00 %)	111.11%	🔍
☐ Taxa de serviços garantidos em IT e SI	96.00 %	(90.00 %)	106.67%	🔍
☐ Taxa de cumprimento dos OLA	93.42 %	(90.00 %)	103.80%	🔍
☐ Classificação do inquérito GPW	0.00 %	(0.00 %)		🔍 ⚠️
☐ Processos Internos	82.53 pts	(50.00 pts)	139.79%	🔍
☐ Desmaterializar os circuitos documentais	92.50 pts	(50.00 pts)	150.20%	🔍
☐ Generalização do Sistema de Gestão Documental	33.40 PA	(20.00 PA)	167.00%	🔍
☐ Outsourcing para desmaterialização dos circuitos documentais	0.00 PA	(0.00 PA)		🔍 ⚠️
☐ Tx desmaterialização dos circuitos documentais identificados	50.00 %	(40.00 %)	125.00%	🟢
☐ Modernizar as infra-estruturas físicas	55.09 pts	(50.00 pts)	104.07%	🔍
☐ Requalificação do Edifício-sede	50.00 PA	(50.00 PA)	100.00%	🟢
☐ Reinstalação e modernização dos Serviços Desconcentrados	31.80 PA	(30.00 PA)	106.00%	🔍
☐ Reporte da informação de gestão de viaturas	249.20 PA	(230.00 PA)	108.35%	🔍
☐ Optimizar o parque tecnológico	100.00 pts	(50.00 pts)	155.10%	🔍
☐ Requalificação dos sistemas aplicacionais	31.00 PA	(20.00 PA)	155.00%	🔍
☐ Racionalização e reforço da base tecnológica	28.06 PA	(20.00 PA)	140.30%	🔍
☐ Optimização das comunicações	60.00 PA	(30.00 PA)	200.00%	🔍
☐ Financeira	51.22 pts	(50.00 pts)	100.98%	🟢
☐ Investir em Infra-estruturas	51.22 pts	(50.00 pts)	100.98%	🟢
☐ Taxa de execução da dotação do PIDDAC	85.83 %	(85.00 %)	100.98%	🟢
☐ Aprendizagem e Crescimento	71.43 pts	(50.00 pts)	159.68%	🔍
☐ Desenvolver o Capital Humano	42.86 pts	(50.00 pts)	86.03%	🟢
☐ Índice de satisfação dos colaboradores	77.00 %	(77.00 %)	100.00%	🟢
☐ N.º médio de horas de formação por colaborador	18.43 Horas	(15.00 Horas)	122.87%	🟢
☐ SIADAP - Avaliações homologadas	0.00 Dias	(0.00 Dias)		🔍 ⚠️
☐ SIADAP - Objectivos contratualizados	0.00 Dias	(0.00 Dias)		🔍 ⚠️
☐ Taxa de absentismo	6.92 %	(4.20 %)	35.24%	🔍 ⚠️
☐ Assegurar a melhoria contínua do Processo	100.00 pts	(50.00 pts)	233.33%	🔍
☐ N.º de acções preventivas	7.00 N.º	(3.00 N.º)	233.33%	🔍
☐ Tempo médio para definir acções correctivas (RNC)	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)		🔍 ⚠️

2.10. Performance da Contabilidade

Numa área regida essencialmente pelo cumprimento de prazos, o ano de 2010 revelou-se particularmente positivo. Procedeu-se aos encerramentos mensais dos períodos contabilísticos de acordo com o calendário estipulado e elaborou-se a Reconciliação trimestral dos Saldos Patrimoniais e Orçamentais com Entidades do Perímetro de Consolidação da Segurança Social, também dentro dos prazos estabelecidos e sem divergências.

A Execução Orçamental da Despesa e da Receita e respectivos Relatórios, à semelhança de 2009, foi elaborada com os dados residentes no Sistema de Informação Financeira e remetida à Direcção do Orçamento dentro dos prazos definidos, bem como foi enviada atempadamente à 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 2009 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* – Alterações que visam a melhoria e actualização da parametrização das contabilizações, validação dos processos que foram sujeitos a alterações e elaboração de testes inerentes à conta corrente de contribuições (*interface SICC-GC/SIF*) que concorrem para a obtenção da execução orçamental em SIF de acordo com a Recomendação do Tribunal de Contas; Integração técnica do sistema de informação de conta corrente nos diversos processos;
- Prescrições de Créditos; Prescrições de Débitos; Falências (em curso);
- Levantamento de requisitos, definição de contabilizações e de parametrizações, elaboração de testes unitários no âmbito do Projecto de Recuperação de Dívidas em Execução Fiscal e em parceria com o Departamento de Gestão da Dívida.

De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do Mapa da Estratégia deste Processo em 2010:



PS.04 Contabilidade em 2010/12/31

	Eficácia	Metas		
☐ PS.04 Contabilidade	86.75 pts	(50.00 pts)	292.76%	↔
☐ Clientes	81.92 pts	(50.00 pts)	173.18%	↔
☐ Garantir o reconhecimento e fiabilidade das Contas do IGFSS	100.00 pts	(50.00 pts)	263.00%	↔
☐ Redução % das recomendações acumuladas	7.89 %	(3.00 %)	263.00%	↔
☐ Aumentar o nível satisfação dos clientes internos e externos	69.93 pts	(50.00 pts)	118.12%	↔
☐ Índice de satisfação dos colaboradores	79.00 %	(77.00 %)	102.60%	↔
☐ Taxa de cumprimento dos OLA	94.12 %	(90.00 %)	104.58%	↔
☐ Taxa de cumprimento do prazo de resposta	153.85 %	(105.00 %)	146.52%	↔
☐ Melhorar prazo médio/resultados orçamentais e financeiros	72.84 pts	(50.00 pts)	124.66%	↔
☐ Data de entrega do relatório de contas do IGFSS	18.00 Dias úteis	(30.00 Dias úteis)	140.00%	↔
☐ Prazo de apresentação das contas anuais ao TC	150.00 PA	(150.00 PA)	100.00%	↔
☐ Data de elaboração do Orçamento do IGFSS	8.00 Dias úteis	(30.00 Dias úteis)	173.33%	↔
☐ N.º médio de dias para elaboração da execução mensal	5.00 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	100.00%	↔
☐ Taxa de validação dos registos contabilísticos/ Despesa	97.49 %	(95.00 %)	102.62%	↔
☐ Taxa de validação dos registos contabilísticos/ Receita	91.75 %	(78.40 %)	117.03%	↔
☐ Prazo médio de pagamento	15.00 Dias	(30.00 Dias)	150.00%	↔
☐ Financeira	100.00 pts	(50.00 pts)	639.67%	↔
☐ Qualificar reconciliação das operações IGFSS/ISSSS	100.00 pts	(50.00 pts)	500.00%	↔
☐ Diminuição % das divergências Seg-Social (IGFSS/ISSSS)	100.00 %	(20.00 %)	500.00%	↔
☐ Reduzir as dívidas de M/L prazo devedores não contribuintes	100.00 pts	(50.00 pts)	779.33%	↑
☐ Reduzir % do n.º de devedores não Contribuintes a M/L prazo	23.38 %	(3.00 %)	779.33%	↑
☐ Processos Internos	99.17 pts	(50.00 pts)	193.03%	↔
☐ Aumentar a eficiência dos processos	98.33 pts	(50.00 pts)	204.07%	↔
☐ Melhorias do interface GC/SIF / Promover junto do II	60.00 PA	(30.00 PA)	200.00%	↔
☐ Criar Encer. Meses/Ano no GC com data do SIF/Promover com II	41.40 PA	(20.00 PA)	207.00%	↔
☐ Relat. SIF Contrapartidas das Contas / Promover junto do II	54.00 PA	(30.00 PA)	180.00%	↔
☐ N.º de acções preventivas	4.00 N.º	(3.00 N.º)	133.33%	↔
☐ Extracção Automática de Certidões / Promover junto do II	60.00 PA	(20.00 PA)	300.00%	↔
☐ Aumentar a eficácia dos processos	100.00 pts	(50.00 pts)	182.00%	↔
☐ Tempo médio para definir acções correctivas (RNC)	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)		⚠
☐ Promover c/ DGD contractualização junto II os interfaces SEF	49.20 PA	(30.00 PA)	164.00%	↔
☐ Remessa electrónica das Dem. Financ. ao TC/Promover com II	40.00 PA	(20.00 PA)	200.00%	↑
☐ Aprendizagem e inovação	64.10 pts	(50.00 pts)	111.28%	↔
☐ Qualificar o sistema de comunicação externa e interna do DOC	84.38 pts	(50.00 pts)	127.50%	↔
☐ Investir no Sistema de Comunicação Interna da Contabilidade	25.50 PA	(20.00 PA)	127.50%	↔
☐ Reforçar o investimento na formação especializada	50.03 pts	(50.00 pts)	100.03%	↔
☐ N.º médio de horas de formação por colaborador	36.01 Horas	(36.00 Horas)	100.03%	↔
☐ Melhorar o sistema de controlo de execução dos objectivos	57.90 pts	(50.00 pts)	106.32%	↔
☐ SIADAP - Avaliações homologadas	0.00 Dias	(0.00 Dias)		⚠
☐ SIADAP - Objectivos contratualizados	0.00 Dias	(0.00 Dias)		⚠
☐ Taxa de absentismo	4.66 %	(4.20 %)	89.95%	⚠
☐ Monitorização com os colaboradores do SIADAP e BSC	61.80 PA	(50.00 PA)	123.60%	↔

2.11. Performance da Gestão de Aquisições

Nos termos do Código dos Contratos Públicos os procedimentos aquisitivos por concurso público devem, desde Outubro de 2009, ser desenvolvidos em plataforma electrónica de contratação pública, tendo o IGFSS alargado o âmbito de utilização da referida plataforma a todos os procedimentos, com excepção do ajuste directo simplificado – aquisições até 5.000 euros.

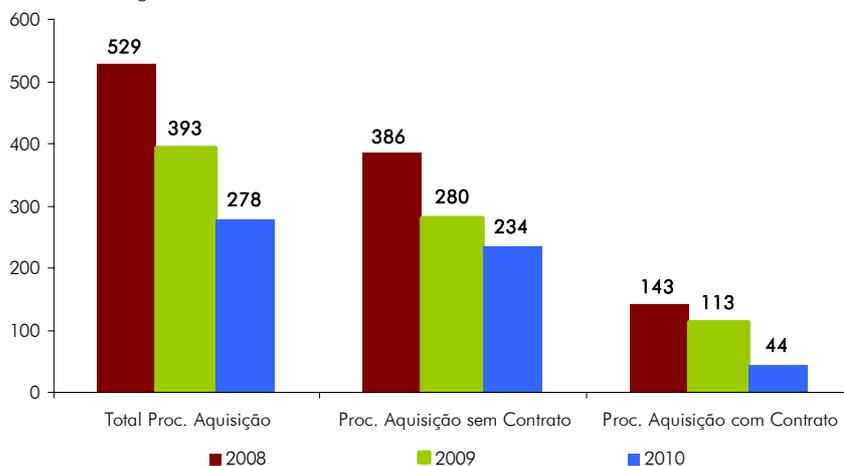
Com a plena implementação desta recente ferramenta de trabalho, que potencia um aumento na eficiência processual, foram lançados e desenvolvidos 42 procedimentos por aquela via, o que representa 18 por cento do total de processos abertos em sistema SIF-SAP no ano de 2010.

Foi também um ano marcado pelo reforço da política de centralização dos procedimentos de aquisição de âmbito nacional, indispensáveis ao funcionamento dos serviços localizados fora de Lisboa, a par do alargamento das prestações de serviços de natureza continuada e de manutenção preventiva das instalações, a todos os serviços do Instituto. Reforçou-se igualmente a aposta na melhoria da gestão dos processos de aquisição, destacando-se, neste âmbito, a elaboração de um plano de aquisições com base no levantamento de necessidades efectuado junto das diversas Unidades Orgânicas.

Esta linha de actuação, para além de garantir a manutenção dos níveis de serviço atingidos, proporciona a obtenção de economias significativas. Aqui há a destacar o controlo de custos tanto nas aquisições efectuadas ao abrigo dos acordos da Unidade Ministerial de Compras do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, como na contratação dos serviços continuados.

Relativamente a processos correntes, excluindo contratos de prestação de serviços de natureza continuada, foram abertos 234 processos no sistema SIF-SAP, tendo-se registado uma redução de 15 por cento face ao ano anterior. Refira-se ter sido garantido o tempo médio de resposta, fixado em 17 dias, desde o pedido das Unidades Orgânicas até à adjudicação ao fornecedor.

Em termos globais, foram trabalhados 278 processos de aquisição verificando-se uma redução da ordem dos 25 por cento face a 2009. A aposta na melhoria da gestão dos processos de aquisição, assente na centralização e planeamento, traduziu-se nas reduções acentuadas que se têm vindo a verificar nos últimos anos em termos de número de processos trabalhados em SIF, como patenteado no gráfico infra:



Evolução do n.º de Processos de Aquisição trabalhados em SIF

No que diz respeito à Gestão de Stocks e após a reorganização e modernização do Armazém ocorrida no segundo semestre de 2009, foi possível garantir os níveis de satisfação das reservas de material nos 92 por cento, com a entrega de 3.431 reservas, equivalente ao montante consumido de 209.346,58 euros.

Em matéria de avaliação de fornecedores:

- ⇒ foram implementadas as alterações decorrentes da Revisão III ao Sistema de Avaliação de Fornecedores;
- ⇒ procedeu-se ao *feedback* aos fornecedores avaliados em 2009, através do envio de 209 ofícios com as avaliações individualizadas por trimestre;
- ⇒ foram efectuadas as avaliações trimestrais aos fornecedores, não obstante o atraso no apuramento dos dados relativos aos 3º e 4º trimestres de 2010, decorrente do erro ocorrido no sistema SIF-SAP aquando do *up-grade*.

De seguida, apresentam-se os resultados finais detalhados para cada um dos indicadores do Mapa Estratégico deste Processo em 2010:



PS.05 Gestão de Aquisições em 2010/12/31

	Eficácia	Metas		
[-] PS.05 Gestão de Aquisições	59.24 pts	(50.00 pts)	112.44%	→
[-] Clientes	54.63 pts	(50.00 pts)	103.70%	→
[-] Garantir os serviços aos clientes internos	54.63 pts	(50.00 pts)	103.70%	→
[-] Taxa de serviços garantidos em Gestão de Compras	100.00 %	(90.00 %)	111.11%	→
[-] Taxa de cumprimento dos OLA	80.00 %	(90.00 %)	88.89%	↻ ⚠
[-] Financeira	69.04 pts	(50.00 pts)	139.67%	↻
[-] Controlar os custos das aquisições de bens e serviços	69.04 pts	(50.00 pts)	139.67%	↻
[-] Contenção de custos de aquisições ao abrigo da UMC	96.17 %	(100.00 %)	103.83%	→
[-] Redução de custos de aquisições de serviços continuados	6.40 %	(3.00 %)	213.33%	→
[-] Despesas funcionamento / Orçamento despesas funcionamento	98.14 %	(100.00 %)	101.85%	↑
[-] Processos Internos	61.48 pts	(50.00 pts)	110.85%	→
[-] Avaliar os fornecedores	52.78 pts	(50.00 pts)	102.22%	→
[-] Reporte da avaliação	184.00 PA	(180.00 PA)	102.22%	→
[-] Melhorar a logística do Armazém	70.53 pts	(50.00 pts)	116.42%	→
[-] Taxa cumprimento prazos envio materiais às UO fora de Lisboa	117.65 %	(95.00 %)	123.84%	→
[-] Gestão e controlo de stocks	43.60 PA	(40.00 PA)	109.00%	→
[-] Reforçar centralização e melhorar gestão processos aquisição	60.96 pts	(50.00 pts)	115.43%	→
[-] Taxa de cumprimento dos planos de aquisições	100.00 %	(90.00 %)	111.11%	→
[-] Taxa de renovação/denúncia de contratos	71.43 %	(95.00 %)	75.19%	↻ ⚠
[-] Tempo médio de classificação dos bens inventariáveis adquiri	6.00 Dias	(15.00 Dias)	150.00%	→
[-] Aprendizagem e Crescimento	51.88 pts	(50.00 pts)	101.51%	↻
[-] Desenvolver o Capital Humano	53.76 pts	(50.00 pts)	103.01%	↻
[-] Índice de satisfação dos colaboradores	73.00 %	(77.00 %)	94.81%	↑ ⚠
[-] N.º médio de horas de formação por colaborador	17.14 Horas	(13.00 Horas)	131.85%	→
[-] SIADAP - Avaliações homologadas	0.00 Dias	(0.00 Dias)		↻ ⚠
[-] SIADAP - Objectivos contratualizados	0.00 Dias	(0.00 Dias)		↻ ⚠
[-] Taxa de absentismo	4.94 %	(4.20 %)	32.39%	↻ ⚠
[-] Assegurar a melhoria contínua do Processo	50.00 pts	(50.00 pts)	100.00%	↑
[-] N.º de acções preventivas	3.00 N.º	(3.00 N.º)	100.00%	↑
[-] Tempo médio para definir acções correctivas (RNC)	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)		↻ ⚠

2.12. Performance do Jurídico-Contencioso

Ao Gabinete Jurídico-Contencioso (GJC) incumbe prestar assessoria jurídica e assegurar o contencioso do IGFSS pelo que a sua actividade tem impacto na prossecução dos objectivos das outras Unidades Orgânicas (UO).

Na área da assessoria jurídica cabe ao GJC prestar apoio a todas as UO do IGFSS, quer através da emissão de pareceres e informações jurídicas quer na análise sistemática de peças concursais dos procedimentos pré-contratuais, de contratos, ou ainda instando arrendatários e ocupantes a regularizar situações - onde se destaca o não pagamento de rendas, nos primeiros - a resolver conflitos em processos de condomínio, etc.

Apesar de no GJC a actividade “prevenção de litígios” assumir especial importância bem como a resolução de situações numa fase pré-contenciosa, não raras vezes, o GJC é chamado a intervir na fase contenciosa. Cabe assim aos técnicos do GJC patrocinar acções do foro administrativo e do foro cível, quer através da instauração das respectivas acções judiciais quer na defesa e patrocínio judicial daquelas que são instauradas contra o IGFSS.

No ano de 2010, e à semelhança dos anos anteriores, destacaram-se no âmbito da actividade do GJC duas áreas de intervenção por excelência: Património Imobiliário e Fundo de Garantia de Alimentos Devidos a Menores (FGADM). Assumiu ainda particular importância o apoio jurídico prestado na área da contratação pública, sendo que os técnicos do GJC foram designados membros efectivos do júri em todos os procedimentos concursais.

O GJC actuou de forma relevante para a desocupação de fracções, na cobrança de rendas e bem assim de reivindicação de propriedade. No que respeita à gestão do FGADM continuou, diariamente, a interpor recurso das decisões judiciais que ordenaram o pagamento de prestações em violação dos pressupostos legais, sendo que, no último quadrimestre, e dada a entrada em vigor do DL nº 70/2010, de 16 de Junho, foram interpostos recursos das sentenças que não atendiam ao disposto no citado diploma.

As actividades do GJC traduziram-se essencialmente em:

- ⇒ Análise de 272 processos do FGADM, sendo que 408 se encontram a decorrer em tribunal;
- ⇒ Celebração de 21 acordos prestacionais relativos a cobrança de rendas e a indemnizações por ocupação não titulada;
- ⇒ Análise de 21 contratos no âmbito da contratação pública;
- ⇒ Elaboração de 253 informações jurídicas e 25 pareceres;
- ⇒ Prática de 22 actos notariais;
- ⇒ Encerramento de 560 processos.

De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do Mapa da Estratégia deste Processo em 2010:



PS.06 Jurídico-Contencioso em 2010/12/31

	Eficácia	Metas		
☐ PS.06 Jurídico-Contencioso	66.79 pts	(50.00 pts)	132.68%	→
☐ Clientes	46.70 pts	(50.00 pts)	98.71%	→
☐ Reduzir o tempo de resposta	36.72 pts	(50.00 pts)	79.68%	→
☐ Prazo médio de resposta às reclamações do Livro Amarelo	2.57 Dias úteis	(1.52 Dias úteis)	39.92%	→ ⚠
☐ Taxa de cumprimento dos OLA	66.07 %	(90.00 %)	73.41%	→ ⚠
☐ Relatório mensal de assuntos prioritários	139.40 PA	(120.00 PA)	116.17%	→
☐ Relatório trimestral da actividade	44.20 PA	(40.00 PA)	110.50%	→
☐ Melhorar o apoio jurídico às UO	60.00 pts	(50.00 pts)	124.08%	→
☐ Taxa de sucesso dos processos de rendas	30.00 %	(75.00 %)	40.00%	↓ ⚠
☐ Tempo médio de resposta aos pedidos do FGADM	2.98 Dias úteis	(15.00 Dias úteis)	180.13%	→
☐ Processos Internos	100.00 pts	(50.00 pts)	184.00%	→
☐ Definir regras para atribuição dos fogos renda económica	100.00 pts	(50.00 pts)	155.00%	→
☐ Implementação iniciativas de articulação (ISS e DPI)	31.00 PA	(20.00 PA)	155.00%	→
☐ Reduzir o n.º de processos pendentes	100.00 pts	(50.00 pts)	224.00%	→
☐ N.º de processos judiciais e extra-judiciais encerrados	560.00 N.º	(250.00 N.º)	224.00%	→
☐ Implementar assinatura electrónica (pag. custas processuais)	100.00 pts	(50.00 pts)	153.00%	→
☐ Implementação de medidas de adequação	15.30 PA	(10.00 PA)	153.00%	→
☐ Aprendizagem e Crescimento	37.07 pts	(50.00 pts)	89.65%	→
☐ Desenvolver o Capital Humano	65.80 pts	(50.00 pts)	112.64%	→
☐ Índice de satisfação dos colaboradores	75.00 %	(77.00 %)	97.40%	↑
☐ N.º médio de horas de formação por colaborador	46.40 Horas	(43.00 Horas)	107.91%	→
☐ SIADAP - Avaliações homologadas	0.00 Dias	(0.00 Dias)		→ ⚠
☐ SIADAP - Objectivos contratualizados	0.00 Dias	(0.00 Dias)		→ ⚠
☐ Taxa de absentismo	2.83 %	(4.20 %)	132.62%	→
☐ Assegurar a melhoria contínua do Processo	8.33 pts	(50.00 pts)	66.67%	→
☐ N.º de acções preventivas	2.00 N.º	(3.00 N.º)	66.67%	→ ⚠
☐ Tempo médio para definir acções correctivas (RNC)	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)		→ ⚠

2.13. Promoção da Melhoria Contínua

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

“Promover a orientação para resultados e a melhoria contínua dos serviços prestados” é o objectivo de um dos 7 compromissos da Política da Qualidade do IGFSS – Melhorias Constantes.

É crucial para a melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade a existência de um Processo de Suporte especificamente com essa missão (“PS.01- Gestão Estratégica”) o qual, entre outros, engloba os Sub-processos de elaboração do Plano de Actividades e Monitorização do Desempenho (BSC). Cabe-lhe também criar, dinamizar e monitorizar, junto dos restantes Processos de Negócio e de Suporte, diversas ferramentas e metodologias de gestão (boas práticas), todas elas com vista à melhoria contínua

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

2.13.1. Acções correctivas da performance

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”³.

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)

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



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 BSC.

Para além deste procedimento mensal, nas reuniões trimestrais de pilotagem estratégica do Conselho da Qualidade, composto pelo Representante da Gestão do SGQ, que preside, pelos membros do Conselho Directivo, Gestores de Processo e Coordenador do Núcleo da Qualidade e Controlo de Gestão, 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.

2.13.2. Oportunidades de Melhoria – planos de acção

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

Para tanto, procede-se trimestralmente junto dos 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;
- ⇒ Relatórios de Auditorias Internas da Qualidade;
- ⇒ 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.

No ano de 2010 foram implementadas 131 oportunidades de melhoria. Desde 2004 foram já definidas mais de 500 oportunidades de melhoria.



2.13.3. OLA – Organizational Level Agreements

O IGFSS implementou em 2009 uma metodologia de contratualização de níveis de serviço internos (OLA) entre os Processos do seu Sistema de Gestão da Qualidade.

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

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

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

Assim, foram contratualizados 96 OLA em 2010, certos de que todos os Processos beneficiaram reciprocamente, constituindo uma clara aposta na melhoria do serviço ao cliente interno e consequentemente no aumento da satisfação dos clientes externos, tendo-se procedido à monitorização do seu cumprimento quadrimestralmente.

2.13.4. Auditorias Internas da Qualidade

No âmbito da reestruturação orgânica operada pela Portaria 639/2007 de 30 de Maio, foi criado um Gabinete de Apoio à Gestão, que tem na sua dependência, entre outros, o Núcleo da Qualidade e Controlo de Gestão, a quem compete, designadamente, “promover as auditorias internas da qualidade”, no âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade, de acordo com a Norma NP EN ISO 9001:2008.

Assim, o IGFSS estabelece na Instrução de Trabalho “IT.SPS.01.17.03 – Auditorias Internas da Qualidade” a metodologia para planificar e realizar auditorias internas para verificar se o Sistema de Gestão da Qualidade:

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

Anualmente é elaborado um Programa de Auditorias Internas da Qualidade que é aprovado pelo Conselho Directivo. Os resultados das Auditorias são transmitidos aos responsáveis das áreas auditadas que definem as acções correctivas necessárias, definindo igualmente o respectivo prazo



de implementação. É também feito um seguimento para avaliação da eficácia das acções correctivas implementadas, sendo registados os resultados constatados.

Os resultados das auditorias são comunicados ao Conselho Directivo e apresentados ao Conselho da Qualidade para análise.

Neste contexto, o IGFSS realiza anualmente, através de uma bolsa de auditores internos, auditorias internas da qualidade a todos os Departamentos (Processos), incluindo os serviços desconcentrados e deslocalizados. Sumariamente, no ano de 2010 verificou-se o seguinte:

- Foram realizadas 34 Auditorias Internas da Qualidade (AIQ), entre os meses de Janeiro e Junho;
- As AIQ abrangeram todos os Processos de Negócio e de Suporte, tendo-se auditado todos os serviços descentralizados e deslocalizados;
- Ao todo, em resultado das AIQ, foram identificadas 23 Não Conformidades e 161 Oportunidades de Melhoria. Para todas as Não Conformidades foram definidas correcções e acções correctivas para debelar as situações identificadas;
- Os Relatórios das AIQ concluíram pela eficácia de todos os Processos.

De referir ainda que a partir de 2010 adoptou-se uma metodologia de controlo de implementação das Oportunidades de Melhoria (OM) decorrentes das Auditorias Internas da Qualidade (AIQ) identificadas nos relatórios correspondentes, semelhante à das restantes ferramentas de gestão de identificação de OM, realizando também um controlo trimestral da execução dos planos de acção.

Por sua vez, a dinâmica de definição de acções preventivas (RAP) e de acções correctivas (RNC), sejam elas resultantes de Auditorias Internas da Qualidade (AIQ), identificadas pelos serviços no dia-a-dia ou decorrentes de reclamações também impulsionam a melhoria contínua dos Processos, conduzindo à sua inovação e ao aumento da sua eficácia.

2.13.5. *Follow-Up das Recomendações de Auditoria SCI e Financeiras*

O acompanhamento da evolução quanto à implementação das recomendações de auditorias Financeiras e ao Sistema de Controlo Interno (SCI) iniciou-se no ano de 2004 no âmbito do IGFSS, tendo em conta as auditorias efectuadas não só pelos organismos do controlo operacional (Serviços de Auditoria Interna) e do controlo sectorial (IGMTSS), como ainda das realizadas pelo Tribunal de Contas, Inspeção-Geral de Finanças e por Empresas Externas.

Neste contexto, durante o ano de 2010, o Instituto monitorizou semestralmente a evolução da implementação das recomendações da sua responsabilidade, produzindo um relatório com o ponto de situação para cada uma delas.

A abordagem adoptada para o processo de *follow-up* tem vindo a ser avaliada e refinada em função da aprendizagem e desenvolvimentos verificados, tendo-se em 2010 optado por alterar a base de dados afecta ao controlo das recomendações, bem como realizar em 2011 o acompanhamento numa base quadrimestral.



2.13.6. Análise SWOT

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

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

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

Envolvente Interna	
Weaknesses (Pontos Fracos)	Strengths (Pontos Fortes)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Insuficiência de Recursos Humanos 2. Insuficiente resposta dos SI (SEF, SIF, etc.) 3. Insuficiente capacidade de negociação junto dos parceiros (ISS, IP; II, IP; etc.) 4. Gap de competências 5. Instalações desadequadas 6. Insuficiente <i>benchmark</i> externo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modelo de Gestão 2. Sistema de Gestão da Qualidade 3. Competências e Know-How dos colaboradores 4. Envolvimento dos colaboradores 5. Programa IGFSS, um bom lugar para trabalhar 6. Aposta na formação e qualificação 7. Capacidade de inovação organizacional
Envolvente Externa	
Threats (Ameaças)	Opportunities (Oportunidades)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crise económica 2. Sustentabilidade da Segurança Social 3. Alteração de Governo/Tutela 4. Concorrência no recrutamento de RH 5. Dependência do II, IP para desenvolvimento dos Sistemas de Informação 6. Alteração frequente da legislação na SS 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabelecimento de parcerias estratégicas 2. Alteração de Governo/Tutela 3. Opção governativa de combate à fraude e evasão fiscal 4. Implementação da Tesouraria Única 5. Programa de Reforma e Modernização da AP 6. Programa Simplex 7. Estímulo ao investimento tecnológico

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



Pontos Fracos

1. Insuficiência de Recursos Humanos

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

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

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

3. Insuficiente Capacidade de Negociação junto dos Parceiros (ISS, II, etc.)

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

4. Gap de Competências

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

5. Instalações Desadequadas

As instalações do IGFSS não estão ainda totalmente adequadas ao funcionamento dos serviços, não proporcionando as melhores condições de trabalho aos colaboradores e de atendimento ao público, pelo que importa promover a modernização das infra-estruturas físicas, nomeadamente a requalificação integrada do edifício-sede e a reinstalação e modernização dos serviços desconcentrados.



6. Insuficiente *Benchmark* Externo

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

Pontos Fortes

1. Modelo de Gestão

O Modelo de Gestão definido a partir da Carta de Missão 2005-2008, hoje perfeitamente enraizado na organização, tem permitido ao IGFSS caminhar firmemente na prestação de um serviço público de maior qualidade, orientado para a excelência. É composto por 5 dimensões desenvolvidas de forma integrada - Gestão por Objectivos, Gestão da Qualidade, Gestão de Recursos Humanos, Gestão da Comunicação e Responsabilidade Social.

2. Sistema de Gestão da Qualidade

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

3. Competências e *Know-How* dos Colaboradores

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

4. Envolvimento dos Colaboradores

Enraizar uma cultura de excelência orientada para resultados apenas foi possível com o envolvimento das pessoas. No IGFSS todos os colaboradores estão visivelmente envolvidos na concretização dos objectivos e estratégia da organização e na constante busca da melhoria contínua, demonstrando-se sempre empenhados na concretização de novos desafios e/ou projectos de mudança organizacionais, os quais reclamam muitas vezes alterações culturais e comportamentais no seio da organização.



5. Programa IGFSS, Um bom lugar para trabalhar

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

6. Aposta na Formação e Qualificação

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

7. Capacidade de Inovação Organizacional

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

Ameaças

1. Crise Económica

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

2. Sustentabilidade da Segurança Social

A necessidade imperiosa de garantir a sustentabilidade da Segurança Social impõe a adopção de determinadas políticas que podem eventualmente condicionar a estratégia de actuação do IGFSS, situação agravada pela crise económica que actualmente se atravessa.



3. Alteração de Governo/Tutela

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

4. Concorrência no Recrutamento de RH

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

5. Dependência do II, IP para desenvolvimento dos SI

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

6. Alteração Frequente da Legislação na SS

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

Oportunidades

1. Estabelecimento de parcerias estratégicas

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



2. Alteração de Governo/Tutela

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

3. Opção governativa de combate à fraude e evasão fiscal

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

4. Implementação da Tesouraria Única

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

5. Programa de Reforma e Modernização da AP

O Programa de Reforma e Modernização da Administração Pública tem funcionado como estímulo à mudança e ao enraizamento de uma nova cultura organizacional, impulsionando a adopção de boas práticas de gestão.

6. Programa Simplex

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

7. Estímulo ao Investimento Tecnológico

A possibilidade de beneficiar de apoios em projectos de investimento não deixa de constituir uma oportunidade de desenvolvimento do parque tecnológico do IGFSS, directa ou indirectamente.

2.13.7. *Strategy Focused Organisation*

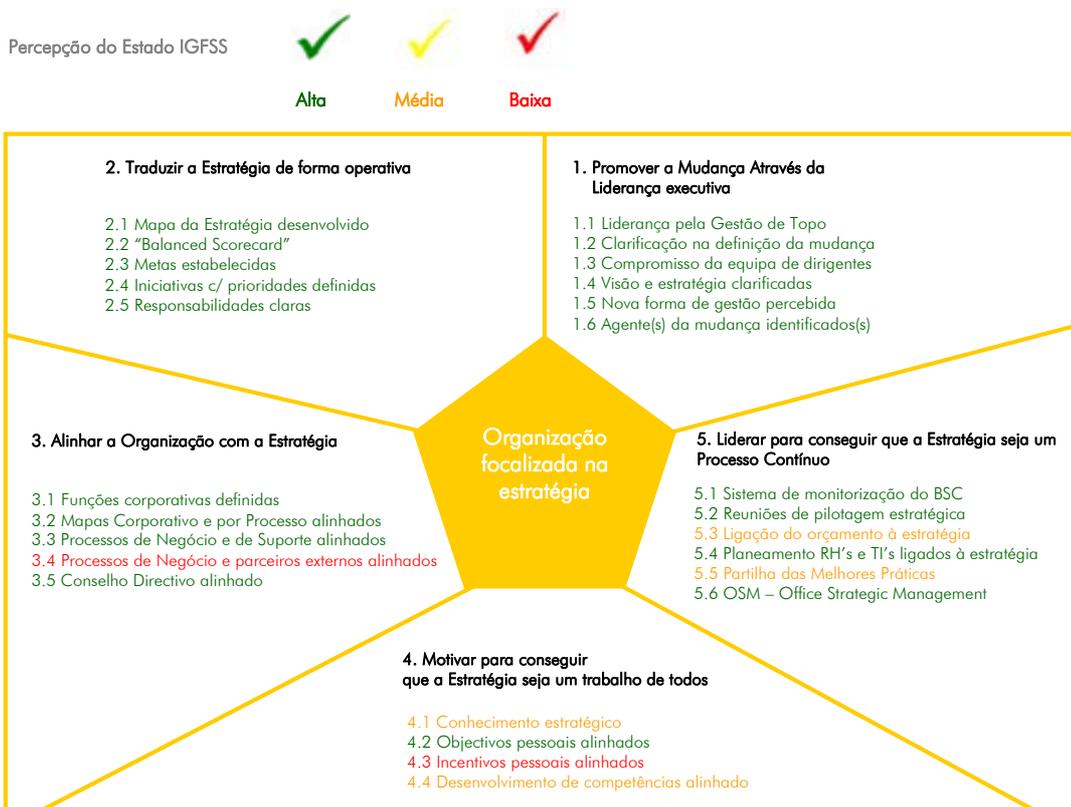
A incapacidade de executar as estratégias formuladas está, muitas vezes, na origem do insucesso na adopção da metodologia *Balanced Scorecard*. Segundo os estudos efectuados, mencionados em diversa literatura sobre o BSC, menos de 10 por cento das organizações com a estratégia formulada conseguem efectivamente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



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

Neste contexto, o Instituto assume a execução estratégica como uma competência central da sua actividade, começando por gerir a *performance* num processo em que a estratégia está no centro: *Strategy Focused Organization*.

Para tanto, apresenta-se um diagnóstico da situação do IGFSS, reportado ao final de 2009, face a cada um dos 5 princípios para a execução da estratégia, tal como preconizado por Kaplan e Norton⁴, sendo que se verifica uma grande evolução relativamente ao diagnóstico efectuado em 2006, aquando o início da adopção desta metodologia. Com efeito, durante os últimos anos, o Instituto foi já efectivamente uma organização focalizada na execução da sua estratégia, tendo implementado quase na sua totalidade os factores críticos de sucesso para a concretização destes princípios.



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

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

⁴ Segundo o livro de Kaplan e Norton, autores da metodologia BSC: "The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard companies thrive in the new competitive environment"

1. Promover a mudança através da liderança executiva

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

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

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

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

2. Traduzir a estratégia de forma operativa

Após a mobilização da organização há que descrever e comunicar a estratégia, utilizando para o efeito o Mapa da Estratégia Corporativa, o qual contém os principais objectivos a alcançar neste mandato, bem como os respectivos indicadores e metas. Inclui ainda as iniciativas estratégicas definidas para o triénio, ou seja, projectos ou iniciativas que alavancam o cumprimento dos objectivos.

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

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

3. Alinhar a organização com a estratégia

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



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

Desta forma, para cada Processo é anualmente desenhado um Mapa da Estratégia e definido um conjunto de objectivos, medidas, cada um deles, por um ou mais indicadores, através da fixação não só de metas anuais, mas também de metas intercalares, na sua maioria mensais ou trimestrais, que permitirão depois, ao longo do ano, efectuar a monitorização mensal da *performance* institucional e aferir a sua eficácia. Por outro lado, relativamente ao PN.01 – Gestão da Dívida e ao PN.02 – Património Imobiliário são ainda desenhados Mapas da Estratégia de 3.º nível, para as Secções de Processo Executivo e Direcções de Gestão de Imóveis, respectivamente, o que para além de permitir verificar o contributo e impacto de cada um no resultado global no Processo, possibilita a emissão de um *ranking* mensal da *performance* destes serviços cuja missão e actividade é igual em cada local.

Através da metodologia BSC e do desdobramento dos objectivos do Mapa da Estratégia Corporativa a todos os Processos de Negócio e de Suporte fica, então, garantido o alinhamento de toda a organização em torno da execução da estratégia.

Importa, contudo, consolidar as relações de parceria estratégica identificadas, promovendo o estabelecimento formal de protocolos e, sempre que aplicável, a negociação de SLA – *Service Level Agreements* com fornecedores e parceiros.

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

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

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

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

Com a convicção de que as pessoas são um factor crucial no sucesso da organização e também como forma de reconhecimento e motivação, o IGFSS aposta fortemente na formação e no



desenvolvimento de competências dos seus colaboradores. Contudo, importa colmatar o *gap* de competências ainda existente, em particular nalgumas funções, situação agravada pela diminuição do número de colaboradores e pelas dificuldades de recrutamento e mobilidade na Administração Pública.

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

Para um controlo de gestão eficaz, iniciou-se em 2004 o processo de monitorização mensal da *performance*, assente no reporte dos níveis de desempenho alcançados para cada um dos 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.

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

Estas análises (2.13.1 a 2.13.7), em conjunto com os resultados históricos da *performance*, serviram de base à definição da estratégia, quer de médio prazo (Plano Estratégico para o triénio 2010-2012), quer de curto prazo (Plano de Actividades para 2010 e 2011), consubstanciando estes instrumentos os principais planos de melhoria do IGFSS.



3. RESULTADOS DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

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

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

3.1. Inquérito de Satisfação dos Clientes Externos

De forma a garantir o primeiro compromisso da Política da Qualidade do IGFSS – “Clientes Satisfeitos” e responder a um dos principais requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) implementado de acordo com a Norma NP EN ISO 9001, o Instituto realiza consecutivamente, desde há 5 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"> Contribuintes com dívida à Segurança Social (recuperação executiva e extraordinária)
Gestão do Património Imobiliário	<ul style="list-style-type: none"> Arrendatários Administrações de Condomínio Compradores de Imóveis
Gestão do Orçamento e Conta	<ul style="list-style-type: none"> Instituições do Sistema de Segurança Social
Gestão Financeira	<ul style="list-style-type: none"> Instituições do Sistema de Segurança Social (Abastecimento Financeiro) 18 Centros Distritais de Segurança Social e os Centros de Segurança Social da Madeira e dos Açores, que interagem com o Núcleo do Fundo de Garantia Salarial (FGS)

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



Metodologia de Implementação

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

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 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. Revisão da abordagem, que inclui a análise dos clientes a inquirir e das questões a englobar nos questionários (Agosto a Setembro);
2. Distribuição dos questionários (Setembro);
3. Período de resposta aos questionários (Setembro a Novembro);
4. Tratamento dos dados pelo GAG – Núcleo da Qualidade e Controlo de Gestão (Novembro e Dezembro), do qual resultou o relatório preliminar com uma análise dos resultados por Processo avaliado;
5. Identificação de oportunidades de melhoria e respectivos planos de acção por parte dos Gestores de Processo (Janeiro e Fevereiro de N+1);
6. Elaboração do relatório final pelo GAG – Núcleo da Qualidade e Controlo de Gestão (Fevereiro de N+1).

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 5 anos são abrangidos pelo inquérito todos os principais clientes de todos os Processos de Negócio. No ano de 2010 foram enviados 6.636 questionários (mais 1.278 questionários que em 2009), mas atendendo à especificidade e universo de cada tipo de cliente foram adoptados diferentes critérios de selecção da amostra.

No quadro seguinte, caracteriza-se a amostra do inquérito realizado em 2010, por tipo de cliente, de acordo com os critérios que foram estabelecidos:

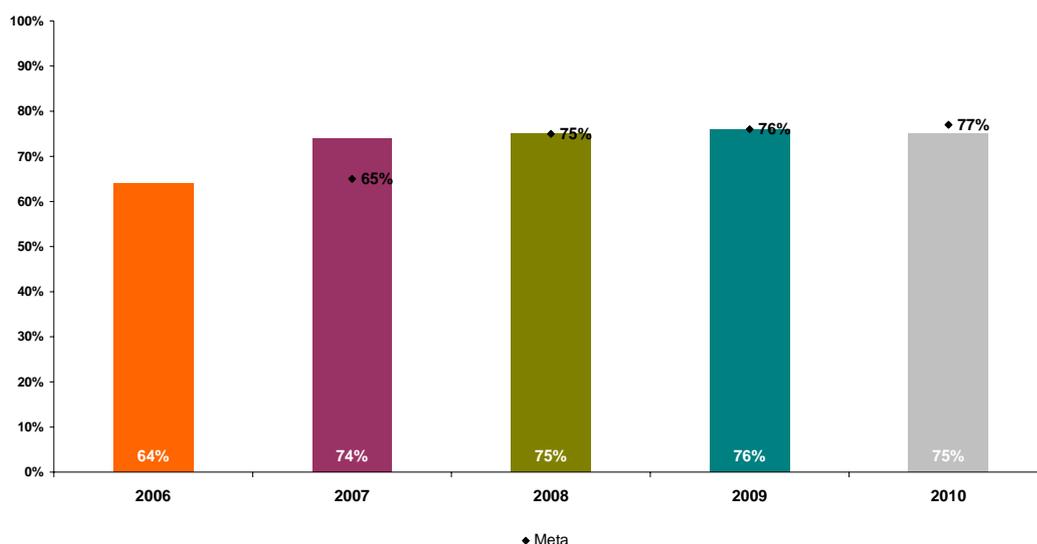


<p>Contribuintes de Recuperação Executiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Considerando a existência de um universo de cerca de 298.850 clientes e a sua distribuição por 18 distritos, divididos em 3 categorias consoante a sua dimensão (A, B e C), e atendendo ainda à disponibilidade existente para o tratamento de dados (manual), foram entregues 3.150 inquéritos para distribuição; ▪ Pese embora a amostra represente apenas 1,05 por cento do universo, importa referir que apenas uma pequena percentagem de contribuintes com processos executivos instaurados se dirige aos balcões de atendimento, pelo que, desta forma, se estarão a inquirir aqueles clientes que efectivamente têm um contacto directo com os balcões das Secções de Processo Executivo; ▪ Assim, foram disponibilizados 3.150 inquéritos nos balcões das SPE. Atendendo às categorias, a disponibilização foi efectuada da seguinte forma: 950 questionários às SPE do tipo A (Lisboa - 500, Porto I – 250 e Porto II – 200); 1.400 questionários às SPE do tipo B (175 a cada uma); e 800 questionários às SPE do tipo C (100 a cada uma). No entanto, verificou-se que não foram distribuídos 476, pelo que a efectiva distribuição aos clientes se cifrou em 2.674 Inquéritos. ▪ Já no decorrer do período de resposta ao inquérito, considerou-se que existiam condições para o DGD realizar também a disponibilização dos questionários por e-mail, aproveitando o momento em que os clientes colocam questões por essa via. Foram disponibilizados 1.224 inquéritos. ▪ No global considerando o número de inquéritos distribuídos nos balcões e por e-mail, num total de 3.898, a amostra representa 1,3 por cento do universo.
<p>Contribuintes de Recuperação Extraordinária</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Foram inquiridos todos os Contribuintes com acordos prestacionais celebrados nos últimos 12 meses – 177 inquéritos enviados por correio.
<p>Arrendatários</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Considerando a existência de um universo de 3.420 clientes e atendendo ainda à disponibilidade existente para o tratamento de dados (manual), foram entregues 2.000 inquéritos (cerca de 58 por cento do universo). Este aumento do n.º de inquéritos face ao ano transacto, objectivou obter <i>feedback</i> de pelo menos 11 por cento do universo de clientes, com o pressuposto da manutenção da taxa de resposta de 2009; ▪ A selecção teve em conta os dois tipos de renda, a livre e a social, e foi proporcional ao número de Arrendatários geridos pela DGI-Norte e DGI-Sul.
<p>Administrações de Condomínio</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Considerando um universo de 798 clientes e atendendo ainda à disponibilidade existente para o tratamento de dados (manual), foram entregues 500 inquéritos (cerca 63 por cento do universo). Este aumento do n.º de inquéritos face ao ano transacto, objectivou obter



	<p><i>feedback</i> de pelo menos 12 por cento do universo de clientes, com o pressuposto da manutenção da taxa de resposta de 2009;</p> <ul style="list-style-type: none"> A selecção teve em conta os dois tipos de renda, a livre e a social, e foi proporcional ao número de Administrações de Condomínio geridas pela DGI-Norte e DGI-Sul.
Compradores de Imóveis	<ul style="list-style-type: none"> O Departamento de Património Imobiliário iniciou em Abril de 2010 a realização de um inquérito e respectivo tratamento dos dados com periodicidade trimestral. Este inquérito foi distribuído a todos os compradores de imóveis, geridos pela DGI-Sul, no acto da escritura.
Instituições do Sistema de Segurança Social – Orçamento e Conta	<ul style="list-style-type: none"> Foi inquirido por e-mail o universo de clientes, num total de 12.
Instituições do Sistema de Segurança Social – Abastecimento Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> Foi inquirido por e-mail o universo de clientes, num total de 10.
Centros de Segurança Social – Fundo de Garantia Salarial	<ul style="list-style-type: none"> Foi inquirido por e-mail o universo de clientes, num total de 20, abrangendo os 18 Centros Distritais de Segurança Social e os Centros de Segurança Social da Madeira e dos Açores.

Resultados do inquérito de satisfação dos clientes externos



Evolução do índice de satisfação do IGFSS

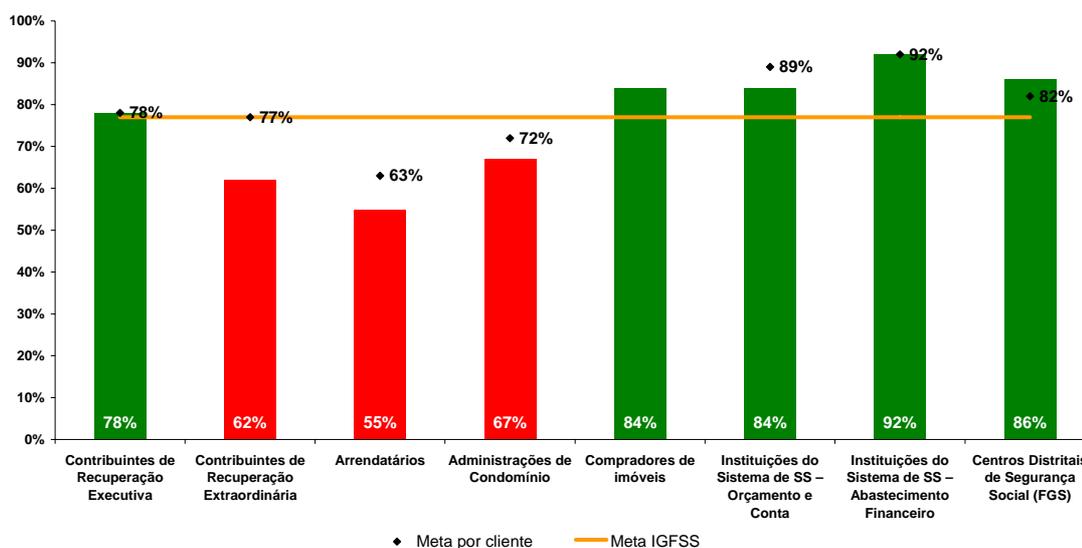
O índice de satisfação global do IGFSS, resultante da média dos índices de satisfação alcançados pelos diversos tipos de clientes, é de 75 por cento em 2010. Este resultado representa uma descida de 1 ponto percentual em relação ao ano anterior, ficando aquém da meta estabelecida para o



objectivo “Aumentar a satisfação dos clientes externos”, associado ao compromisso Clientes Satisfeitos da Política da Qualidade, cuja meta é de 77 por cento.

Não obstante, este resultado está em sintonia com os obtidos nos últimos 4 anos, onde oscilou entre os 74 por cento e os 76 por cento.

De referir que para o apuramento do índice de satisfação do IGFSS não foi tido em conta o resultado alcançado para o cliente “compradores de imóveis”, uma vez que aquando da definição da meta para 2010 não estava previsto a inquirição deste tipo de cliente.



Resultados da satisfação dos clientes externos em 2010

Os resultados da avaliação da satisfação dos clientes externos do IGFSS apresentam em 2010 índices de satisfação que oscilam entre os 55 por cento e os 92 por cento. Os Contribuintes de Recuperação Extraordinária, os Arrendatários e as Administrações de Condomínio registaram resultados aquém da meta estabelecida para o IGFSS (77%).

Relativamente aos objectivos definidos no BSC para cada um dos tipos de clientes, apenas em 3 a respectiva meta foi alcançada – Contribuintes de Recuperação Executiva, Instituições do Sistema de Segurança Social (Abastecimento Financeiro) e Centros Distritais de Segurança Social (Fundo de Garantia Salarial). No que respeita aos Compradores de imóveis, por se tratar do primeiro ano de aferição da sua satisfação, inicialmente não prevista, não foi definida qualquer meta no BSC.

3.2. Caixas de Sugestões e Caixa de Correio Institucional

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 a caixa de correio electrónico institucional disponível 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 para o Gabinete de Apoio à Gestão as suas questões, já que para além de poderem ser depositadas nos balcões de atendimento, podem ser remetidas por RSF, uma vez que o folheto disponibilizado foi desde logo preparado para o efeito. Por sua vez, também é o Gabinete de Apoio à Gestão que recebe todas as mensagens enviadas para a caixa de correio institucional, reencaminhando-as depois para as áreas competentes para resposta.

De acordo com o artigo 39.º do D.L. n.º 135/99, de 22 de Abril, todas as questões dirigidas à Administração Pública, qualquer que seja a sua natureza, devem ter resposta no prazo legal de 15 dias úteis, pelo que o IGFSS criou procedimentos (circuitos e controlos) que garantem o registo e a resposta atempados das mensagens, de modo a

assegurar o seu acompanhamento. Refira-se que pela via destes procedimentos e controlos instituídos, hoje em dia, o tempo médio de resposta aos clientes não chega aos 2 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 2010, 85 por cento dos clientes respondeu estar “Satisfeito” (18 por cento) ou “Muito satisfeito” (67 por cento), tendo também a grande maioria (58 por cento) respondido que teve um tempo de espera para ser atendido inferior a 10 minutos. Estes dados, à semelhança do inquérito de satisfação anual, são segmentados geograficamente de forma a permitir uma 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.

3.3. Tratamento de Reclamações

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

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

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



Assim, o IGFSS iniciou em Setembro de 2007 o processo de “Tratamento de Reclamações” dos clientes externos, tendo sido desenhados procedimentos específicos para cada um dos Processos de Negócio: Gestão da Dívida, Património Imobiliário, Orçamento e Conta e Gestão Financeira.

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

No ano de 2010, o tempo médio de resposta a reclamações foi de 11,01 dias úteis para o Processo de Gestão da Dívida (343 reclamações), de 7,23 dias úteis para o Processo do Património Imobiliário (54 reclamações) e de 0,5 dias úteis para o Processo de Gestão Financeira (duas reclamações). Relativamente ao Processo de Orçamento e Conta não existiram reclamações.

As unidades de negócio registam e tratam as reclamações recebidas dos clientes externos em bases de dados desenvolvidas internamente. O primeiro passo consiste em identificar se a reclamação é ou não justificada, não obstante se responda sempre ao cliente mesmo nas situações em que lhe não é atribuída razão. O segundo passo, no caso das reclamações justificadas, consiste no preenchimento de um Relatório de Não Conformidade, seguindo as regras e os procedimentos do SGQ, no qual são identificadas: a análise de causas, a 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 recorrência), bem como os respectivos responsáveis e prazos de execução das acções.

Não obstante o tratamento das reclamações ser realizado diariamente, com uma periodicidade trimestral 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 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.

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

Metodologia de Implementação do Inquérito

A elaboração e realização do inquérito de satisfação dos colaboradores são conduzidas pelo Gabinete de Recursos Humanos, que passa essencialmente pelas seguintes fases:

1. Preparação do inquérito - revisão e inclusão de novas questões;
2. Validação do inquérito por amostragem “Grupo-teste”;
3. Aprovação do inquérito pelo Conselho Directivo;
4. Resposta ao inquérito;
5. Tratamento dos dados;
6. Elaboração do relatório;
7. Identificação das oportunidades de melhoria e elaboração dos planos de acção.

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:



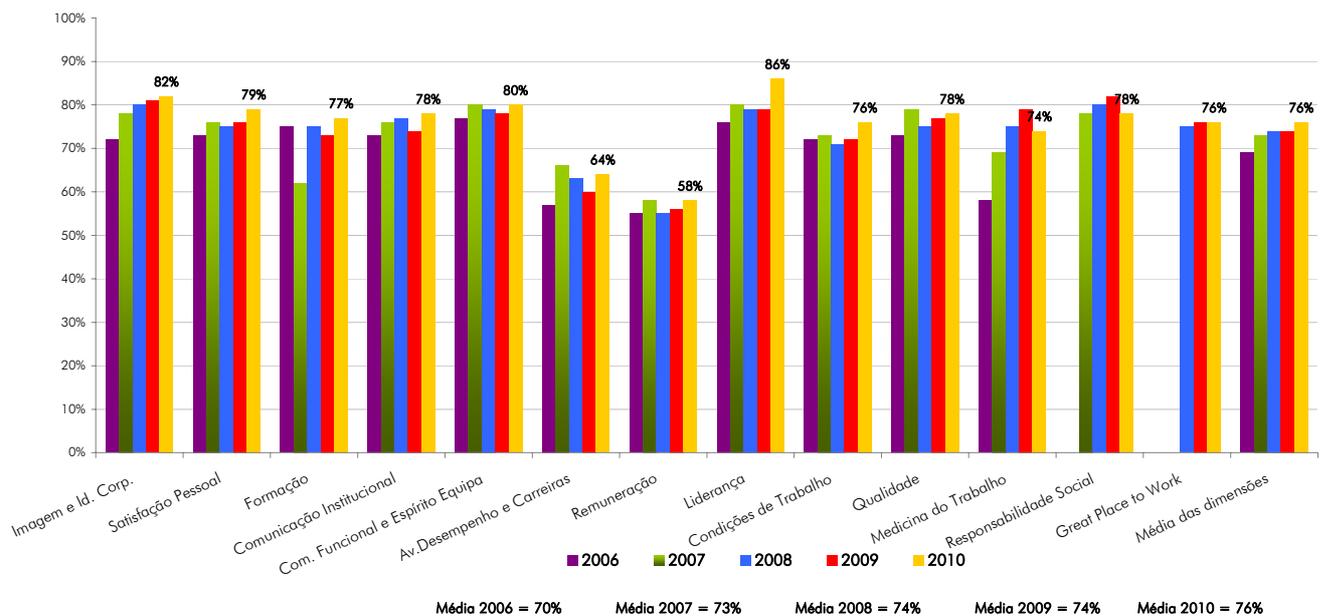
- | | |
|---|--------------------------------|
| 1. Imagem e identidade corporativa do IGFSS | 8. Liderança |
| 2. Satisfação pessoal | 9. Condições de trabalho |
| 3. Formação | 10. Qualidade |
| 4. Comunicação institucional | 11. Medicina do trabalho |
| 5. Comunicação funcional e espírito de equipa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

Caracterização da Amostra

O inquérito de satisfação é disponibilizado à globalidade dos colaboradores do Instituto, sendo que à data da realização do inquérito de 2010 existia um universo de 402 colaboradores, tendo-se obtido um total de 310 respostas, o que equivale a uma taxa de resposta de 77,1 por cento. Este rácio constitui um nível elevado de representatividade da amostra, tendo havido uma diminuição de 4,3 pontos percentuais em relação ao número de inquiridos no ano transacto.

Resultados do inquérito de satisfação

Globalmente, os resultados do inquérito de satisfação de 2010 são positivos, tendo-se obtido um resultado médio das dimensões de 76 por cento, o que representa uma subida de 2 pontos percentuais ao registado em 2009.



As dimensões “Liderança” e “Imagem IGFSS, I.P.” são aquelas que apresentam o nível de satisfação mais elevado, de 86 e 82 por cento, respectivamente. O valor mais baixo apurado na análise do inquérito, já desde 2006, corresponde à dimensão “Remuneração”, que no ano de 2010 apresentou uma taxa de 58 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 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.



5. RESULTADOS DA AUTO-AVALIAÇÃO EFQM

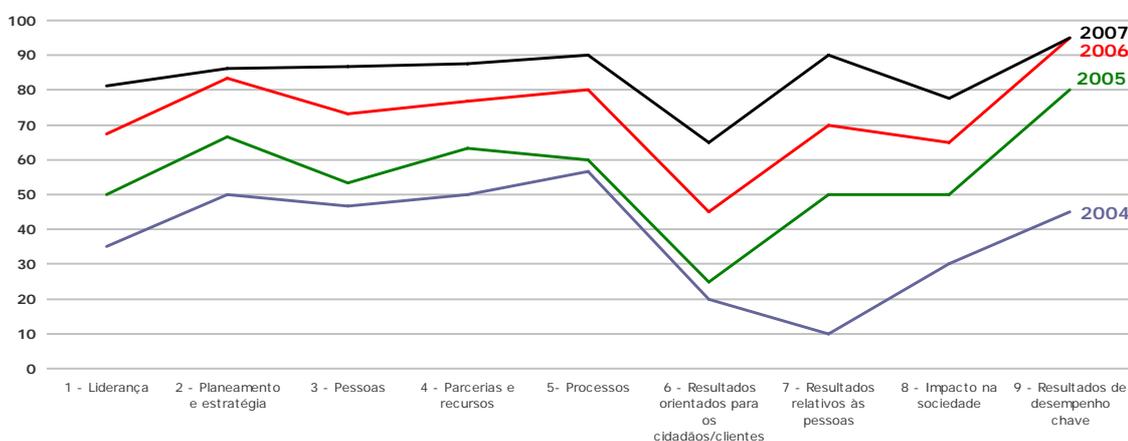
“Audição de dirigentes intermédios e demais trabalhadores na auto-avaliação dos serviços” Nota

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

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

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.

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



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

Dando continuidade à sua política e estratégia na Gestão da Qualidade, um dos principais desafios do IGFSS para 2009 consistiu em obter o reconhecimento *Recognised for Excellence* (R4E), segundo nível de excelência da EFQM.

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)

Com este processo o IGFSS beneficiou da realização de um diagnóstico ao seu Sistema de Gestão, através de um exercício de auto-avaliação, do qual resultou a identificação de pontos fortes e áreas de melhoria. Permitiu também potenciar o *benchmark* interno ao mesmo tempo que foi também uma fonte de motivação, envolvimento e desenvolvimento dos colaboradores.

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

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

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

Considerando que os reconhecimentos atribuídos pela EFQM são válidos por um período de 2 anos e que, no estado de maturidade em que se encontra o Sistema de Gestão da Qualidade do IGFSS, se entende não ser necessário realizar a auto-avaliação numa base anual, este exercício passou, assim, a ser realizado de 2 em 2 anos. Importa referir que à data do presente relatório, se encontra a decorrer um novo exercício de auto-avaliação, com vista a uma recandidatura ao reconhecimento *Recognised for Excellence* em 2011. Esta auto-avaliação permitirá medir a evolução relativamente a 2009 decorrente das oportunidades de melhoria entretanto implementadas no ano de 2010.



6. TABLEAU DE BOARD DO SGQ (benchmark externo)

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

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

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

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

De seguida apresenta-se o *tableau de board* do Sistema de Gestão da Qualidade do Instituto.

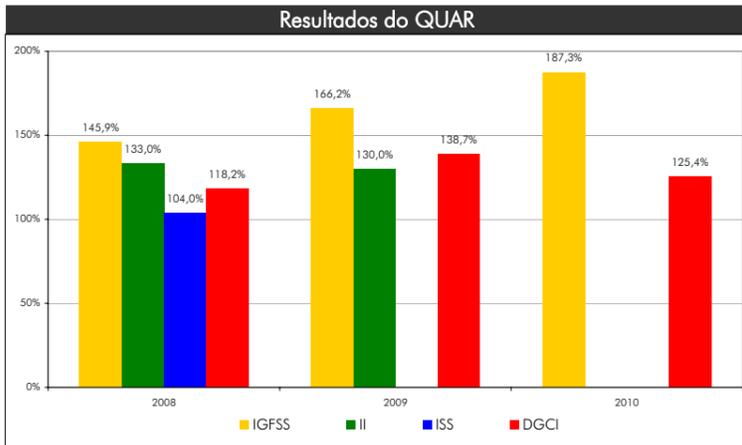


Tableau de board do SGQ (benchmark externo)

Data de actualização: 26-05-2011



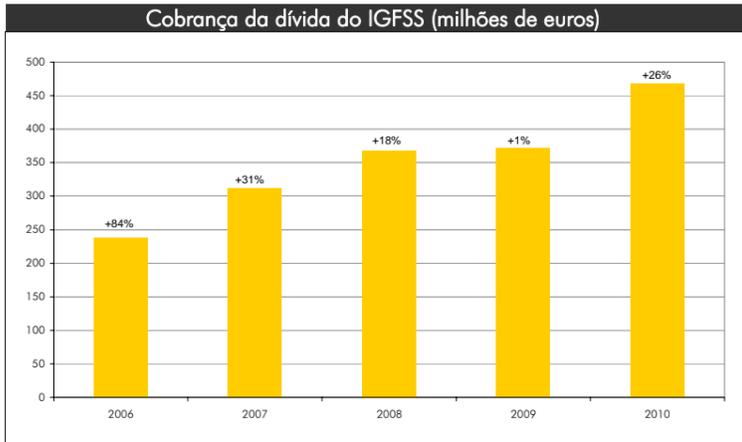
Resultados de Negócio



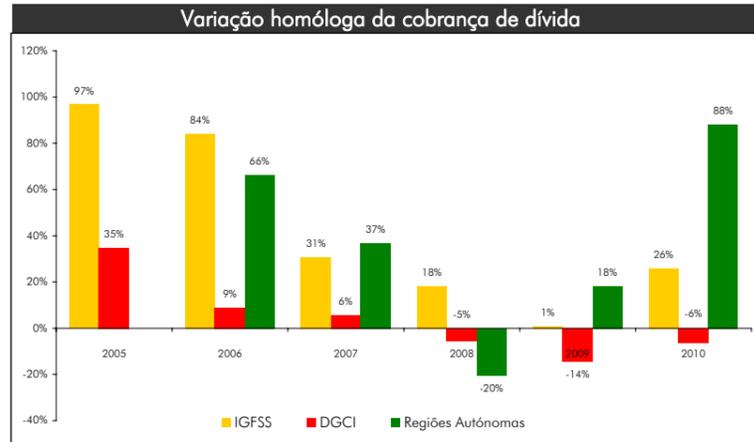
Fonte: Relatórios de Actividades dos organismos respectivos disponibilizados na internet



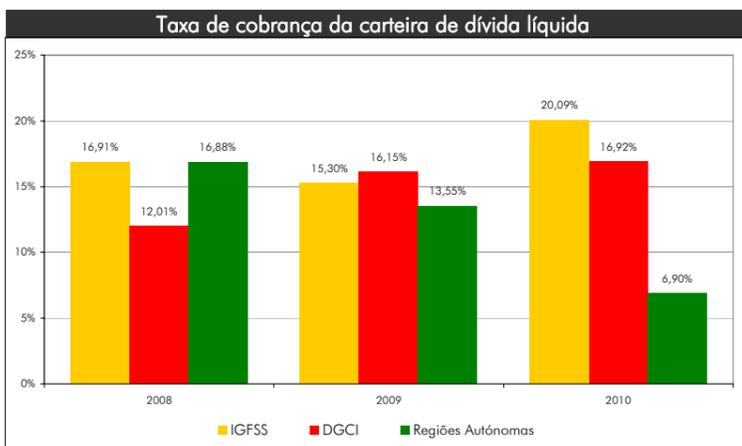
Fonte: Relatórios de Actividades do IGFSS



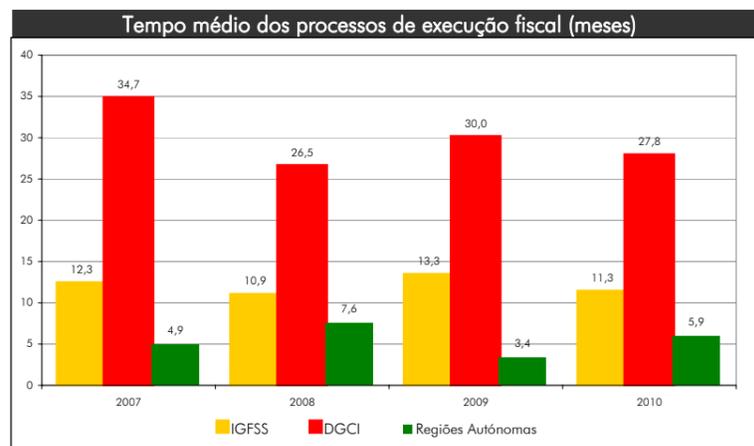
Fonte: Sistema de Execuções Fiscais



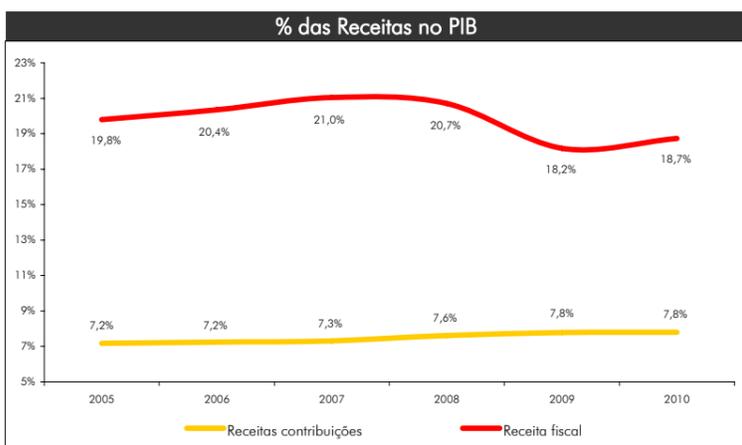
Fonte: Sistema de Execuções Fiscais e Relatórios de Actividades da DGCI



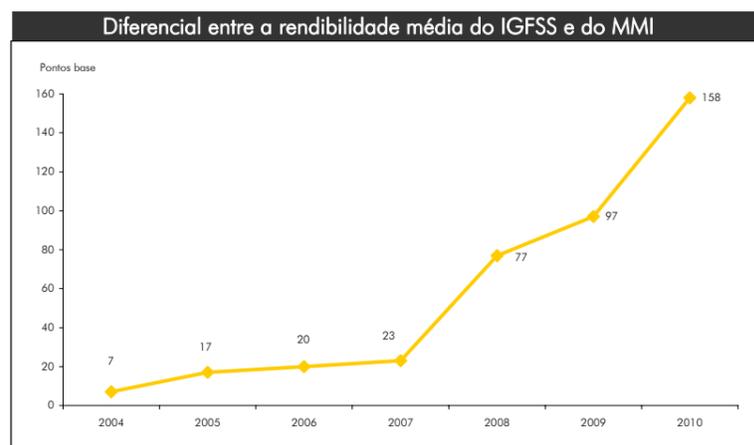
Fonte: Sistema de Execuções Fiscais e Relatórios de Actividades da DGCI



Fonte: Sistema de Execuções Fiscais e Relatórios de Actividades e QUAR da DGCI



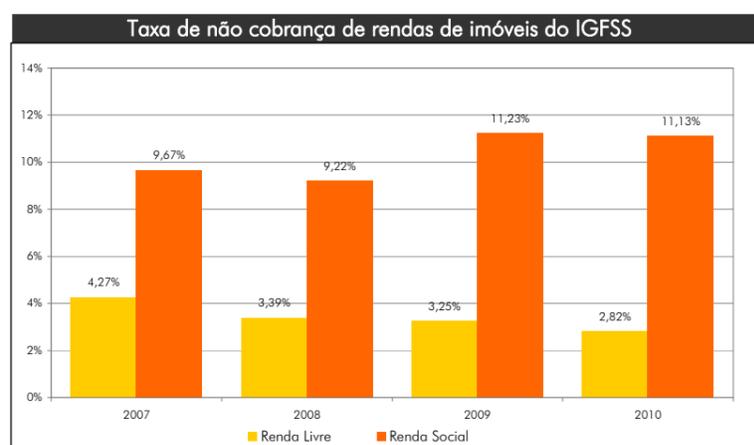
Fonte: Orçamento da Segurança Social, Orçamento do Estado e Instituto Nacional de Estatística



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



Fonte: Sistema de Informação Financeira do IGFSS



Fonte: Sistema de Informação Financeira do IGFSS

		Prazo de entrega da Execução Orçamental mensal													
		2004		2005		2006		2007		2008		2009		2010	
		Prazo	Tx cumpr	Prazo	Tx cumpr	Prazo	Tx cumpr	Prazo	Tx cumpr	Prazo	Tx cumpr	Prazo	Tx cumpr	Prazo	Tx cumpr
IGFSS		Dia 22	83%	Dia 22	100%	Dia 22	75%	Dia 22	100%	Dia 19	100%	Dia 18	100%	Dia 17	100%

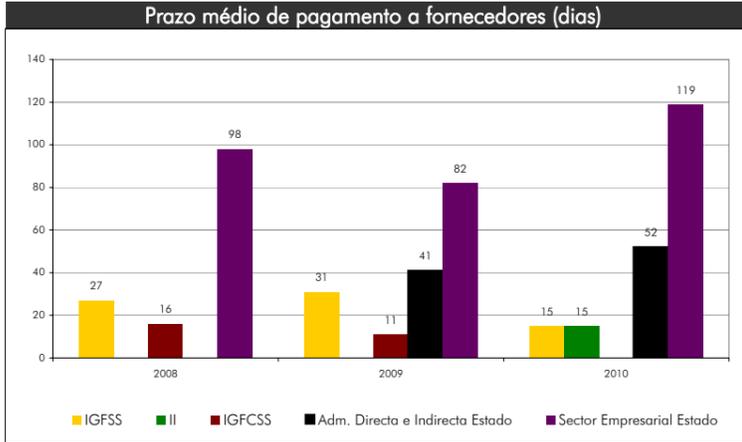
Fonte: Ferramenta de Gestão por Objectivos do IGFSS

Tableau de board do SGQ (benchmark externo)

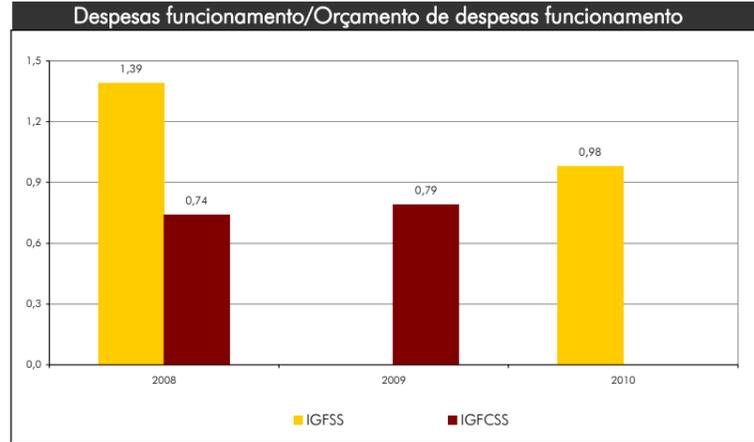
Data de actualização: 26-05-2011



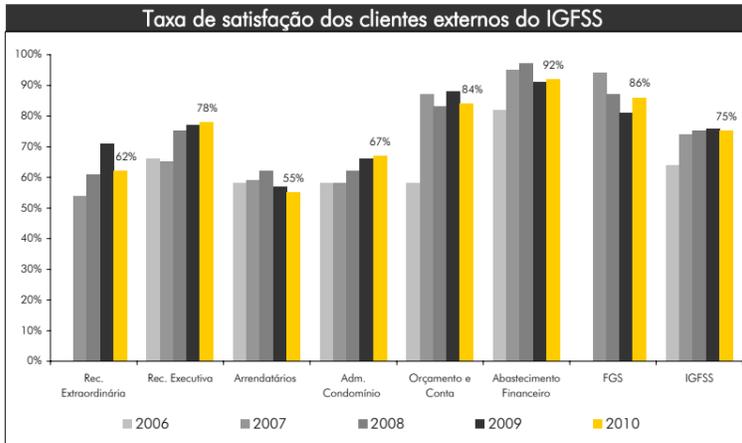
Outros resultados



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



Fonte: Relatórios de Actividades dos organismos respectivos disponibilizados na internet



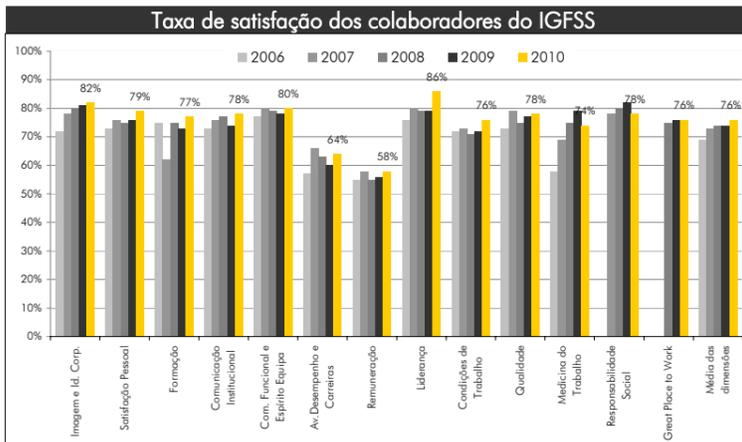
Fonte: Relatórios de avaliação da satisfação dos clientes externos do IGFSS

Taxa de satisfação dos clientes externos

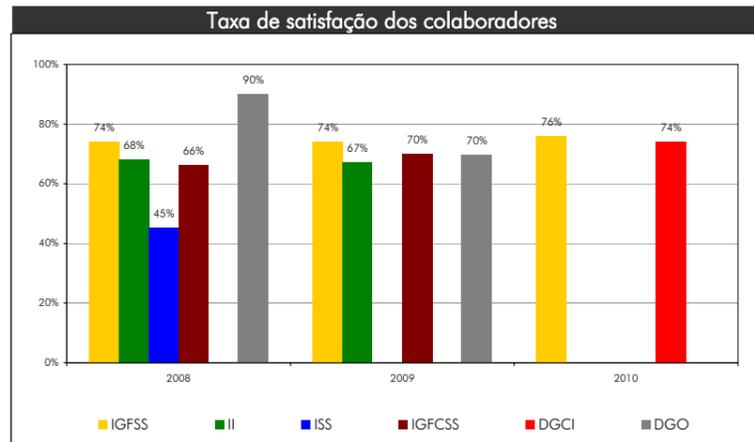
Entidade	2008	2009	2010	Observações
IGFSS: Global	75%	76%	75%	Média dos resultados de cada tipo de cliente
SPE	75%	77%	78%	Resultados das Secções de Processo Executivo
Atendim.	86%	90%	89%	Resultados da cortesia no atendimento (SPE)
II	-	92%	-	Inquérito realizado sobre 9 aplicações nacionais do SISS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

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

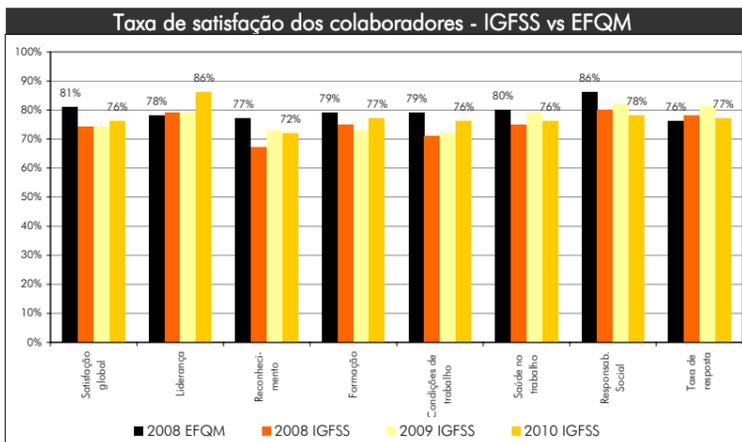
Fonte: Relatórios de Actividades dos organismos respectivos disponibilizados na internet



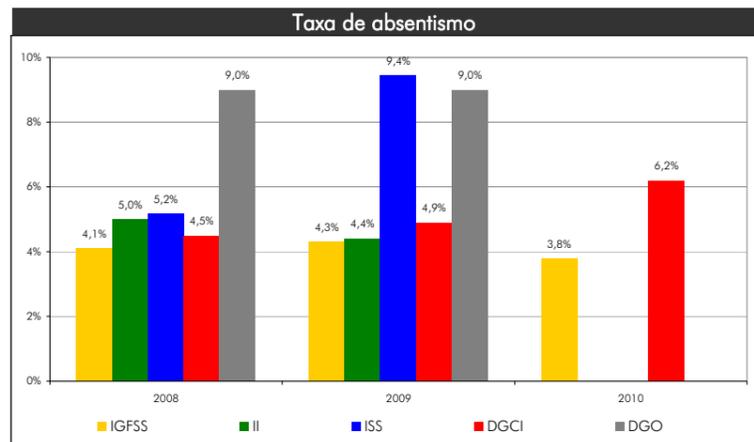
Fonte: Relatórios do inquérito de satisfação dos colaboradores do IGFSS



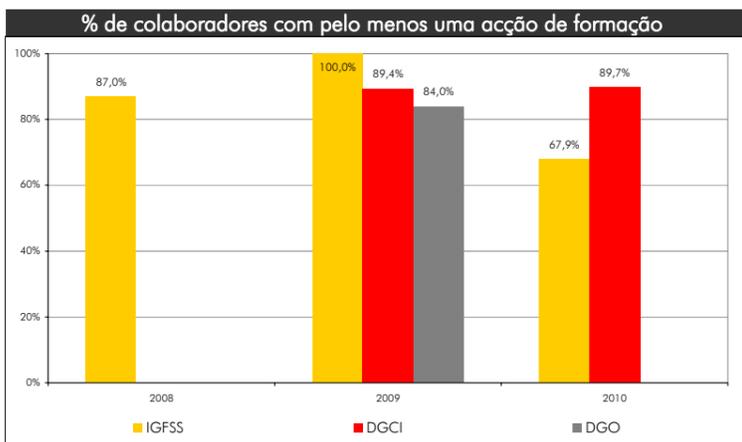
Fonte: Relatórios de Actividades dos organismos respectivos disponibilizados na internet



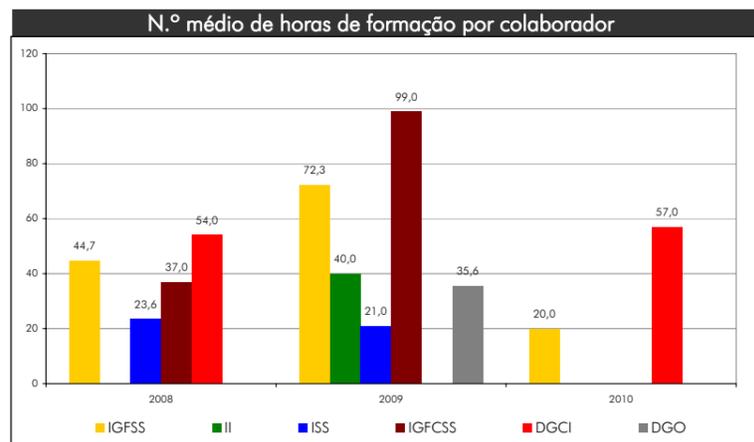
Fonte: Relatórios do inquérito de satisfação dos colaboradores do IGFSS e dados da EFQM retirados do relatório "Benchmark Report 2009" (média dos resultados das organizações do Sector Público que se candidatarão ao prémio europeu de excelência)



Fonte: Relatórios de Actividades e Balanços Sociais dos diversos organismos



Fonte: Relatórios de Actividades dos organismos respectivos disponibilizados na internet



Fonte: Relatórios de Actividades e Balanços Sociais dos diversos organismos

7. AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO

“Avaliação do Sistema de Controlo Interno (SCI)

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

1. Ambiente de Controlo

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

Sim. No âmbito da reestruturação orgânica operada pela Portaria 639/2007 de 30 de Maio, foi criado um Gabinete de Apoio à Gestão, a quem compete garantir a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade, cujos requisitos e directrizes estão devidamente definidos e documentados no Manual da Qualidade do Instituto e que abrangem toda a sua actividade, desde as áreas de Negócio às de Suporte.

1.2 É efectuada internamente uma verificação efectiva sobre a legalidade, regularidade e boa gestão?

Sim. Anualmente é efectuada a revisão formal e abrangente do Sistema de Gestão da Qualidade pelo Conselho da Qualidade, para além das reuniões de acompanhamento e de pilotagem estratégica realizadas trimestralmente por este órgão.

De acordo com o programa anual de Auditorias Internas da Qualidade, em 2010 foram realizadas 34 auditorias que abrangem não só todos os Processos de Gestão, Negócio e Suporte, como também todos os serviços descentralizados e deslocalizados.

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

Sim. Relativamente aos Auditores Internos da Qualidade, e tal como estabelecido no procedimento IT.SPS.01.17.03 – Auditorias Internas da Qualidade, os 6 elementos constantes da Bolsa de Auditores Internos cumprem todos com os requisitos exigidos pela Norma ISO 9001 e pela Norma ISO 19011 – Linhas de orientação para auditorias a sistemas de gestão da qualidade e/ou de gestão ambiental, a saber:

- ⇒ Experiência profissional > 1 ano;
- ⇒ Curso de Auditores Internos da Qualidade: teórica e prática - 40 horas;
- ⇒ Conhecimentos de Ferramentas da Qualidade;

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)



- ⇒ Acompanhamento de duas auditorias como observador;
- ⇒ Realização de uma auditoria acompanhado por um auditor qualificado;
- ⇒ Independência, maturidade, objectividade e capacidade de análise e síntese;
- ⇒ Auditor Coordenador - Realização de duas auditorias como coordenador, acompanhado por um auditor coordenador.

Regira-se ainda que desde 2008 o IGFSS tem, por sua iniciativa, um procedimento de avaliação da satisfação com os auditores internos, cuja taxa em 2010 ascendeu a 96,33 por cento.

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

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

Ainda no que respeita à missão, importa também referir que a mesma é do conhecimento de 83 por cento dos colaboradores do Instituto, segundo foi apurado no inquérito anual de avaliação da satisfação dos colaboradores, realizado em 2010.

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

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

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

- | | |
|--------------------------|--|
| 1. Rigor | Cumprir de forma criteriosa, pontual e exemplar os mais exigentes parâmetros legais e morais; |
| 2. Imparcialidade | Tratar com o mesmo grau de isenção e qualidade todos os assuntos, todos os colaboradores e todos os clientes; |
| 3. Eficiência | Promover mecanismos de motivação que permitam atingir patamares de desempenho apenas comparáveis com os melhores; |
| 4. Ética | Assumir um posicionamento exemplar movido pelos mais elevados padrões éticos e deontológicos em moldes que promovam o bom-nome da organização; |
| 5. Inovação | Perseguir a melhoria contínua através da 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 5 Programas anuais já emitidos destacam-se apenas algumas das iniciativas:

- ⇒ Campanha de Natal – recolhas de donativos para apoio a diversas instituições beneficiárias;
- ⇒ Programa de reciclagem – papel, tonners, tinteiros, pilhas e telemóveis;
- ⇒ Doação de material informático a diversas instituições beneficiárias;
- ⇒ Vacinação anti-gripe aos colaboradores;
- ⇒ Festa de Natal para os colaboradores e filhos.

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.
- ⇒ Adotar 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 e Ambiental

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

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, quadros informativos e contactos pessoais.

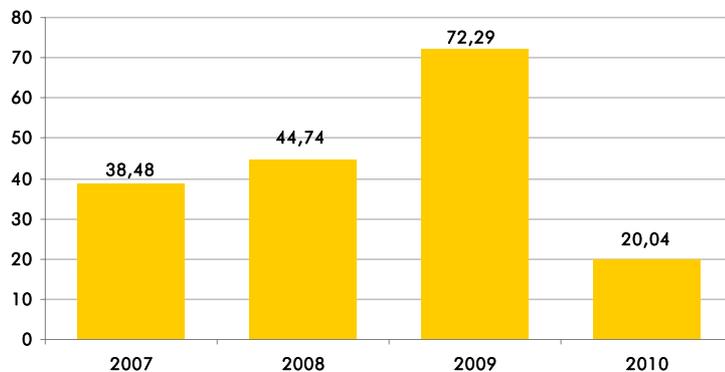
1.5 Existe uma política de formação do pessoal que garanta a adequação do mesmo às funções e complexidade das tarefas?

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

Todos os anos, o Gabinete de Recursos Humanos, de forma alinhada com a estratégia da organização, elabora o Plano de Formação, sendo este mais um instrumento ao serviço da melhoria contínua, característico das organizações comprometidas com uma Política de Qualidade.



Em 2010 foram previstas 18 horas de formação por colaborador, em média. A meta estabelecida foi superada, registando-se no final de 2010 um valor de 20,04 horas de formação *per capita*.



Evolução do número médio de horas de formação por colaborador

Se é certo que este valor fica aquém dos registados em anos anteriores, também é certo que, num ano fortemente afectado por constrangimentos orçamentais, proporcionar mais de 20 horas de formação em médio por colaborador é um bom resultado.

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

O levantamento de necessidades de formação para 2010 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.

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

Em 2010 teve início a implementação de um projecto que visa a criação e implementação de um sistema de gestão de competências individuais face às características do posto de trabalho, função a desenvolver e perfil a deter. Procura-se a definição de perfis profissionais que proporcionem uma maior performance, identificando os pontos de excelência e os pontos de carência, ou seja, direccionar acções prioritárias para gerir o *gap* de competências que eventualmente possa existir na organização, orientando o ciclo formativo, a sucessão de saberes e a alocação aos postos de trabalho.

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.

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

Sim. 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 Workshops temáticos realizados aquando do lançamento de novos projectos transversais à organização.

1.8 O serviço foi objecto de acções de auditoria e controlo externo?

Sim. No ano de 2010 foram realizadas as seguintes auditorias/inspecções externas ao IGFSS:

Entidade Auditora	Âmbito
Inspecção-Geral do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social	<ul style="list-style-type: none"> Auditoria ao Sistema de Gestão de Rendamentos do Imobilizado da Segurança Social - IGFSS
Inspecção-Geral de Finanças	<ul style="list-style-type: none"> Auditoria à gestão de tesouraria/Sistemas de pagamentos da Segurança Social
Tribunal de Contas	<ul style="list-style-type: none"> Auditoria à operação de cessão de créditos da segurança social para efeitos de titularização



2. Estrutura Organizacional

2.1 A estrutura organizacional estabelecida obedece às regras definidas legalmente?

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

O IGFSS tinha 404 colaboradores em 31 de Dezembro de 2010 e a sua estrutura orgânica, aprovada pela Portaria n.º 639/2007, de 30 de Maio, alterada pela Portaria 1329-C/2010, de 30 de Dezembro e pela Deliberação n.º 291/2011, de 31 de Janeiro de 2011, divide-se em áreas operacionais e áreas de suporte, dispondo ainda de serviços desconcentrados.



Organograma do IGFSS

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

O SIADAP 2 e 3 no ano de 2010 abrangeram 100 por cento dos colaboradores do IGFSS.

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

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

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

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

Aliás, desde 2008, no âmbito da política de formação seguida, é objectivo que todos os colaboradores do Instituto frequentem pelo menos uma acção de formação, desde que identificadas necessidades formativas, pretendendo-se uma maior abrangência da formação e uma maior equidade na sua distribuição.

3. Actividades e procedimentos de controlo administrativo implementados no serviço

3.1 Existem manuais de procedimentos internos?

Sim. Para satisfazer a Política da Qualidade, atingir os Objectivos da Qualidade e assegurar que os serviços prestados aos clientes estão conformes com os requisitos desta Norma, o IGFSS estabeleceu, documentou e implementou um Sistema de Gestão da Qualidade cujos requisitos e directrizes estão definidos no Manual da Qualidade.

Com o objectivo de manter e melhorar continuamente a eficácia do seu Sistema de Gestão da Qualidade, o IGFSS:

- ⇒ Identifica os Processos necessários para o Sistema de Gestão da Qualidade;
- ⇒ Determina a sua sequência e interacção;
- ⇒ Determina os critérios e métodos necessários para assegurar a eficácia da operação e o controlo desses processos;
- ⇒ Assegura a disponibilidade de recursos e de informação necessários para suportar a operação e a monitorização desses processos;
- ⇒ Monitoriza, mede onde aplicável e analisa esses processos;
- ⇒ Implementa as acções necessárias para atingir os resultados planeados e a melhoria contínua desses processos.

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

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

Aquando do exercício de mapeamento da rede de processos, não só se aproveitou para fazer alguma reengenharia nas formas de trabalhar, com impacto 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.

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

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

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

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

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

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 “2.6 – Performance da Gestão Financeira” deste Capítulo, realçando-se o rigoroso Planeamento Financeiro do Sistema de Segurança Social que é assegurado por esta área de negócio do IGFSS.

3.3 É elaborado anualmente um plano de compras?

Sim. Existe um Plano de Aquisições de Bens e Serviços anual, mantendo-se a inclusão no BSC para 2011 de um indicador relativo à sua taxa de cumprimento, à semelhança do que aconteceu em 2010, em que se revelou constituir um importante instrumento de melhoria da programação e gestão dos processos de compras.

Ainda no que respeita à gestão das aquisições de bens e serviços, em 2010 reforçou-se a política de centralização dos procedimentos de aquisição de âmbito nacional, indispensáveis ao funcionamento dos serviços localizados fora de Lisboa, a par do alargamento das prestações de serviços de natureza continuada e de manutenção preventiva das instalações, a todos os serviços do Instituto, o que permitiu o aumento do cumprimento das taxas de serviços garantidos aos



clientes internos, bem como a obtenção de economias significativas, aspecto a destacar no actual contexto económico de contenção da despesa.

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

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

e

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

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

De forma a criar um documento tão completo quanto possível, optou-se pela criação de conteúdos um pouco mais desenvolvidos, de modo a que a existência deste Manual não fosse apenas o cumprimento de um requisito formal do SGQ, mas sim uma 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

No conjunto dos Processos, o IGFSS tem cerca de 150 funções tipificadas e descritas em redor das quais é possível agrupar todos os colaboradores. Cada colaborador conhece a sua função e a alocação dos colaboradores às respectivas funções é efectuada através da Matriz de Competências, na qual são igualmente estabelecidas as Regras de Substituição para cada função.

Ou seja, para cada Unidade Orgânica existe uma matriz que faz a afectação nominal dos colaboradores a cada uma das funções e identifica as respectivas substituições de 1.º e 2.º nível (se aplicável).

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



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

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

Noutro plano, o envolvimento e responsabilização dos colaboradores é também visível em sede de BSC, no qual estão definidos vários níveis de responsáveis (ex. pelos indicadores, pela introdução de dados e pela definição de “Iniciativas PDCA”), tal como ao nível do SGQ, caracterizado igualmente pela identificação de responsáveis (ex. Gestores de Processo, de Sub-Processo e regras de substituição).

Relativamente aos padrões de qualidade mínimos, importa também aqui realçar a contratualização de níveis de serviço internos entre todas os Processos (ver ponto 2.13.3), cuja taxa de cumprimento é monitorizada trimestralmente em sede de BSC. Ao nível externo, o IGFSS promove também a contratualização de níveis de serviço com os seus fornecedores e parceiros que contribuam para a medição da qualidade de serviço entre as partes (SLA – *Service Level Agreements*).

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

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

Sim. O IGFSS estabelece na Instrução de Trabalho “IT.SPS.01.17.01 - Controlo dos Documentos” o procedimento para controlar todos os documentos internos e externos.

O 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.

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



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

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

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

De acordo com a proposta constante do próprio Plano, cabe a cada Unidade Orgânica a execução das respectivas medidas identificadas. Nesta fase, o Instituto encontra-se a definir e criar mecanismos de monitorização e acompanhamento das medidas.

4. Fiabilidade dos Sistemas de Informação

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

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

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

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

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

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

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

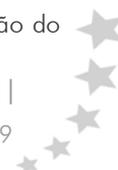
4.5 Estão instituídos requisitos de segurança para o acesso de terceiros a informação ou activos do serviço?

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

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

Resposta conjunta às questões 4.3 a 4.7

Por se considerar crítico garantir não só a fiabilidade dos Sistemas de Informação, mas também a gestão do conhecimento e a salvaguarda da informação foi desde o início da implementação do



Sistema de Gestão da Qualidade definido um Processo de Suporte específico para a Gestão de 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. Os pilares da gestão tecnológica do IGFSS estão documentados através de um conjunto alargado de procedimentos e instruções de trabalho dos Sub-Processos “SPS.03.05 - Gestão das Áreas Técnicas”, “SPS.03.06 -Gestão de Activos” e “SPS.03.07 Desenvolvimento e Manutenção dos Sistemas de Informação”.

O IGFSS tem um Sistema de Gestão da Infra-estrutura e Suporte ao Utilizador, o *Service Desk*, alinhado com as boas práticas preconizadas pelo Framework ITIL - *Information Technology Infrastructure Library*, nomeadamente a centralização e gestão das necessidades dos utilizadores através de portal “*self service*”, comprometendo o serviço com os OLA contratualizados (níveis de serviço internos). O *Service Desk* promove o alinhamento com as melhores práticas de gestão de TI, potenciando a interacção de todas as vertentes do processo de gestão das infra-estruturas, minimizando o risco e antecipando as necessidades dos clientes. Integra a gestão das áreas técnicas e dos activos de informação, numa lógica de gestão de incidentes, problemas e alterações, gestão de inventário informático e telecomunicações. Assente neste serviço e na gestão integrada do Processo é continuamente promovida a adequação dos Sistemas e Infra-estruturas no Sistema de Gestão da Segurança da Informação (SGSI), em parceria com o Instituto de Informática, IP, adequando as políticas de segurança com a norma ISO 27001. São adoptadas políticas transversais a toda a Segurança Social preconizando a necessidade de gerir a informação nas três vertentes de um SGSI, isto é: integridade, disponibilidade e confidencialidade.

De forma a manter a actualização tida como necessária dos recursos tecnológicos, o parque informático é actualizado anualmente promovendo a modernização de todos os postos de trabalho disponibilizando ao utilizador um leque alargado de aplicativos, que vão desde o sistema operativo assente no conceito da Estação-Padrão até aplicativos nacionais e/ou departamentais. Por outro lado, sempre atento à necessidade de manutenção das seguranças em cada posto de trabalho promove-se uma infra-estrutura de base adequada à importância dos activos de informação. A existência de uma “Estação Padrão” assegura a definição de procedimentos automáticos de instalação e manutenção dos postos de trabalho, simplifica a distribuição dos mesmos no terreno levando a uma diminuição dos custos de manutenção e operação, garante a consistência nacional necessária ao funcionamento do suporte aos utilizadores e permite o alinhamento da gestão de TI com as necessidades dos clientes.

No âmbito da definição de um SGSI a preocupação com a disponibilidade da informação e sua integridade suporta-se na documentação de políticas de gestão de acessos, perfis, regras de segurança (incluindo *backup's*) e controlos que determinam o alinhamento com a política de segurança da informação da Segurança Social, assim como, pelo trabalho de adequação de toda a infra-estrutura de base tanto ao nível das instalações como dos equipamentos. Neste sentido vem, ainda, sendo definida uma linha de acção que envolve a abordagem a desenvolver nesta área: as pessoas, as instalações, os equipamentos e os Sistemas de Informação.



O Instituto adopta também algumas medidas reforçadas de que é exemplo a implementação da “Clean Desk Policy” desde 2007. De facto, no âmbito da operacionalização do Sistema de Gestão da Qualidade importou reforçar as regras de segurança da informação, nomeadamente no que se prende com a salvaguarda de documentos, em suporte escrito ou 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.



8. ADOÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO

“Comparação com o desempenho de serviços idênticos, no plano nacional e internacional, que possam constituir padrão de comparação.” **Nota**

Ao participar, nos anos de 2008 e 2009, no Estudo das Melhores Empresas para Trabalhar do *Great Place to Work Institute* (GPW), cujas edições contemplaram cerca de 100 organizações, na sua esmagadora maioria do sector privado, o IGFSS afirma-se uma vez mais como uma referência na Administração Pública.

Entrar neste leque de 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 da 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 é só nesta vertente que o IGFSS se afirma como uma referência na Administração Pública e até no sector privado, pois nestes últimos anos o Instituto tem sido pioneiro e impulsionador 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 e segundo níveis do Prémio Europeu de Excelência (*Committed to Excellence e Recognised for Excellence* de 5 estrelas), 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.

Destaca-se a mais recente distinção conquistada. O IGFSS foi o vencedor da 1.ª edição do Prémio OCI (Observatório de Comunicação Interna), na categoria de “*Melhor Prática em Gestão da Mudança*”, com o projecto “*Modelo de gestão orientado para a excelência*”.

Esta iniciativa premeia as melhores práticas em comunicação interna e identidade corporativa de empresas públicas e privadas. Este prémio é mais uma evidência do trabalho que tem vindo a ser desenvolvido pelo IGFSS na adopção de boas práticas de gestão e do sucesso na sua implementação por todos.

Fruto desta dinâmica e inovação permanente das práticas de gestão, principalmente nos últimos três anos o IGFSS recebeu diversas solicitações externas para apresentar publicamente o seu modelo e ferramentas de gestão. Destacam-se algumas dessas situações em que o Instituto foi considerado uma referência pelas suas boas práticas:

Ano de 2010

- ➔ Publicação na revista Quidnews do caso de sucesso do IGFSS na aplicação do *Balanced Scorecard*, com divulgação nos mercados espanhol, inglês e alemão;

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)



- ⇒ Publicação de Artigo na edição especial da Revista "Human" dedicada às "Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal 2010", na qualidade de entidade participante no Estudo do *Great Place to Work*;
- ⇒ Participação no Seminário "Gestão Financeira dos Sistemas Protecção Social" realizado em Moçambique.

Ano de 2009

- ⇒ Orador num evento promovido pelo GPW Institute, na Escola de Gestão do Porto (apresentação do case study sobre o IGFSS);
- ⇒ Orador na XII Convenção Ibero-americana, promovida pela Associação Portuguesa para a Qualidade (exemplo de Excelência da Gestão);
- ⇒ Orador num encontro de partilha de conhecimentos e experiências na implementação de mecanismos de regularização da dívida à Segurança Social – Missão ao Nível Internacional a Cabo Verde;
- ⇒ Orador no *workshop* "Certificação na Administração Pública" sob o tema "Aplicação da metodologia BSC na abordagem por Processos" a convite da APCER – Associação Portuguesa de Certificação;

Ano de 2008

- ⇒ Teaching case "IGFSS – Gestão e Melhoria da *Performance*", escrito em co-autoria pelo Professor Francisco Pinto, sobre a complementaridade dos instrumentos de gestão (CAF, BSC e ISO 9001). Foi estabelecido um protocolo com o Instituto Nacional de Administração, IP (INA) para a cedência e utilização deste *teaching case* em sessões de formação ou ensino, podendo ainda posteriormente vir a ser também utilizado em universidades, escolas superiores, ou outras entidades de formação.
- ⇒ *Case study* sobre a aplicação do BSC na revista Interface Administração Pública (edição 03/2008);
- ⇒ *Case study* sobre a aplicação do BSC no livro "Gestão Estratégica" do autor António Robalo Santos, da Escolar Editora;
- ⇒ *Case study* sobre a aplicação do BSC no contexto do Sistema de Gestão da Qualidade no livro "O Movimento da Qualidade em Portugal" do autor Rui Fazenda Branco, da editora Vida Económica;
- ⇒ *Case study* no *Workshop* sobre o BSC - "Desafios Estratégicos" – promovido pela Quidgest Portugal;

Ano de 2007

- ⇒ Exemplo nacional de aplicação da CAF no 3rd *European CAF Users Event*, realizado em Lisboa, no âmbito da Presidência Portuguesa da União Europeia;
- ⇒ *Case study* sobre a Gestão da Qualidade na revista da APQ - Associação Portuguesa para a Qualidade (edição 01/2007);
- ⇒ *Case study* sobre a aplicação do BSC no livro "*Balanced Scorecard*" do autor Francisco Pinto, da editora Edições Sílabo;



- ⇒ Case study sobre a Gestão da Qualidade na *Winners Conference* promovida pela APQ;
- ⇒ Case study no âmbito do “Diploma de Especialização em Informação para Decisão” do INA (Instituto Nacional de Administração);
- ⇒ Orador num debate sobre Responsabilidade Social, a convite da Associação de Quadros Superiores do IEFP (Instituto do Emprego e Formação Profissional);
- ⇒ Case study no *Workshop* sobre o BSC - “Ver mais longe” – promovido pela Quidgest Portugal;
- ⇒ Case study sobre a aplicação do BSC na revista Quidnews da Quidgest (edição de Junho/2007)
- ⇒ Orador numa palestra em Turim, no âmbito do curso sobre “Estratégias para Optimizar a Arrecadação dos Sistemas de Segurança Social” (Programa EuroSocial);
- ⇒ Orador na 15.ª Conferência SINASE dedicada às boas práticas de *Corporate Governance*, promovida pela Universidade Católica.
- ⇒ Case study no jogo de simulação sobre “Gestão do desempenho organizacional” do INA – exemplo da aplicação da CAF.

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 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».



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 IGFSS reconhecido interna e externamente pelo trabalho desenvolvido.

Mas a reputação do Instituto também se mede pelos seus resultados operacionais. A performance obtida principalmente nestes últimos anos foi positiva nas mais variadas vertentes, apesar do contexto económico e de mercado nem sempre ter sido o mais favorável. O trabalho desenvolvido surtiu os desejados efeitos de projecção da imagem institucional do IGFSS e da Segurança Social num todo. Nunca o IGFSS havia sido alvo tantas vezes de manchete nos jornais.



Para além de todos estes exemplos, por diversas ocasiões, a pedido de outras entidades da Administração Pública, o IGFSS realizou apresentações das suas ferramentas de gestão, muito em particular do BSC.

Estes convites e projecção demonstram bem como o IGFSS alcançou um prestígio ímpar no plano da Administração Pública Portuguesa, traduzindo na íntegra a visão de ser um instituto líder na qualidade do serviço público.

III. Balanço Social

BALANÇO SOCIAL

“Análise sintética da informação prevista no Decreto-Lei n.º 190/96, de 9 de Outubro (quadros e informação completa em anexo) “Nota

Com a entrada em vigor de novos diplomas legais que regulamentam e estruturam o funcionamento da Administração Pública, é inevitável o surgimento de mudanças internas e externas consideradas essenciais à flexibilização da organização.

Tendo por base que as pessoas – Capital Humano - são o 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 Balanço Social do IGFSS relativo ao ano de 2010, em anexo, constam os quadros e informação prevista no Decreto-Lei n.º 190/96, de 9 de Outubro, bem como uma análise sintética da informação nele apresentada.

Não obstante, destacam-se de seguida alguns dados e os resultados de alguns indicadores no ano de 2010 no que respeita aos Recursos Humanos do IGFSS:

- Em 31 de Dezembro, o IGFSS tinha 404 colaboradores;
- A taxa de saída foi de 7,67 por cento, tendo a taxa de cobertura sido de 41,94 por cento;
- Não foram preenchidos 91 postos de trabalho;
- A taxa de colaboradores com habilitações de nível superior situou-se nos 63 por cento;
- A idade média dos colaboradores situou-se nos 45 anos;
- A taxa de absentismo final foi de 3,79 por cento;
- Foram ministradas 20,04 horas de formação per capita;
- Foram realizados 151 *check-up's* médicos (para além dos legalmente previstos);
- A taxa de satisfação dos colaboradores foi de 76 por cento, mais 2 pontos percentuais que em 2009.

O regime previsto pela Lei de Vínculos Carreiras e Remunerações em matéria de política salarial foi, dentro do quadro legal existente, aplicado no ano 2010 aos trabalhadores do Instituto.

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)



IV. Publicidade Institucional

PUBLICIDADE INSTITUCIONAL

A Resolução do Conselho de Ministros n.º 47/2010, de 25/06, com o objectivo de reforçar a transparência da actividade de aquisição de espaços publicitários, prevê a necessidade de inclusão nos relatórios de actividades anuais das entidades abrangidas pela resolução, de uma secção específica contendo de forma sintética uma análise das acções de publicidade institucional desenvolvidas.

Escolha dos Meios

O IGFSS publicou, em 2010, diversos anúncios de imprensa, conforme os quadros apresentados no ponto seguinte, os quais podemos tipificar da seguinte forma:

- Divulgação de informação decorrente de obrigações legais, v.g. processo de execução de dívidas, procedimentos concursais e editais referentes a acções judiciais;
- Publicitação de concursos de alienação do património imobiliário da Segurança Social.

Se, relativamente à divulgação de procedimentos concursais e de editais referentes a acções judiciais, nenhuma acção ultrapassou os limites previstos no n.º 1, do artigo 3.º, do Decreto-Lei n.º 231/2004, de 13 de Dezembro, quanto à publicação de anúncios relativos ao processo de venda de bens penhorados no âmbito da execução de dívidas à Segurança Social e à divulgação de concursos de alienação do património imobiliário da Segurança Social tal não aconteceu.

No âmbito do processo de execução de dívidas à Segurança Social, e na sequência da penhora de bens dos executados, e não se verificando o pagamento da quantia em dívida, o IGFSS procede à venda dos bens penhorados. No ano 2010 o IGFSS realizou duas Acções Nacionais de Venda de Bens Penhorados, cujo processo pressupõe a publicação de anúncios num dos jornais mais lidos no lugar da execução ou no da localização dos bens, tal como referido no art.º 249.º do CPPT. Na primeira acção coube a publicitação de um total de duzentos e noventa e quatro anúncios e na segunda acção trezentos e quarenta e seis anúncios. Atendendo ao carácter de obrigatoriedade e, conseqüentemente, os públicos-alvo a atingir, a escolha do meio teve como referência as audiências relativas aos jornais diários publicadas na Revista “Meios e Publicidade”, que se incluem mais à frente no documento. Por outro lado, a escolha do meio, dada a publicação em grande escala de anúncios, visou a obtenção do menor orçamento possível. Não obstante, importa salientar que os custos dos anúncios de vendas de bens penhorados são legalmente imputados aos executados.

No que se refere à acção de publicitação do Concurso Nacional de Venda de Imóveis compete ao IGFSS, no âmbito das atribuições que estão cometidas, promover e implementar programas de alienação do património imobiliário da Segurança Social. Assim, anualmente, são lançados Concursos Nacionais de Venda de Imóveis os quais são divulgados na imprensa e no *site* da Segurança Social.

A divulgação do Concurso de Venda de Imóveis está prevista, no n.º 1 e 2, do Artigo n.º 9, do Regulamento de Alienação, designadamente:



“1. O IGFSS, IP promove o anúncio da abertura dos concursos mediante a sua publicação em, pelo menos, um jornal diário de expansão nacional, aviso afixado nos serviços centrais e locais e divulgação no site do IGFSS, IP.

2. Sempre que se justifique, o anúncio pode ainda ser publicado num jornal local ou distrital e os avisos afixados noutros locais”.

Nesta medida, o IGFSS em 2010 publicitou a tabela relativa à lista de imóveis em venda em três jornais nacionais diários de grande expansão, em página inteira ímpar, a cores, e procedeu à publicitação de três anúncios, de meia página ímpar, a cores, sendo dois em jornais diários e um em jornal semanal no caderno específico de imobiliário.

Dado que os imóveis se encontram distribuídos pelo Norte, Centro e Sul de Portugal o IGFSS tem como objectivo publicar a lista de imóveis (anúncio de página inteira), no primeiro dia útil do concurso, nos três principais jornais diários generalistas e deste modo abranger um maior número de audiências tendo em conta a distribuição e dispersão geográfica do património. No segundo e terceiro dia dos concursos foi realizada a publicação de um anúncio de meia página em dois jornais diários e uma inserção num jornal semanal.

O sucesso do Concurso Nacional de Venda de Imóveis, traduzido numa maior receita de alienação que é transferida para o Fundo de Estabilização Financeira da Segurança Social (FEFSS), está, em boa parte, directamente relacionado com a eficácia da sua divulgação junto dos potenciais compradores/investidores.

Assim, para a escolha dos meios o IGFSS teve como referência os dados publicados na Revista “Meios e Publicidade” os quais apresentam as audiências dos jornais Diários e Semanários, bem como os dados da distribuição geográfica da circulação apurados por Distrito pela Associação Portuguesa para o Controle de Tiragem e Circulação (APCT), a saber:

INFORMAÇÃO GERAL								
Publicação	Set/Out 2010	Nov/Dez 2010	Var. Bimestral	Var. Exemplares	Jan/Dez 2009	Jan/Dez 2010	Var. Homóloga	Var. Exemplares
Diários								
Correio da Manhã	128.502	118.842	-7,5%	-9.660	118.398	125.417	5,9%	7.019
Jornal de Notícias	83.350	83.950	0,7%	600	89.006	84.670	-4,9%	-4.336
Público	35.181	34.763	-1,2%	-418	37.276	34.062	-8,6%	-3.214
Diário de Notícias	27.344	26.012	-4,9%	-1.332	32.771	29.374	-10,4%	-3.397
I (1)	6.634	6.866	3,5%	232	12.824	9.467	-26,2%	-3.357
TOTAL	281.011	270.433	-3,8%	-10.578	290.275	282.990	-2,5%	-7.285
Semanários								
Expresso	108.922	101.773	-6,6%	-7.149	111.668	108.923	-2,5%	-2.745
Sol	31.732	32.910	3,7%	1.178	44.372	41.970	-5,4%	-2.402
TOTAL	140.654	134.683	-4,2%	-5.971	156.040	150.893	-3,3%	-5.147
Newsmagazines								
Visão	96.583	99.437	3,0%	2.854	100.904	101.635	0,7%	731
Sábado	77.368	74.052	-4,3%	-3.316	77.715	74.846	-3,7%	-2.869
Focus	14.699	17.717	20,5%	3.018	9.826	14.242	44,9%	4.416
TOTAL	188.650	191.206	1,4%	2.556	188.445	190.723	1,2%	2.278
Mensais								
Seleções do Reader's Digest	80.388	71.417	-11,16%	-8.971	91.198	80.417	-11,8%	-10.781
Super Interessante	26.914	21.088	-21,65%	-5.826	29.805	25.085	-15,8%	-4.720
Courrier International	20.044	19.184	-4,29%	-860	18.076	18.706	3,5%	630
TOTAL	127.346	111.689	-12,29%	-15.657	139.079	124.208	-10,7%	-14.871

(1) Tabela lançada em Maio de 2009

Audiências dos jornais Diários e Semanários

Fonte: APCT – Janeiro a Outubro 2010

Documento não controlado após impressão |

	CM	DN	JN	PUB	I
AVEIRO	20%	4%	65%	10%	2%
BEJA	77%	10%	2%	8%	2%
BRAGA	14%	3%	73%	9%	1%
BRAGANÇA	24%	5%	60%	10%	1%
C.BRANCO	74%	11%	4%	9%	2%
COIMBRA	56%	11%	13%	18%	3%
ÉVORA	77%	10%	2%	9%	2%
FARO	77%	8%	4%	8%	2%
GUARDA	67%	8%	15%	8%	2%
LEIRIA	75%	8%	4%	8%	6%
LISBOA	54%	18%	5%	16%	7%
PORTALEGRE	77%	11%	2%	8%	2%
PORTO	5%	6%	75%	12%	2%
SANTARÉM	79%	9%	2%	6%	3%
SETÚBAL	78%	11%	2%	7%	2%
V.CASTELO	17%	4%	69%	9%	1%
VILA REAL	21%	5%	63%	10%	1%
VISEU	55%	6%	27%	10%	2%

Obs: não incluídos valores de Ilhas, Estrangeiro e outros destinos

Distribuição Geográfica da Circulação por Distrito

Fonte: APCT – Janeiro a Outubro 2010

Interior Norte		Litoral Norte		Litoral Centro	
Leitores					
Jornal de Notícias	213.000	Jornal de Notícias	342.000	Correio da Manhã	345.000
Correio da Manhã	139.000	Correio da Manhã	84.000	Público	36.000
Público	74.000	Público	72.000	Diário de Notícias	34.000
Diário de Notícias	48.000	Diário de Notícias	68.000	Jornal de Notícias	20.000
i	13.000	i	18.000	i	11.000
		Grande Porto		Grande Lisboa	
Jornal de Notícias	287.000	Jornal de Notícias	287.000	Correio da Manhã	343.000
Público	52.000	Público	52.000	Diário de Notícias	113.000
Correio da Manhã	24.000	Correio da Manhã	24.000	Público	108.000
Diário de Notícias	15.000	Diário de Notícias	15.000	Jornal de Notícias	41.000
i	4.000	i	4.000	i	39.000
				Sul	
				Correio da Manhã	218.000
				Diário de Notícias	33.000
				Público	24.000
				Jornal de Notícias	11.000
				i	4.000

Jornais diários generalistas – audiência por região

Fonte: Marktest – Bareme Imprensa 3.ª vaga 2010

A escolha do jornal semanal (caderno específico de imobiliário) deve-se não só aos dados das audiências, mas também ao facto deste meio se dirigir às classes ABC1 – Quadros Médios e Superiores, residentes em regiões urbanas correspondendo ao público-alvo desta campanha.

Atendendo aos públicos-alvo, à distribuição e dispersão geográfica dos imóveis e às limitações técnico-financeiras, não se afirmava eficaz o retorno do investimento fazendo a publicitação em meios locais ou regionais.



Mapas de Publicidade

1. Montantes anuais gastos em publicidade, discriminados por trimestre

1.º Trimestre (valor pago)	2.º Trimestre (valor pago)	3.º Trimestre (valor pago)	4.º Trimestre (valor pago)	Global Anual (valor pago)
9.499,50	110.528,38	18.345,92	69.839,59	208.213,39

2. Montante anual global, por órgão de comunicação social

NIPC	Designação do órgão de comunicação social	Montante global anual pago	Tipo de Meio
500856141	Correio da Manhã - Presslivre	105.019,71	Imprensa
501144587	Diário do Alentejo - AMBAAL-Associação de Municípios do Alentejo e Alentejo Litoral	871,20	Imprensa
500906564	Correio do Ribatejo	1.996,50	Imprensa
506530663	A voz de Trás-os-Montes - Edireal - Edição de Jornais	2.439,36	Imprensa
500096791	Diário de Notícias - Global Notícias Publicações, S.A	8.703,10	Imprensa
500096791	Jornal de Notícias - Global Notícias Publicações, S.A	35.441,82	Imprensa
500792887	INCM, S.A.Imprensa Nacional Casa da Moeda	1.480,35	Imprensa
502010401	Jornal de Leiria - Jorlis, Edições e Publicações, Lda	4.390,25	Imprensa
504731874	Semanário da Guarda - Nova Guarda Agência de Informação, Lda.	3.661,10	Imprensa
506754413	Diário do Sul - Piçarra - Distribuição de Jornais	605,00	Imprensa
502265094	Público - Comunicação SA	4.301,08	Imprensa
504615947	PT COMUNICAÇÕES, S.A.	14.400,00	Imprensa
500096805	Região de Leiria	3.553,20	Imprensa
502642807	Diário Económico - S.T. & S.F.-Soc.Publicações, Lda.	2.814,00	Imprensa
508535115	Jornal das Beiras - Sojormédia Beiras, SA	10.967,12	Imprensa
500271810	Expresso - Sojornal - Soc. Jorn. Editorial SA	6.988,80	Imprensa
504285254	Diário de Viseu - Viseupress - Gestão e Comun. Social, Lda	580,80	Imprensa
Total Anual		208.213,39	

3. Informação prestada em cumprimento do D.L. n.º 231/2004, de 13/12

3.1 Elenco das acções de valor superior a €15.000,00

Designação da Acção	Valor pago
1.º Acção Nacional de Venda de Bens Penhorados	42.752,64
Concurso Nacional de Venda de Imóveis do Património da Segurança Social	43.008,00
2.º Acção Nacional de Venda de Bens Penhorados	49.948,80
Total	135.709,44

3.2 Informação sobre as acções de valor superior a €15.000,00

Montante global pago em acções de valor superior a €15.000	Valor pago
Valor pago no 1.º trimestre	0,00
Valor pago no 2.º trimestre	85.760,64
Valor pago no 3.º trimestre	0,00
Valor pago no 4.º trimestre	49.948,80
Total	135.709,44

Designação da Acção			Valor pago
1.º Acção Nacional de Venda de Bens Penhorados			42.752,64
Distribuição pelos meios de comunicação			
Tipo de Meio	Designação do órgão de comunicação social	Data da adjudicação	Valor
Imprensa Nacional	Correio da Manhã	29.03.2010	32.672,64
Imprensa Nacional	Jornal de Notícias	29.03.2010	10.080,00
Total			42.752,64

Designação da Acção			Valor pago
Concurso Nacional de Venda de Imóveis do Património da Segurança Social			43.008,00
Distribuição pelos meios de comunicação			
Tipo de Meio	Designação do órgão de comunicação social	Data da adjudicação	Valor
Imprensa Nacional	Correio da Manhã	10.03.2010	6.600,00
Imprensa Nacional	Expresso	10.03.2010	3.494,40
Imprensa Nacional	Diário de Notícias	10.03.2010	6.552,00
Imprensa Nacional	Jornal de Notícias	10.03.2010	11.961,60
Imprensa Nacional	PT Comunicações	29.03.2010	14.400,00
Total			43.008,00

Designação da Acção			Valor pago
2.º Acção Nacional de Venda de Bens Penhorados			49.948,80
Distribuição pelos meios de comunicação			
Tipo de Meio	Designação do órgão de comunicação social	Data da adjudicação	Valor pago
Imprensa Nacional	Correio da Manhã	25.10.2010	49.948,80
Total			49.948,80



V. 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 187,28 por cento conforme se lê no QUAR constante do Ponto 1 do segundo Capítulo deste Relatório, e como a seguir se representa:

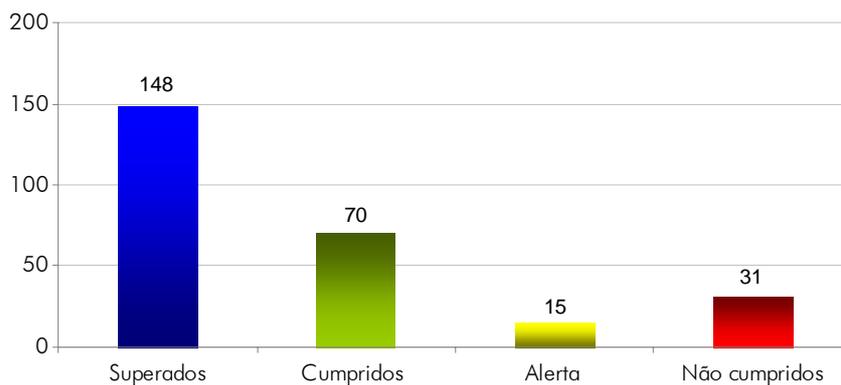


Por outro lado, não pode ser ignorado o facto de o IGFSS ter já desde 2004 adoptado uma Gestão por Objectivos, suportada na metodologia BSC desde o ano de 2006, sendo definidos

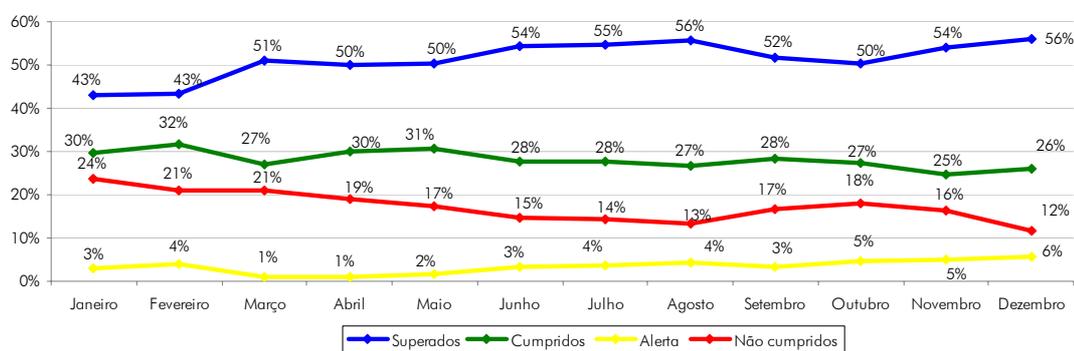
Nota Informações a constar do Relatório de Actividades e Auto-avaliação de acordo com as orientações do Conselho Coordenador da Avaliação dos Serviços, enviadas pelo GEP do MTSS (transcrição)

anualmente e monitorizados mensalmente um conjunto de mais de 250 indicadores, cujos resultados de 2010 são muito positivos.

Relativamente aos 264 indicadores cujo desempenho foi aferido em 2010, verifica-se que foram cumpridas ou superadas as metas para 82,58 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



Evolução % dos indicadores pelos níveis de performance

Mais significativo é este resultado se considerarmos que em 2010 continuou a existir uma diminuição do número de recursos humanos do Instituto, como evidenciado no QUAR, bem como continuaram as grandes mudanças culturais e comportamentais dentro da Organização, e se elevou, ainda assim, o nível de exigência no estabelecimento das metas, numa 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 2011. 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.

Neste contexto, no final do ano de 2010, aquando a elaboração do Plano de Actividades para 2011, foi analisado o desempenho histórico relativamente a cada indicador, pelo que a estratégia para o triénio e os objectivos anuais para o corrente ano 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 Estratégico 2010 - 2012 e o Plano de Actividades para 2011 consubstanciam, assim, os principais Planos de Melhoria do IGFSS face aos resultados alcançados em 2010 e anos anteriores.

Não podemos esquecer, também, que as dezenas de oportunidades de melhoria resultantes dos vários instrumentos de diagnóstico e avaliação utilizados ao longo do ano, dão origem a planos de 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 da Estratégia.

O Instituto possui hoje um modelo de gestão ímpar, que produz resultados, certificado pela capacidade de melhoria contínua, reconhecido pela sua dinâmica e pelo elevado empenho, motivação e profissionalismo dos seus colaboradores.

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





INSTITUTO DE GESTÃO FINANCEIRA
DA SEGURANÇA SOCIAL, IP
Av. Manuel da Maia, N° 58
1049-002 Lisboa

www.seg-social.pt
T. 21 843 333 0
F. 21 843 372 0