



SEGURANÇA SOCIAL

INSTITUTO DE GESTÃO FINANCEIRA
DA SEGURANÇA SOCIAL, IP



2007

PLANO de ACTIVIDADES

2.ª EDIÇÃO - ABRIL 2007



i GFSS



FICHA TÉCNICA

TÍTULO

Plano de Actividades 2007- 2ª EDIÇÃO

EDITOR

Instituto de Gestão Financeira
da Segurança Social, IP

AUTOR

Conselho Directivo

COORDENAÇÃO EDITORIAL

Direcção de Organização e Apoio ao Relacionamento

DATA DE EDIÇÃO

Abril de 2007



SEGURANÇA SOCIAL

INSTITUTO DE GESTÃO FINANCEIRA
DA SEGURANÇA SOCIAL, IP



2007

PLANO de ACTIVIDADES

2.ª EDIÇÃO - ABRIL 2007

iGFSS



ÍNDICE

1. Nota introdutória - Revisão do Plano de Actividades	5
2. O IGSS	8
2.1 Modelo de Gestão	9
2.2 Sistema de Gestão da Qualidade	11
3. Gestão Estratégica	19
3.1 Implementação do BSC	20
3.2 Mapas Estratégicos 2007	22
3.3 Metas 2007	37
3.4 Os 5 Objectivos Nucleares	49
3.5 Critérios de Aferição da Performance	50



1. Nota Introdutória

Revisão do PA 2007

1. NOTA INTRODUTÓRIA: REVISÃO DO PLANO DE ACTIVIDADES

Em 2005, no âmbito da elaboração do Plano de Actividades para 2006, o IGFSS adoptou a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC). Inicialmente a metodologia foi adoptada 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, cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento).

Reconhecendo porém no BSC grandes aptidões como modelo de gestão susceptível de promover a melhoria e aprendizagem contínuas e de garantir o alinhamento e coerência entre os objectivos operacionais e a estratégia da organização, foi desde logo prevista no âmbito do planeamento das actividades para 2007 a adopção do BSC enquanto sistema de gestão estratégica.

No entanto, por força da antecipação do *timing* até então usual para a elaboração do Plano de Actividades, respondendo à solicitação da Tutela com vista ao alinhamento entre o ciclo orçamental e o ciclo de planeamento, não foi possível desenhar os mapas estratégicos para 2007 aquando da apresentação do Plano de Actividades, optando-se por adoptar a mesma metodologia do ano anterior.

Assim, o Plano de Actividades do IGFSS para 2007 foi aprovado pelo Conselho Directivo em Julho de 2006 e posteriormente aprovado pela Tutela em Março de 2007.

Entretanto, durante o segundo semestre de 2006 deu-se sequência ao projecto de implementação do *Balanced Scorecard* enquanto Sistema de Gestão Estratégica. Este desenvolvimento passou pelo desenho dos mapas estratégicos, bem como pela operacionalização de um software de gestão de suporte.

O objectivo consistia na adopção de um sistema de gestão estratégica integrado que não apenas permitisse a definição e acompanhamento dos objectivos e a avaliação do desempenho organizacional, como também a clarificação e comunicação da estratégia, missão e visão da organização.

Para tanto foram desenhados os Mapas Estratégicos corporativo e de 2.º nível, abrangendo todas as áreas de competência e actividade do IGFSS, desde as áreas de negócio às de suporte.

Neste contexto, os 113 objectivos operacionais e os 39 projectos inicialmente considerados no Plano de Actividades para 2007, serviram de base para o desenho dos mapas estratégicos. Deste exercício de reflexão estratégica resultou um conjunto de 122 objectivos, medidos por 329 indicadores, para os quais foram definidas mais de 2.000 metas finais e intercalares.

Foi assim, no seguimento desta transição para um sistema de gestão estratégica, que se procedeu à revisão do Plano de Actividades de 2007 do IGFSS. Os mapas estratégicos corporativo e por Processo são então o guia para a actividade do Instituto no corrente ano, cuja eficácia será automaticamente medida e monitorizada através do software de gestão de suporte ao *Balanced Scorecard*.



2. O IG FSS

2. O IGFSS

O Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, IP (IGFSS) foi criado a 1 de Abril de 1977. Sob tutela do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, é um instituto público com autonomia administrativa e financeira, personalidade jurídica e património próprio, com a missão de gerir os recursos consignados no Orçamento da Segurança Social (OSS), o segundo maior orçamento anual depois do Orçamento de Estado, com um volume financeiro na ordem dos 23 mil milhões de euros.

No âmbito da gestão financeira, fornece diariamente 29 instituições do Sistema de Segurança Social, sem rupturas de tesouraria, assegurando, por essa via, os compromissos da Segurança Social para com os beneficiários.

Organizado numa estrutura central, o IGFSS dispõe de serviços distritais para a área da recuperação da dívida - as Secções de Processo - que gerem mais de 514 mil processos executivos.

Na área do património imobiliário da Segurança Social, o Instituto gere ainda cerca de 5.300 imóveis/fracções.

Assentes em quatro áreas nucleares, as principais atribuições do Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, IP são:

Planeamento, orçamento e conta

- ⇒ Preparar o Orçamento da Segurança Social e controlar a sua execução
- ⇒ Elaborar a Conta da Segurança Social
- ⇒ Efectuar o controlo estratégico das instituições e serviços do sistema

Gestão financeira

- ⇒ Exercer as funções de tesouraria única do sistema de Segurança Social
- ⇒ Planear e controlar a execução financeira das receitas e despesas previstas no Orçamento da Segurança Social
- ⇒ Rentabilizar os excedentes de tesouraria

Gestão da dívida

- ⇒ Analisar a evolução da dívida à Segurança Social
- ⇒ Assegurar a cobrança coerciva da dívida à Segurança Social
- ⇒ Adoptar medidas extraordinárias de regularização da dívida

Gestão do Património Imobiliário

- ⇒ Administrar e conservar o património imobiliário da Segurança Social
- ⇒ Gerir o património imobiliário do Instituto constituído ou não em condomínio
- ⇒ Promover programas de alienação do património imobiliário

2.1 MODELO DE GESTÃO

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

De forma voluntária e pioneira na Administração Pública, antecipando-se à publicação da Lei n.º 51/2005, de 30 de Agosto, o Conselho Directivo assumiu publicamente, com este acto, as seis iniciativas estratégicas e os dezassete objectivos nucleares do IGFSS para o triénio Junho 2005 - Maio 2008.

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

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

Com a concretização de tais objectivos, o IGFSS tem construído uma imagem de maior rigor e confiança junto dos seus clientes e da Sociedade, constituindo-se como exemplo na Administração Pública na mudança e na adopção de boas práticas de gestão.

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



Modelo de gestão do IGFSS

Ao nível da **Gestão por Objectivos** é de assinalar, como aspecto inovador, a adopção da metodologia Balanced Scorecard (BSC), primeiro como uma evolução natural do sistema de planeamento e de monitorização da performance e mais tarde como sistema de gestão estratégica.

No âmbito da **Gestão de Recursos Humanos** foram lançadas políticas exigentes, totalmente alinhadas com a estratégia da Organização, suportadas por um sistema de avaliação de desempenho individual dos colaboradores, corporizado pelo Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP), e por um

planeamento rigoroso que inclui a elaboração e execução anual dos Planos de Formação, de Recrutamento e de Combate ao Absentismo, entre outras iniciativas.

A **Gestão da Comunicação** é outro dos eixos do modelo de gestão cujos resultados são animadores. Apostando na transparência da gestão, lançam-se anualmente centenas de acções e iniciativas visando o reforço da identidade institucional e dos laços de pertença. As decisões do Conselho Directivo são comunicadas na hora. A comunicação electrónica é intensa e favorece a alimentação de uma intranet bastante dinâmica.

O modelo de gestão do IGFSS assenta também na **Gestão da Qualidade**. Na Carta de Missão estabeleceram-se como objectivos o reconhecimento Committed to Excellence até 2007 e a certificação pela Norma NP EN ISO 9001:2000 no ano subsequente.

Por fim, foi lançado o **Programa de Responsabilidade Social** do IGFSS que contemplou dez medidas em 2006, entre as quais a campanha de Natal, o apoio a cinco instituições beneficiárias, o Banco do Tempo e a política de reciclagem. Este Programa foi precedido da assinatura de uma Carta de Valores elaborada pelos dirigentes do Instituto, que deu corpo aos princípios norteadores do modelo de gestão: rigor, imparcialidade, eficiência, ética e inovação.

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.

2.2 SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

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

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

Mais tarde, em 2005, o Conselho Directivo assumiu na Carta de Missão o seu compromisso com a Qualidade. Estabeleceu como metas o reconhecimento Committed to Excellence pela Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ), até 2007, e a certificação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), de acordo com os requisitos da Norma NP EN ISO 9001:2000, até 2008.

Assim, o Projecto Qualidade contempla duas frentes com horizontes temporais distintos, mas bem interligadas, constituindo dois marcos num percurso único que não se cinge apenas ao apuramento dos princípios da Qualidade mas à aplicação prática dos mesmos, tendo como base referenciais conhecidos e reconhecidos internacionalmente.

Encerrando a primeira etapa do Projecto, o IGFSS foi a quinta entidade nacional, entre organizações públicas e privadas, a ser distinguida com o reconhecimento Committed to Excellence da European Foundation for Quality Management, atribuído pela APQ.



A conquista deste reconhecimento foi fruto de um processo exigente que envolveu toda a Organização e que se iniciou em Novembro de 2005 com a realização de um exercício de auto-avaliação CAF (Common Assessment Framework), baseado na recolha de evidências, e do qual resultou a identificação de oportunidades de melhoria.

De acordo com o esquema de reconhecimento deste primeiro nível de excelência no percurso para o Prémio Europeu da Qualidade, foram eleitas 3 acções de melhoria no documento de candidatura remetido à Associação Portuguesa para a Qualidade, em 16 de Dezembro de 2005: a realização de um inquérito de satisfação aos colaboradores; o lançamento de um inquérito de satisfação aos clientes externos do IGFSS; e o desenvolvimento de um Programa de Responsabilidade Social.

Nos sete meses seguintes cada uma das acções foi desenvolvida sob orientação do Grupo da Qualidade, com a participação activa das chefias e do Conselho Directivo. Finalmente, depois de escrutinada a execução do Plano de Acção através de uma visita externa de auditoria, em 14 Setembro de 2006 o IGFSS foi formalmente notificado da atribuição do reconhecimento Committed to Excellence.

Por sua vez, a segunda etapa do Projecto Qualidade, com olhos postos na certificação pela Norma NP EN ISO 9001:2000, não se cinge ao levantamento e formalização de processos e procedimentos, nem à declaração de intenções relativamente à aplicação de normativos. Antes é encarada como a evolução natural da cultura organizacional e dos valores partilhados pelos membros do IGFSS, a todos os níveis, e resulta da firme convicção de que se trata de um meio indispensável à consolidação do sistema de gestão por objectivos e à adopção de um modelo de gestão mais eficaz e eficiente, orientado para a satisfação das necessidades dos seus clientes.

Com o objectivo de ser um Instituto líder na qualidade do serviço público, o IGFSS aposta, assim, numa Política da Qualidade assente em 7 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 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

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



Política da Qualidade do IGFSS

Com o propósito de aferir a concretização destes 7 compromissos da Política da Qualidade foi definido para cada um deles um objectivo devidamente quantificado. Assim, são 7 os Objectivos da Qualidade assumidos no Plano de Actividades do IGFSS para 2007 e que resultam da ambição de perseguir a liderança na qualidade do serviço público.

Os 7 Objectivos da Qualidade para 2007

Compromissos da Política da Qualidade		Objectivo	Indicador	Meta
1	Clientes satisfeitos	Aumento da satisfação dos clientes externos do IGSS	Índice de satisfação global	65%
2	Colaboradores envolvidos	Aumento da satisfação dos colaboradores	Índice de satisfação global	72%
3	Processos Inovadores	Operacionalização do Balanced Scorecard enquanto sistema de gestão estratégica	Data de operacionalização do software BSC	23 de Março
4	Melhorias constantes	Orientação para resultados e melhoria contínua dos serviços prestados	Taxa de objectivos cumpridos ou superados	91%
5	Qualidade garantida	Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) - NP EN ISO 9001:2000	Data de certificação do SGQ	31 de Dezembro
6	Comunicação transparente	Reforço da credibilidade do IGSS como organização de referência	N.º de acções de benchmarking	7
7	Responsabilidade Social	Envolvimento dos colaboradores no Programa de Responsabilidade Social	Taxa de colaboradores que conhece o Programa (medido através de inquérito)	65%

Para além da Política da Qualidade, para a implementação e melhoria contínua de um Sistema de Gestão da Qualidade, visando aumentar a satisfação do cliente, a Norma também fomenta a adopção de uma Abordagem por Processos, já que o resultado esperado é atingido com maior eficiência e eficácia quando os recursos e actividades que lhe estão associados são geridos de forma interligada.

Neste contexto, e considerando que a Norma NP EN ISO 9001:2000 exige a identificação de objectivos, respectivos indicadores e metas, para cada Processo e a existência de um sistema de avaliação de desempenho, impôs-se a adaptação e integração do ciclo anual de gestão do IGSS no Sistema de Gestão da Qualidade.

A utilização da metodologia *Balanced Scorecard* no contexto da operacionalização do Sistema de Gestão da Qualidade assegura, assim, o indispensável alinhamento entre os objectivos operacionais de cada Processo e a estratégia do IGSS. Ao mesmo tempo, enquanto sistema de medição estratégica, o BSC assegura a implementação do ciclo de *Deming* ou ciclo PDCA - *Plan, Do, Check e Act* para evidência da melhoria contínua.

P - PLANEAR – Estabelecer os objectivos e os processos necessários para apresentar resultados de acordo com os requisitos do Cliente e as políticas da Organização;

D - FAZER – Implementar os processos;

C - VERIFICAR – Monitorizar e medir processos e produto em comparação com políticas, objectivos e requisitos para o produto e reportar os resultados;

A - ACTUAR – Empreender acções para melhorar continuamente o desempenho dos processos.



Ciclo de *Deming* ou PDCA

Assente no estabelecimento de uma política e objectivos, o Sistema de Gestão da Qualidade do IGFSS configura-se num instrumento de mudança e de transformação proactiva da Organização.

A Gestão da Qualidade permite consolidar o sistema de gestão por objectivos e adoptar um modelo organizacional mais eficaz, num quadro de modernização institucional e de reorganização do trabalho, simplificando procedimentos e orientando-os para o cliente, com vista à satisfação das suas necessidades.



3. Gestão Estratégica

3. GESTÃO ESTRATÉGICA

Em 2004, o IGFSS adoptou uma cultura de Gestão por Objectivos, numa atitude de orientação para resultados em toda a sua estrutura.

A par da avaliação organizacional, foi igualmente materializado, dentro do prazo, 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 passou a integrar assim 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 um sistema de gestão por objectivos, foi também lançado em 2004 o processo de monitorização mensal da performance do Instituto, assente no reporte regular dos níveis de desempenho alcançados para cada um dos objectivos fixados.

É um sistema que garante um controlo interactivo, que incentiva a adopção de uma atitude dinâmica permanente por parte de todos os dirigentes e que privilegia a acção e a tomada de decisão em tempo útil, fomentando a responsabilização.

Mais tarde, em Junho de 2005, o Conselho Directivo do IGFSS assinou a primeira Carta de Missão no Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, documento no qual foram publicamente assumidos os compromissos de gestão para o triénio 2005-2008, através da identificação clara das iniciativas estratégicas a desenvolver e das metas quantificadas a atingir.

Em 2006, o IGFSS adoptou a metodologia Balanced Scorecard (BSC), primeiro como uma evolução natural do sistema de planeamento e de monitorização da performance e, mais tarde, como sistema de gestão estratégica, já no planeamento da actividade para 2007, através do desenho dos mapas estratégicos e da operacionalização de um software de gestão.

A segunda fase de adopção do BSC em 2007 ficou também marcada pela implementação de um sistema de informação de gestão, através do qual o IGFSS consegue efectuar o controlo on-line dos níveis de performance e monitorizar com mais exactidão as iniciativas correctivas. Este software de gestão permite o desenho dos mapas estratégicos e o apuramento da sua eficácia em cada mês, sempre numa perspectiva acumulada.

Para 2007 estão programadas reuniões trimestrais de pilotagem estratégica, no âmbito do Conselho da Qualidade, nas quais os responsáveis de 1.ª linha, mais do analisar e justificar o desempenho passado, vão identificar as iniciativas que devem ser desencadeadas em virtude das tendências de performance registadas, no sentido de assegurar o bom funcionamento do ciclo da melhoria contínua PDCA (Plan, Do, Check e Act).

3.1 IMPLEMENTAÇÃO DO BSC

O processo de implementação do actual modelo de planeamento e gestão estratégica do Instituto, assente na metodologia do Balanced Scorecard, foi conduzido pelo serviço responsável pelo planeamento e controlo de gestão do IGFSS, com o patrocínio directo do Conselho Directivo e total envolvimento do corpo de dirigentes e colaboradores.

Considerando o empenhamento e envolvimento de todos neste projecto, os recursos disponíveis e a necessidade de assegurar a retenção do know-how do processo, o IGFSS optou por não recorrer ao apoio de consultores externos tendo, antes, apostado nos seus recursos internos e na realização de algumas sessões de formação e workshops específicos sobre a matéria.

Por outro lado, e ao contrário do que normalmente sucede - em que a adopção de um novo modelo de gestão constitui um corte radical com o passado - o IGFSS optou por implementar gradualmente o Balanced Scorecard, assegurando a sua integração com os modelos e instrumentos de gestão já existentes, designadamente com o Sistema de Gestão por Objectivos, com o SIADAP (Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública) e com o Sistema de Gestão da Qualidade.



No plano interno, o principal objectivo na adopção do BSC foi a necessidade de reforçar a capacidade de 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 e execução 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, cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento).

Mas cedo 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.

Assim, a adopção do BSC pelo IGFSS surgiu de uma evolução natural do seu modelo de gestão, cujos principais marcos são:

- 2004 - Implementação da Gestão Por Objectivos e do SIADAP;
- 2005 - Assinatura da Carta de Missão e adopção da metodologia do BSC como sistema de avaliação da performance (planeamento e monitorização da actividade em 2006);
- 2006 - Antecipação do Plano de Actividades para 2007 para efectuar o alinhamento do ciclo orçamental com o ciclo de planeamento; Alinhamento da Gestão Por Objectivos com os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2000 (abordagem por processos);
- 2007 - Adopção do BSC como instrumento de conceptualização, avaliação e execução da estratégia (desenho dos mapas estratégicos corporativo e por processos) e implementação de software específico de BSC.

Na realidade, o IGFSS reconheceu 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 e missão do IGFSS.

Procurou-se, sobretudo, a adopção de um sistema de gestão estratégica integrado que permitisse, 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.

3.2 MAPAS ESTRATÉGICOS 2007

O ano de 2007 ficou marcado pelo aprofundamento e extensão da aplicação prática do modelo desenvolvido por Kaplan e Norton, tendo este vindo a constituir-se como o modelo sobre o qual foi formulada, clarificada e executada a estratégia do IGSS.

Na realidade, pretendeu-se que o BSC em 2007, mais do que uma mera compilação de objectivos e controlo do respectivo desempenho, se assumisse como um verdadeiro instrumento de gestão estratégica do Instituto assegurando, designadamente, a formulação e execução da sua estratégia, através da resposta às seguintes questões chave:

- Como é que o IGSS pode satisfazer os interesses dos seus stakeholders?
- Como é que os clientes do Instituto o vêem e como é que o IGSS pode ir ao encontro das suas expectativas de forma sustentada?
- Como é que o IGSS se consegue distinguir, inovar e, simultaneamente, melhorar a sua eficácia e eficiência?
- Como é que o IGSS pode continuar a aperfeiçoar-se e a aprender, criando valor, tanto na vertente do capital humano, como na vertente do capital tecnológico, por forma a assegurar a infraestrutura indispensável à melhoria dos seus processos internos e à satisfação das necessidades dos seus clientes e stakeholders?

A resposta às questões acima veio a traduzir-se, na realidade, no desenho dos mapas estratégicos do Instituto. Estes são a tradução “no papel” do modo como o Instituto se propõe, na prática, e ao nível operacional, assegurar o desenvolvimento dos seus recursos tecnológicos e humanos, no sentido de melhorar os seus processos internos, como forma de garantir a satisfação das necessidades dos seus clientes e, por essa via, a satisfação das necessidades dos seus stakeholders.

Os mapas estratégicos surgiram assim como um verdadeiro road-map que permitiu comunicar a sua estratégia a todos os colaboradores de forma clara, simples e eficaz, ao mesmo tempo que explicitou os objectivos, indicadores e metas a alcançar e a forma como estes se influenciavam uns aos outros (relações causa-efeito).

O BSC do Instituto foi desdobrado em dois níveis:

- No BSC corporativo, que traduz a estratégia global da organização, com vista à concretização da sua missão e visão;
- Nos BSC de 2.º nível, relativos à estratégia de cada Processo para a concretização da respectiva missão.

Por fim, estes mapas estratégicos serviram de suporte à contratualização dos objectivos individuais dos colaboradores para o ano de 2007, no âmbito do SIADAP, concretizando-se o tão necessário alinhamento organizacional.

O mapa de estratégia corporativa assentou na definição de quatro temas estratégicos (verticais), coincidentes com as áreas nucleares (de negócio) do Instituto - gestão financeira, orçamento e conta, gestão do património imobiliário e gestão da dívida - e contém 27 objectivos (num total de 77 indicadores).

Uma vez que em 2006 foi desencadeada uma abordagem por processos, totalmente alinhada com a Norma NP EN ISO 9001:2000, o exercício de planeamento estratégico anual seguiu uma segmentação funcional, entre Processos de Negócio e de Suporte. Assim, os mapas estratégicos de 2.º nível, num total de 11, foram desenhados por Processo e não por Unidade Orgânica. Ao todo, os mapas estratégicos de 2.º nível contemplam 122 objectivos, medidos por 329 indicadores e para os quais foram fixadas mais de 2.000 metas.

Foram então desenhados mapas estratégicos para os seguintes Processos que compõem a rede do Sistema de Gestão da Qualidade:

Processos de Negócio	Missão
PN.01 Gestão da Dívida	Recuperar a dívida à SS, dissuadir o incumprimento contributivo e viabilizar empresas
PN.02 Património Imobiliário	Gerir o Património Imobiliário da Segurança Social
PN.03 Orçamento e Conta	Elaborar o OSS e a Conta da SS, e efectuar a execução orçamental consolidada
PN.04 Gestão Financeira	Gerir os recursos financeiros do OSS
Processos de Suporte	Missão
PS.01 Gestão Estratégica	Planear, controlar a gestão, promover a qualidade e a imagem do IGFSS
PS.02 Gestão de Recursos Humanos	Desenvolver o Capital Humano do IGFSS
PS.03 Gestão de Infra-estruturas	Gerir as infra-estruturas físicas e técnicas do IGFSS
PS.04 Contabilidade	Efectuar a contabilização, execução orçamental e prestação de Contas do IGFSS
PS.05 Gestão de Aquisições	Abastecer o IGFSS dos bens e serviços necessários ao desenvolvimento da sua actividade
PS.06 Jurídico-Contencioso	Prestar o apoio jurídico e contencioso ao IGFSS
PS.07 Auditoria	Efectuar o controlo estratégico da Segurança Social

O desenho dos mapas estratégicos foi um processo amplamente participado por toda a organização. Realizaram-se workshops e diversas reuniões de discussão em torno do desenho da estratégia e da selecção dos indicadores.

De uma forma geral, a tradução da estratégia do IGSS em termos operacionais respeitou a terminologia de objectivos (intenção), indicadores (medição), metas (quantificação) e iniciativas (acção), não se tendo revelado necessária qualquer alteração, a este nível, relativamente à terminologia própria do modelo.

Ao contrário do que sucedia até então em que para cada objectivo era definido apenas um indicador, agora, na maioria das situações, para cada objectivo, de carácter mais amplo/estratégico, foram seleccionados vários indicadores, medidores da sua concretização.

Por outro lado, no âmbito da operacionalização do SGQ, é também fundamental que a estrutura de indicadores construída permita acompanhar e evidenciar o processo de Melhoria Contínua e, ao mesmo tempo, o grau de eficácia e eficiência da Organização. Assim, no que concerne à definição dos objectivos para cada Processo, foi considerada a existência de duas categorias distintas de indicadores:

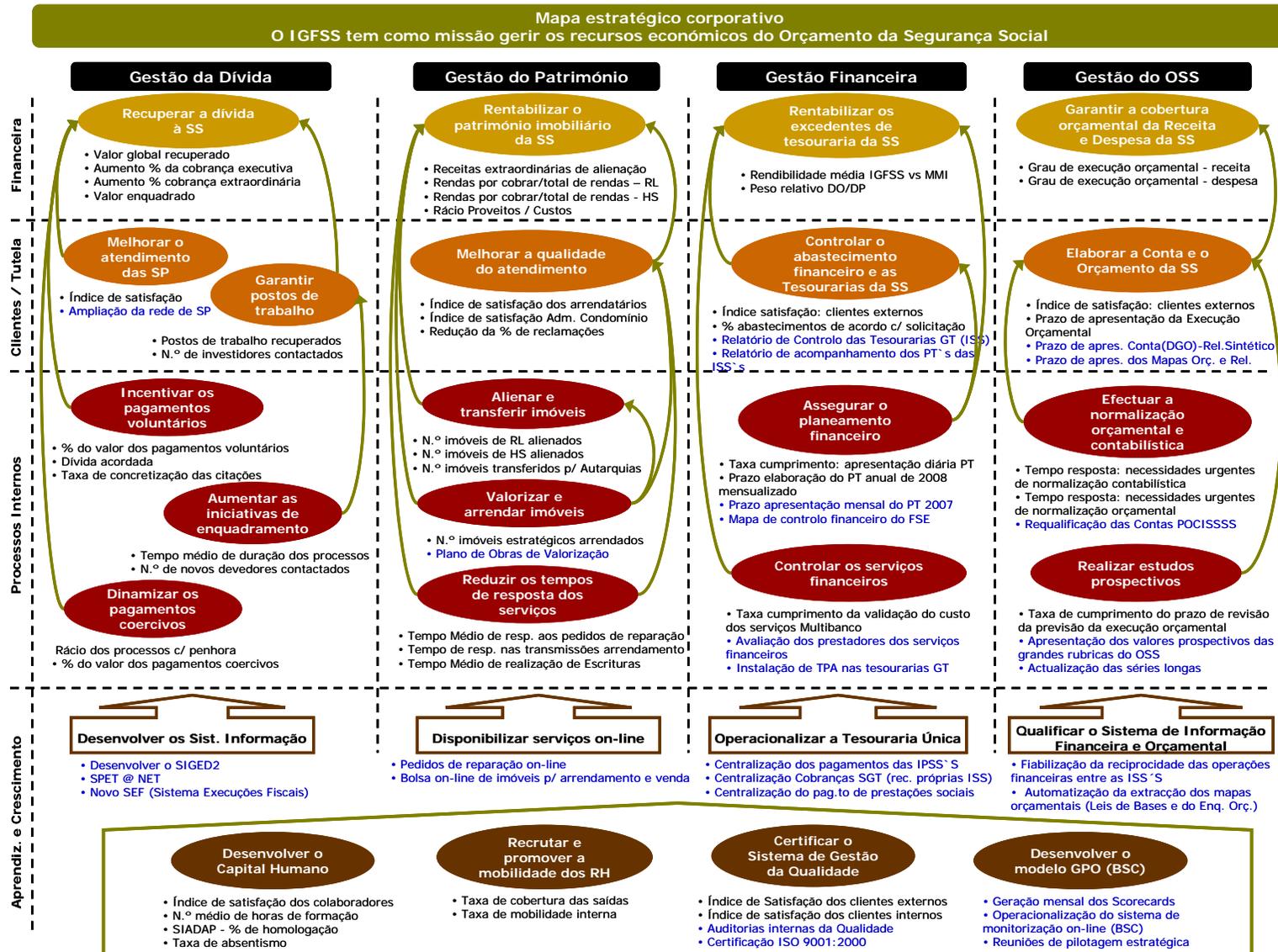
- Indicadores de Eficiência: avaliam a eficiência do processo, medindo o desempenho das suas fases intermédias (assimiláveis aos indutores/indicadores de desempenho - leading indicators - da metodologia do BSC);
- Indicadores de Eficácia: avaliam o resultado final do processo, cuja melhoria resulta da melhoria dos indicadores de eficiência (assimiláveis aos indicadores de resultados - lagging indicators - da metodologia do BSC).

Ainda no que concerne aos indicadores, e considerando que numa boa parte das situações a concretização de um objectivo passa pela execução de determinado projecto, ou pela conclusão de determinado trabalho ou tarefa numa determinada data, foi necessário criar o conceito de “indicador gerido por iniciativa”. Nestes casos, a aferição da performance está associada à execução de um plano de acção (composto por várias actividades) previamente definido. Note-se que estas iniciativas constituem indicadores de um determinado objectivo, com metas fixadas logo no início, distinguindo-se, portanto, de eventuais acções correctivas (iniciativas) desencadeadas ao longo do ano em resposta ao registo de níveis de performance inferiores ao planeado.

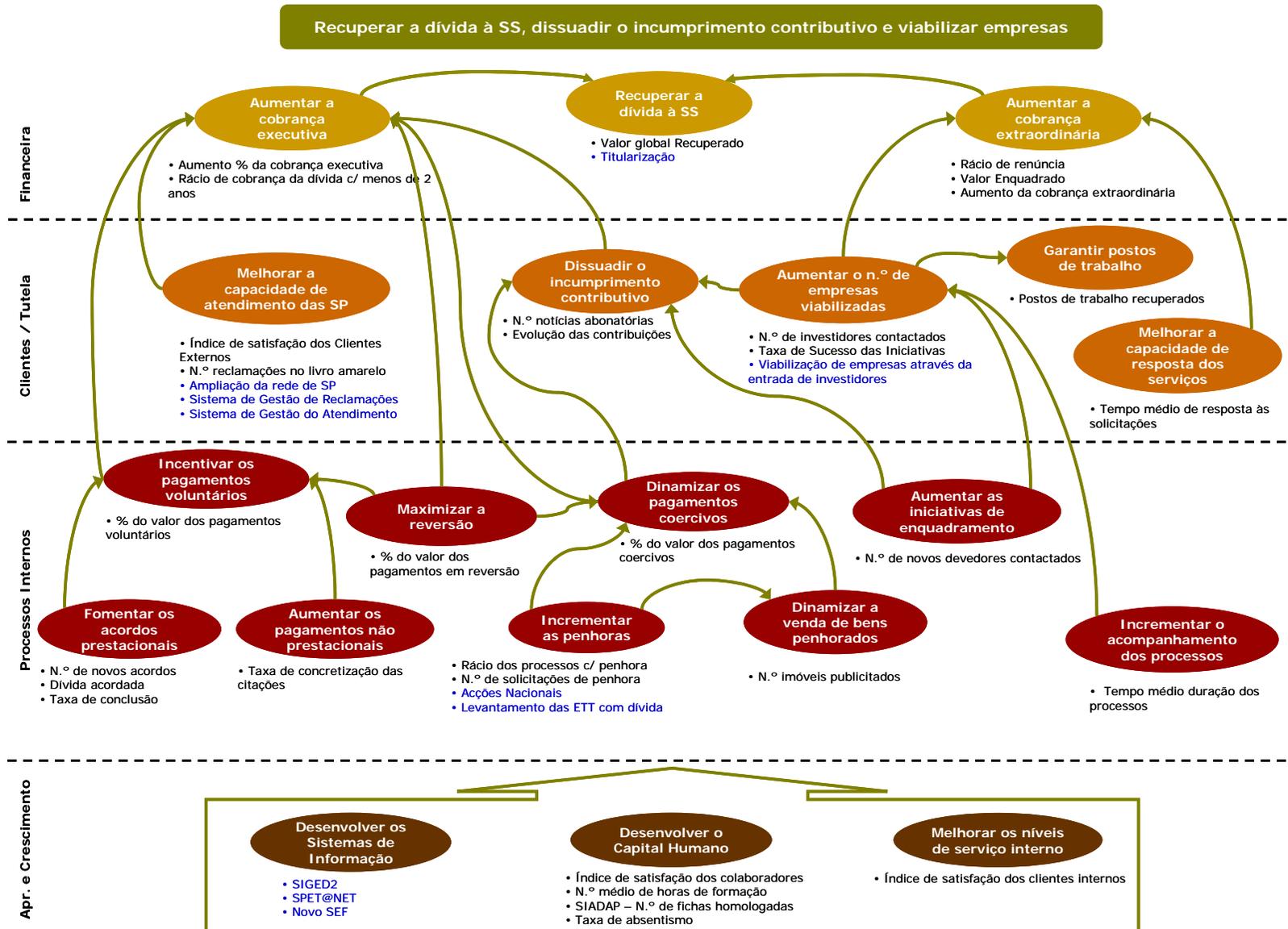
Com efeito, a metodologia de implementação e conceptualização do BSC do IGSS não se afastou muito da metodologia proposta por Kaplan e Norton tendo evidenciado esta, de resto, uma invulgar capacidade de adaptação às necessidades específicas de organizações do sector público.

Nas páginas seguintes, apresentam-se os Mapas Estratégicos Corporativo e por Processo para o ano de 2007. Algumas notas de leitura:

- Os objectivos correspondem às caixas ovais;
- Os indicadores encontram-se listados por baixo dos objectivos respectivos;
- Os indicadores de cor azul correspondem a indicadores geridos por iniciativas;
- As setas indicam as relações de causa-efeito entre objectivos.

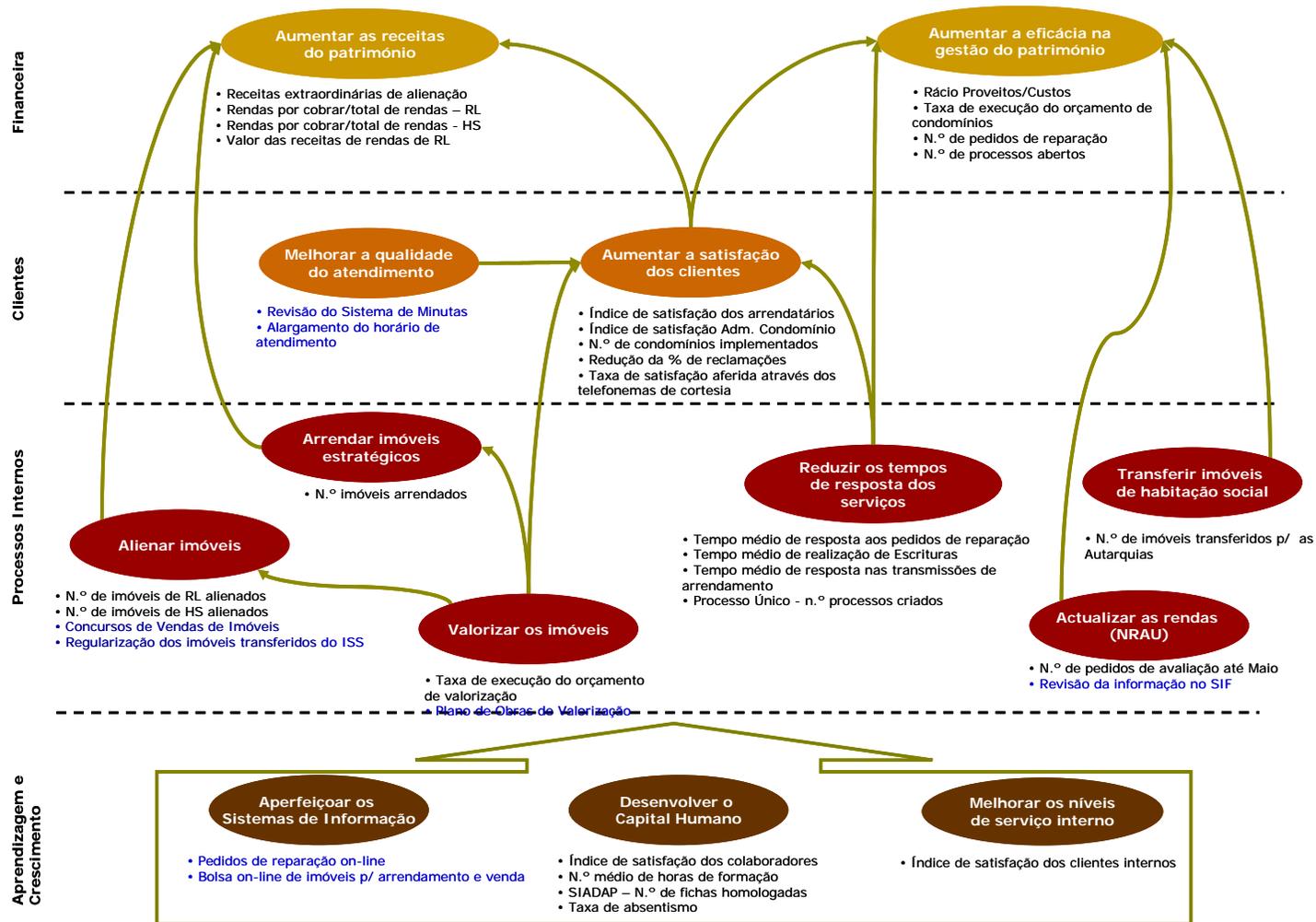


PN.01 – Gestão da Dívida



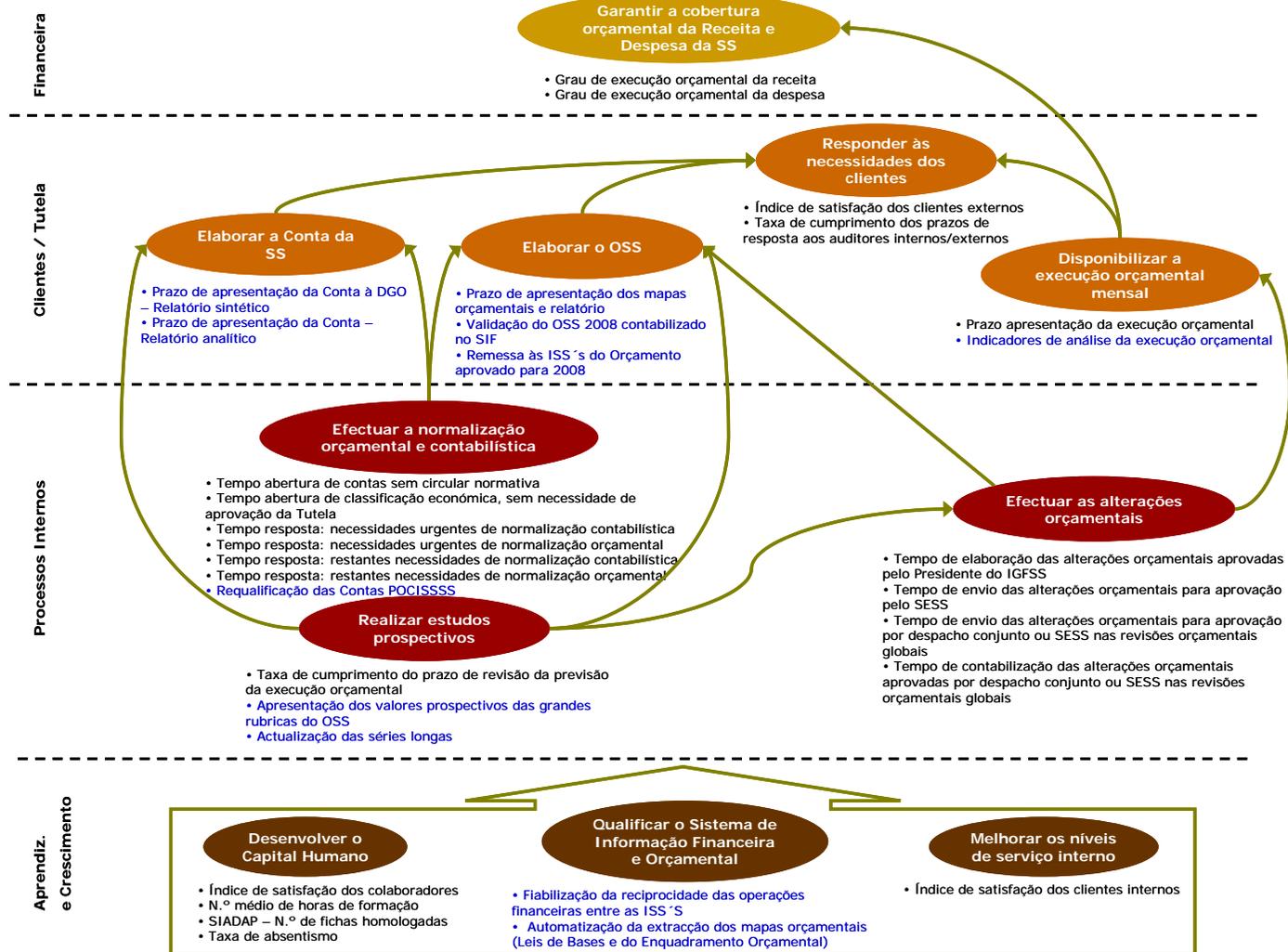
PN.02 - Património Imobiliário

Gerir o Património Imobiliário da Segurança Social

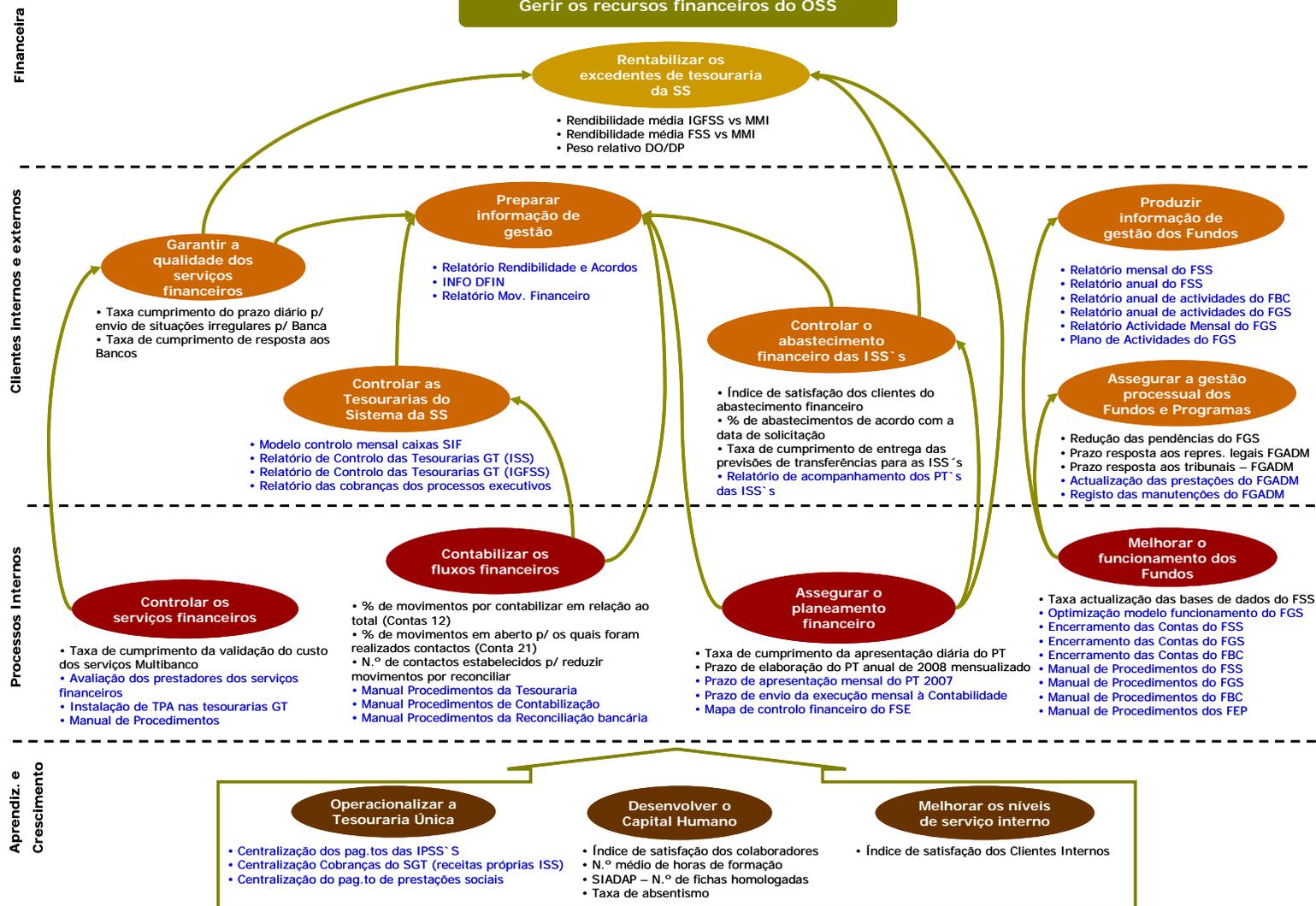


PN.03 – Orçamento e Conta

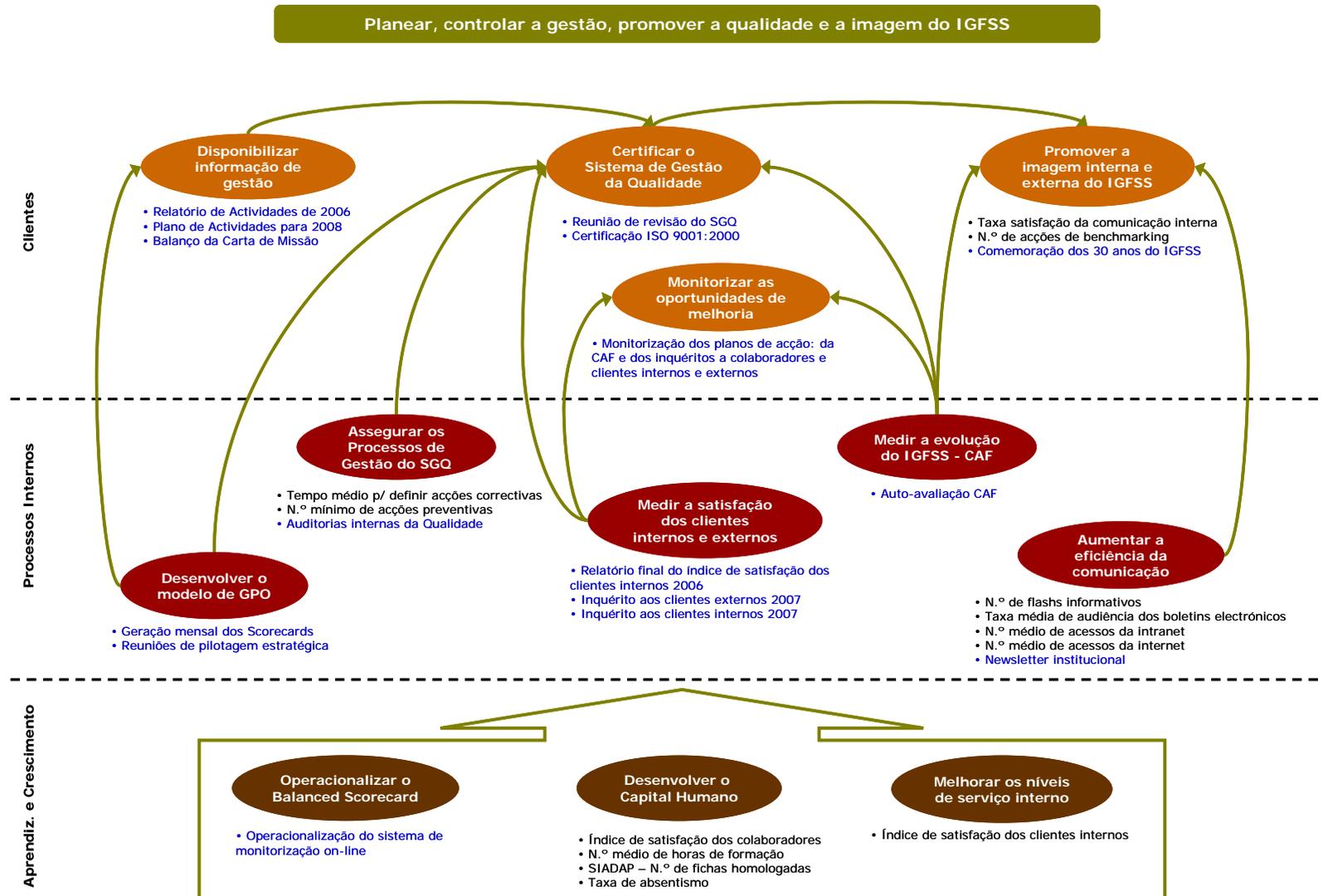
Elaborar o OSS e a Conta da SS, e efectuar a execução orçamental consolidada



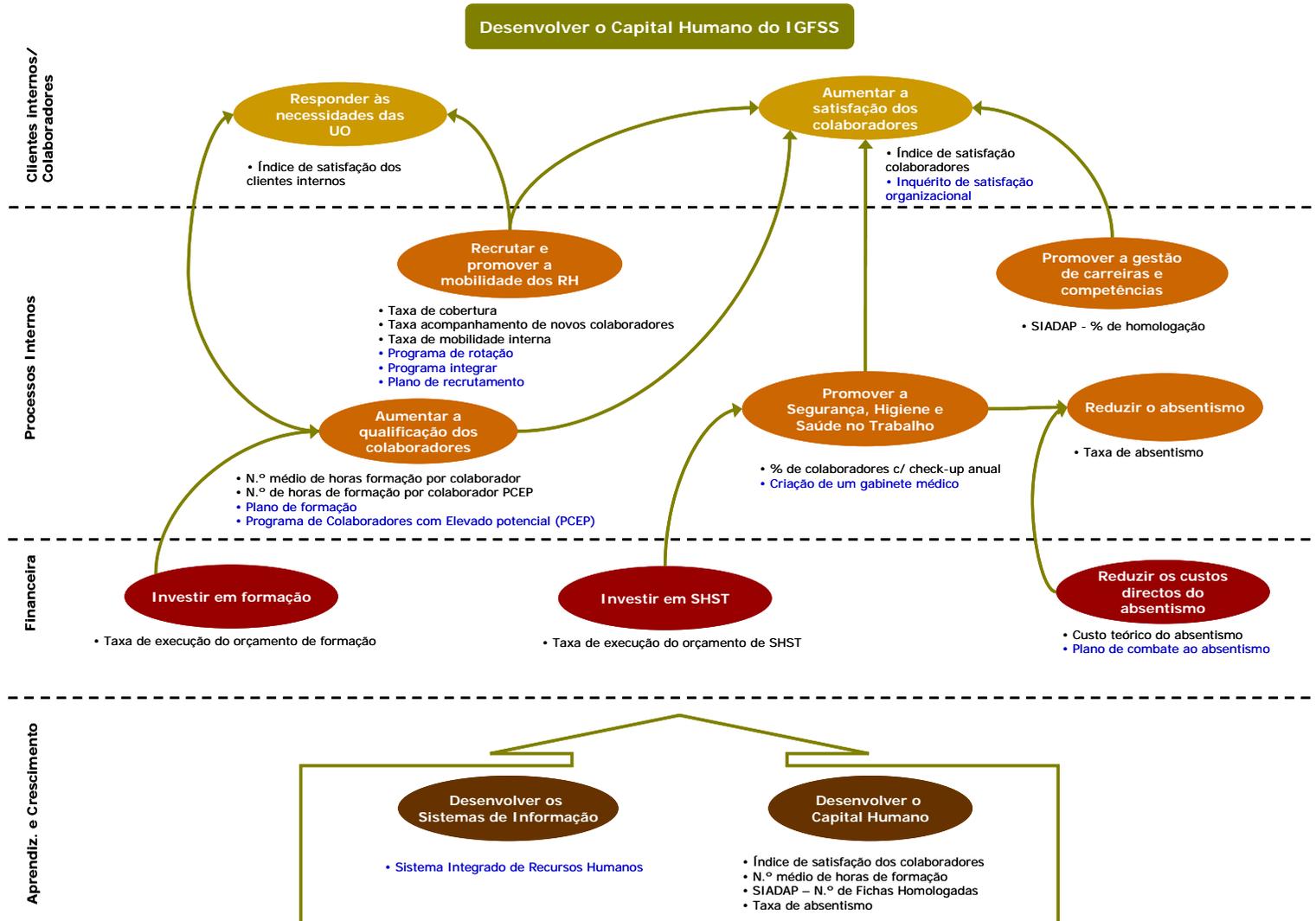
PN.04 – Gestão Financeira



PS.01 – Gestão Estratégica

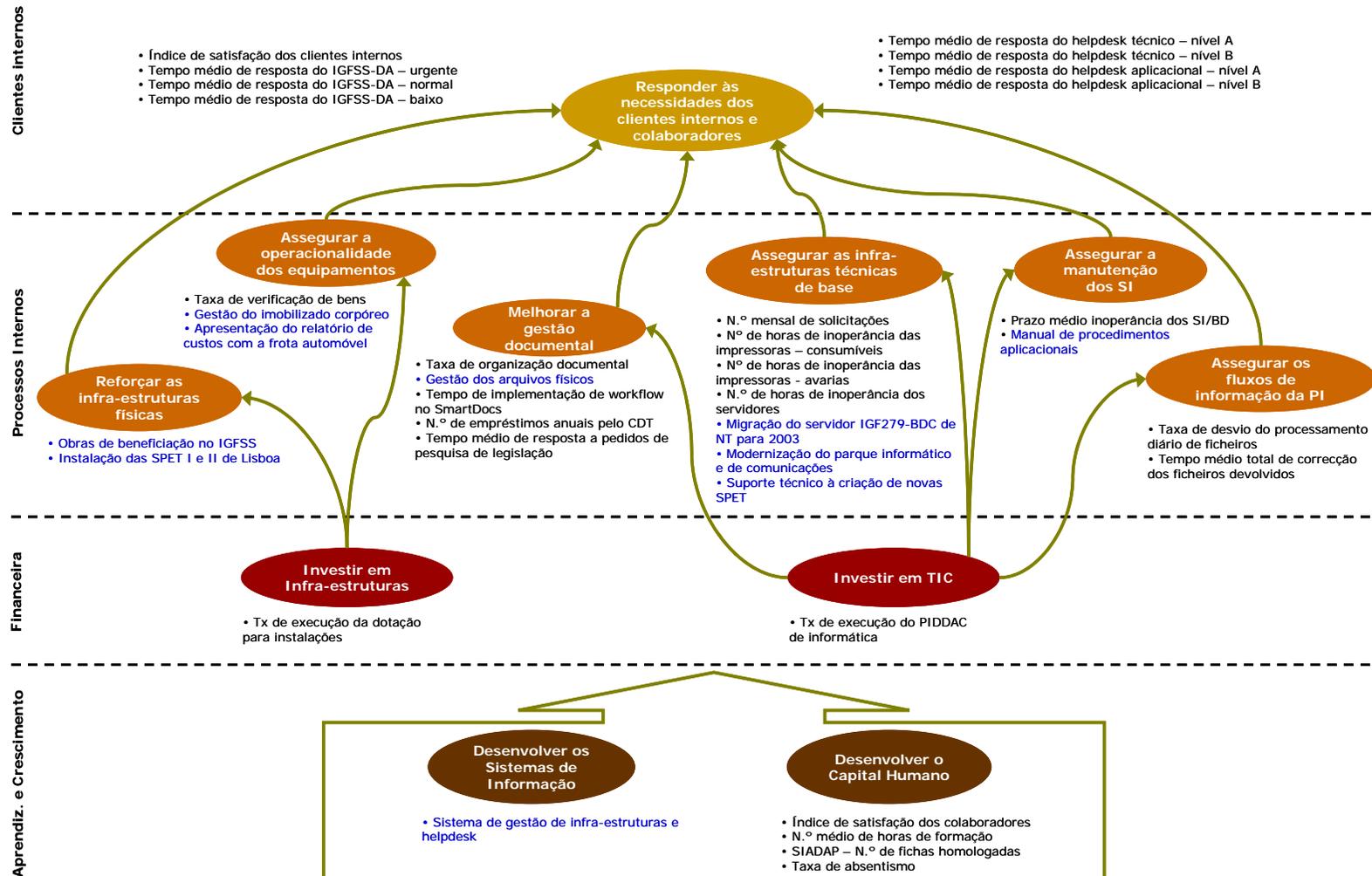


PS.02 – Gestão de Recursos Humanos



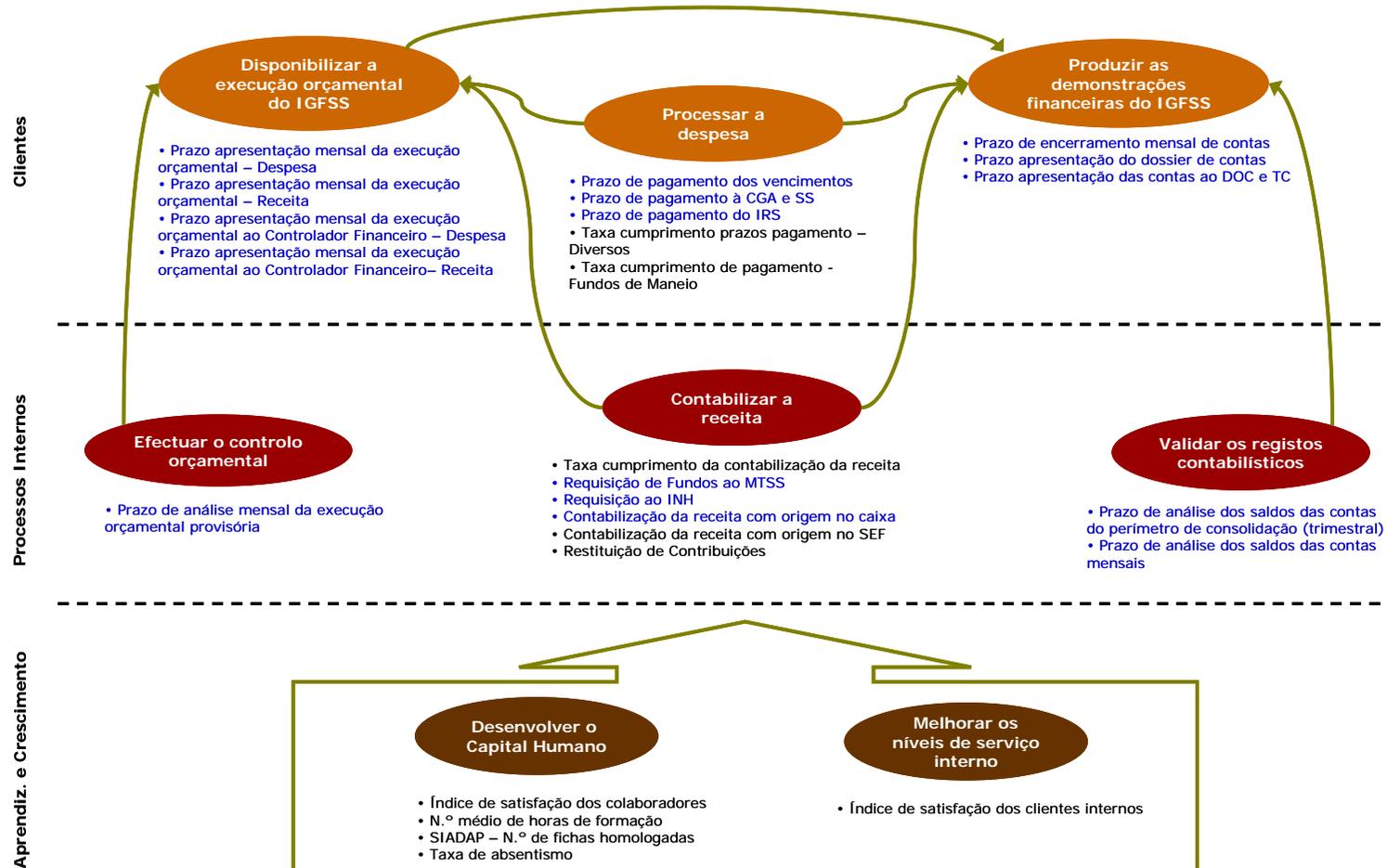
PS.03 – Gestão de Infra-estruturas

Gerir as infra-estruturas físicas e técnicas do IGFSS



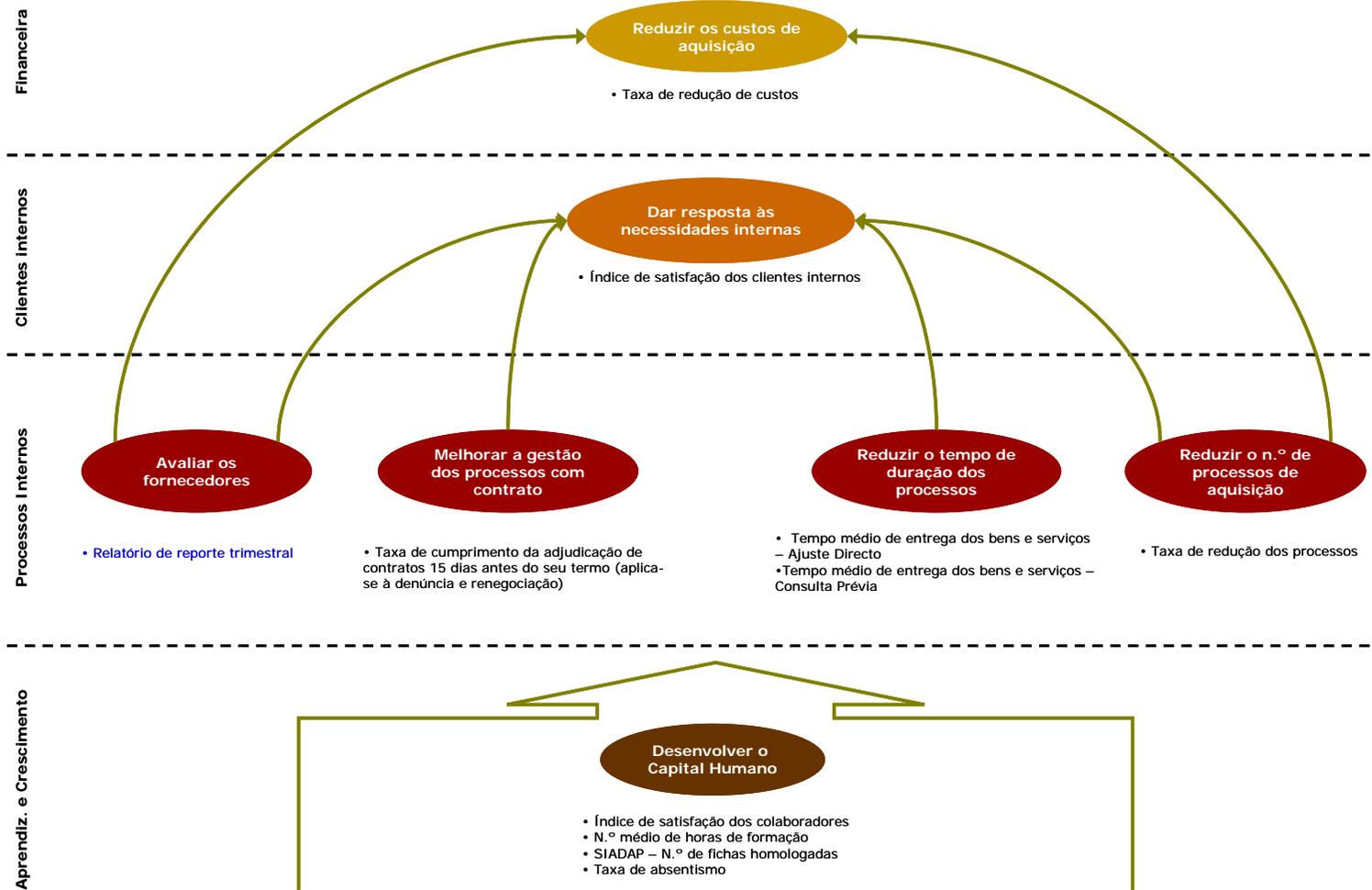
PS.04 – Contabilidade

Efectuar a contabilização, execução orçamental e prestação de Contas do IGFS



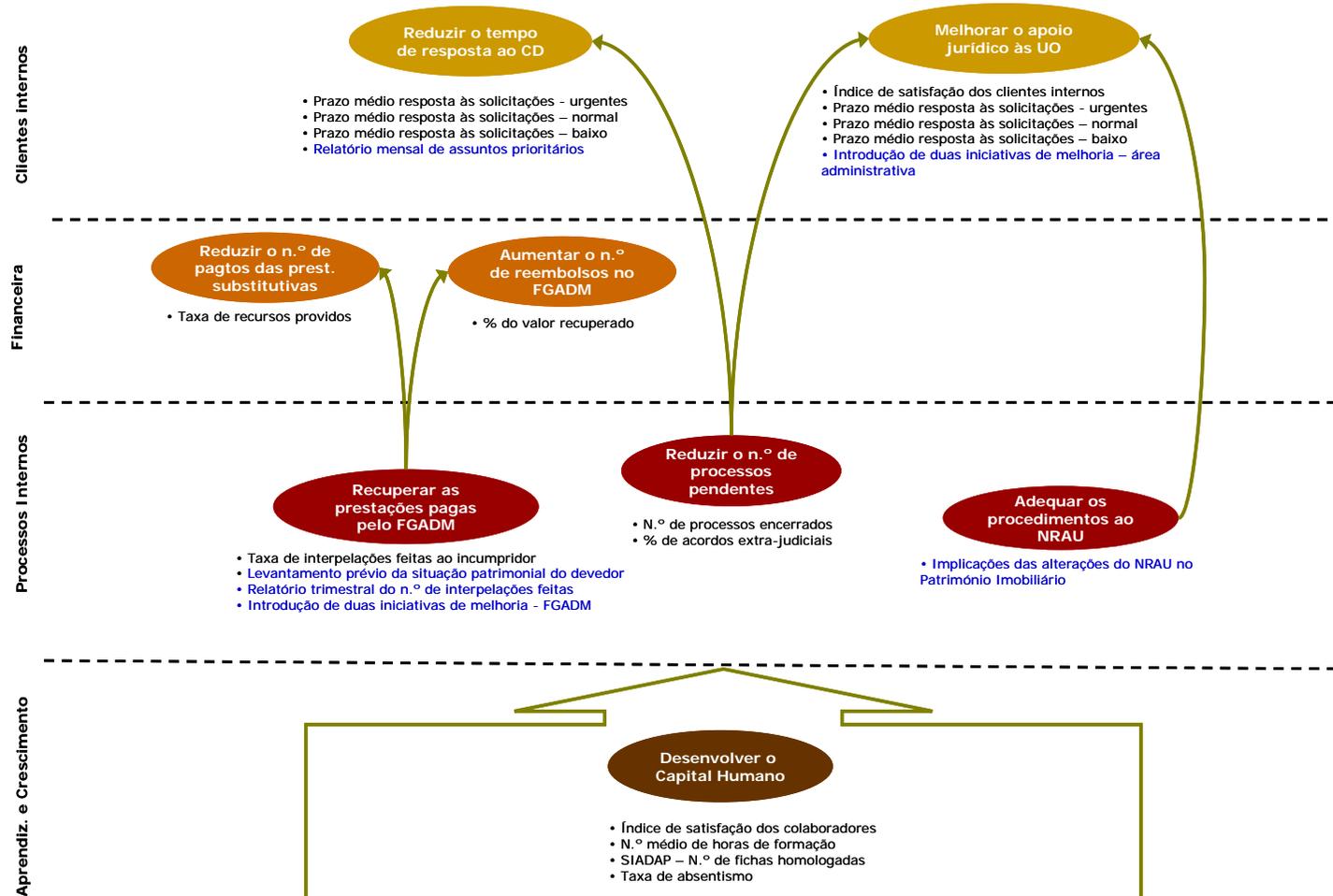
PS.05 – Gestão de Aquisições

Abastecer o IGFSS dos bens e serviços necessários ao desenvolvimento da sua actividade

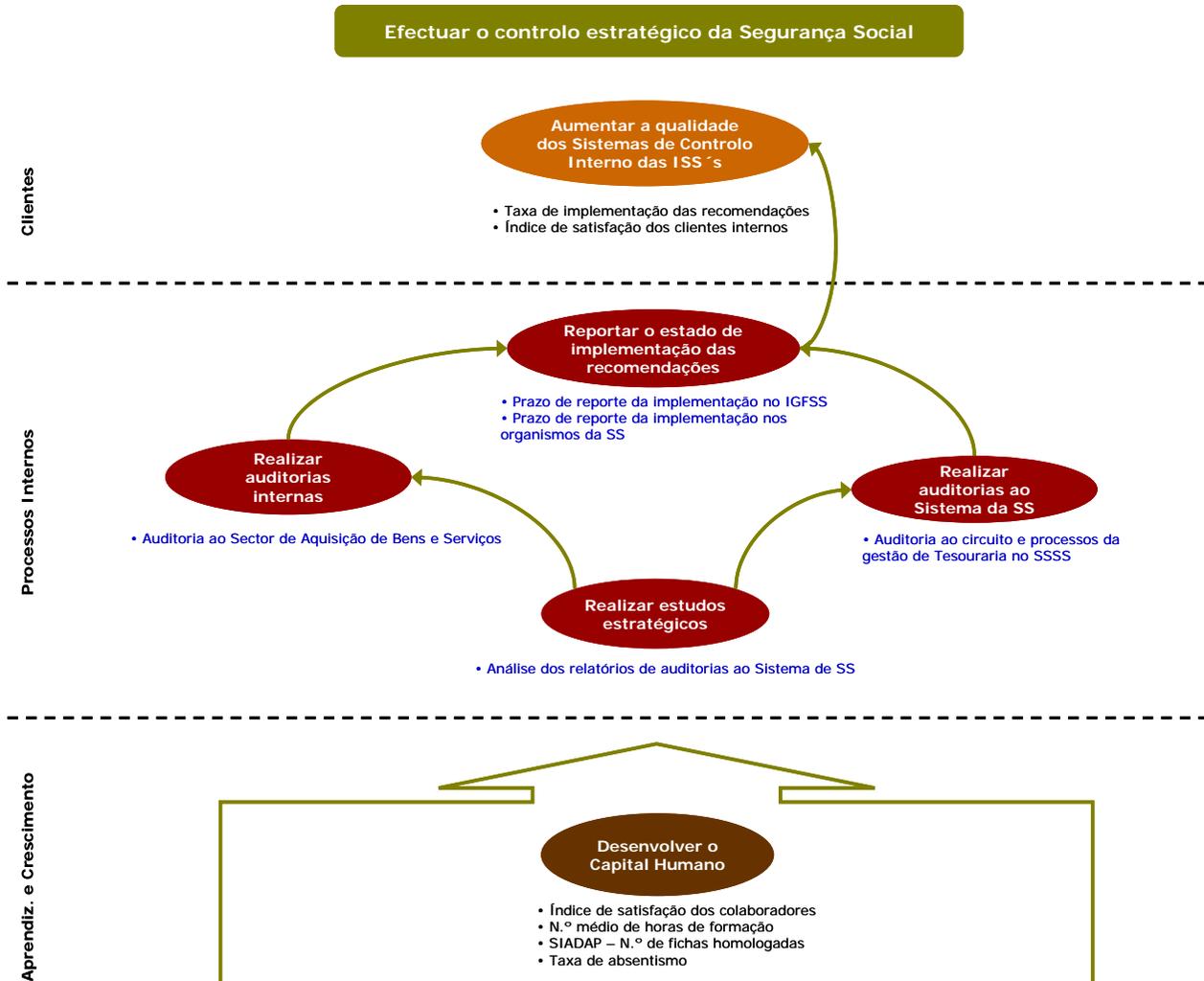


PS.06 –Jurídico-Contencioso

Prestar o apoio jurídico e contencioso ao IGFSS



PS.07 - Auditoria



3.3 METAS 2007

Uma vez definida a estratégia e seleccionados os indicadores de medição dos objectivos, foram fixadas as metas mediante as quais será efectuada a aferição da performance do IGSS, por comparação com o desempenho verificado. São estas metas que permitem, através da parametrização do software de BSC, aferir automaticamente em cada mês a eficácia de cada Processo.

Assim para o universo de 329 indicadores foram identificadas as metas finais e intercalares, entre outros elementos tais como a unidade de medida, o algoritmo, a polaridade (minimizante vs maximizante), a periodicidade de monitorização e os responsáveis pelo mapa estratégico, indicador, actividade e pela introdução de dados.

Todos estes elementos constam da “ficha de cadastro” do indicador no software BSC, pelo que se remete para este sistema a informação detalhada de cada indicador, incluindo as metas intercalares que permitem efectuar a aferição da performance em cada mês.

Não obstante, nos quadros que se seguem, apresentam-se as metas anuais (finais) relativamente a cada um dos 329 indicadores, no total dos 11 Mapas Estratégicos de 2.º nível, por Processo.

PN.01 - Gestão da Dívida

Perspectiva	Objectivo		Indicador		Metas	
	Nome	Ponderação	Nome	Ponderação	Valor	Data Efeito
Aprendizagem e Crescimento	Desenvolver o Capital Humano	1	Índice de satisfação dos colaboradores	1	69%	31-12-2007
			N.º médio de horas de formação	1	43 h	31-12-2007
			SIADAP - N.º de fichas homologadas	1	129 fichas	31-03-2007
			Taxa de absentismo	1	3,10%	31-12-2007
	Desenvolver os Sistemas de Informação	1	Novo SEF	1	Gerido por iniciativas	30-10-2007
			SIGED 2	1	Gerido por iniciativas	16-04-2007
			SPET @ NET	1	Gerido por iniciativas	30-10-2007
	Melhorar os Níveis de Serviço Interno	1	Índice de Satisfação dos Clientes Internos	1	81%	31-12-2007
	Clientes / Tutela	Aumentar o n.º de Empresas Viabilizadas	1	N.º de investidores contactados	1	30
Taxa de Sucesso das Iniciativas				1	70%	31-12-2007
Viabilização de empresas através da entrada de investidores				1	Gerido por iniciativas	31-12-2007
Dissuadir o Incumprimento Contributivo		1	Evolução das contribuições	1	5,75%	31-12-2007
			N.º notícias abonatórias	1	6	31-12-2007
Garantir Postos de Trabalho		1,5	Postos de Trabalho Recuperados	1,5	6.300	31-12-2007
Melhorar a Capacidade de Atendimento das SP		1	Ampliação da rede de SPET	1	Gerido por iniciativas	31-08-2007
			Índice de satisfação dos clientes externos	1	67%	31-12-2007
			N.º reclamações no livro amarelo	1	8	31-12-2007
			Sistema de Gestão de Reclamações	1	Gerido por iniciativas	31-03-2007
Melhorar a Capacidade de Resposta dos Serviços		1	Sistema de Gestão do Atendimento	1	Gerido por iniciativas	31-12-2007
	Tempo médio de resposta às solicitações		1	5 dias	31-12-2007	
Financeira	Aumentar a Cobrança Executiva	1	Aumento % da cobrança executiva	1	28%	31-12-2007
			Rácio de cobrança da dívida com menos de 2 anos	1	16%	31-12-2007
	Aumentar a Cobrança Extraordinária	1	Aumento da Cobrança Extraordinária	1	30 ME	31-12-2007
			Rácio de Renúncia	1	20%	31-12-2007
			Valor Enquadrado	1,5	115 ME	31-12-2007
	Recuperar a Dívida à SS	1	Titularização	1	Gerido por iniciativas	27-12-2007
Valor Global Recuperado			1,5	28%	31-12-2007	
Processos Internos	Aumentar as iniciativas de enquadramento	1	N.º de novos devedores contactados	1	180	31-12-2007
	Aumentar os pagamentos não prestacionais	1	Taxa de concretização das citações	1	20%	31-12-2007
	Dinamizar a venda de bens penhorados	1	N.º imóveis publicitados	1	400	31-12-2007
	Dinamizar os pagamentos coercivos	1	% do valor dos pagamentos coercivos	1	60%	31-12-2007
	Fomentar os acordos prestacionais	1,5	Dívida acordada	1,5	305 ME	31-12-2007
			N.º de novos acordos	1,5	18.000	31-12-2007
			Taxa de conclusão	1	20%	31-12-2007
	Incentivar os pagamentos voluntários	1	% do valor dos pagamentos voluntários	1	40%	31-12-2007
	Incrementar as penhoras	1,5	Ações Nacionais	1	Gerido por iniciativas	15-12-2007
			Levantamento das ETT com Dívida	1	Gerido por iniciativas	31-12-2007
			N.º de Solicitações de Penhora	1,5	50.000	31-12-2007
			Rácio dos Processos c/ Penhora	1	80%	31-12-2007
	Incrementar o acompanhamento dos processos	1	Tempo médio duração dos processos	1	9 meses	31-12-2007
Maximizar a reversão	1	% do valor dos pagamentos em reversão	1	10%	31-12-2007	

PN.02 - Património Imobiliário

Perspectiva	Objectivo		Indicador		Metas	
	Nome	Ponderação	Nome	Ponderação	Valor	Data Efeito
Aprendizagem e Crescimento	Aperfeiçoar os Sistemas de Informação	2	Bolsa On-Line de Imóveis p/ arrendamento e venda	1	Gerido por iniciativas	23-07-2007
			Pedidos de Reparação On-line	1	Gerido por iniciativas	26-03-2007
	Desenvolver o Capital Humano	1	Índice de Satisfação dos Colaboradores	1	75%	31-12-2007
			N.º Médio de Horas de Formação	1	17 h	31-12-2007
			SIADAP - N.º de fichas homologadas	1	48 fichas	31-03-2007
			Taxa de Absentismo	1	4,78%	31-12-2007
Melhorar os Níveis de Serviço Interno	1	Índice de satisfação dos clientes internos	1	77%	31-12-2007	
Clientes	Aumentar a Satisfação dos Clientes	2	Redução da % de reclamações	1	20%	31-12-2007
			Índice de satisfação Adm. de Condomínio	1	59%	31-12-2007
			Índice de satisfação dos Arrendatários	1	59%	31-12-2007
			N.º de condomínios implementados (RL+HS)	1	24	31-12-2007
			Taxa de satisfação aferida pelos telefonemas de cortesia	1	90%	31-12-2007
	Melhorar a Qualidade de Atendimento	1	Alargamento do Horário de Atendimento	1	Gerido por iniciativas	26-02-2007
Revisão do Sistema de Minutas			1	Gerido por iniciativas	31-05-2007	
Financeira	Aumentar a Eficácia na Gestão do Património	1	N.º de Pedidos de Reparação	1	558	31-12-2007
			N.º de Processos Abertos	1	471	31-12-2007
			Rácio Proveitos/Custos	1,5	8%	31-12-2007
			Taxa de Execução do Orçamento de Condomínios	1	12,5%	31-12-2007
	Aumentar as Receitas de Património	2	Receitas Extraordinárias de Alienação	2	14,40M€	31-12-2007
			Rendas por Cobrar/Total de Rendas - HS	1	10,0%	31-12-2007
			Rendas por cobrar/total de Rendas - RL	2	6%	31-12-2007
			Valor das Receitas de Rendas de RL	1	25m€	31-12-2007
Processos Internos	Actualizar as Rendas (NRAU)	2	N.º de Pedidos de Avaliação até Maio	1	450	31-05-2007
			Revisão da informação no SIF	1	Gerido por iniciativas	30-06-2007
	Alienar Imóveis	2	N.º de concursos de venda de imóveis	1	Gerido por iniciativas	31-12-2007
			N.º de Imóveis de HS alienados	1	239	31-12-2007
			N.º de Imóveis de RL alienados	1	53	31-12-2007
	Reduzir os Tempos de Resposta dos Serviços	1,5	Processo Único - N.º de processos Criados	1	10	30-04-2007
			Tempo médio de realização de escrituras	1	120 dias	31-12-2007
			Tempo médio de resposta aos pedidos de reparação	1	13 dias úteis	31-12-2007
			Tempo médio de resposta nas transmissões de arrendamento	1	90 dias	31-12-2007
	Transferir Imóveis de Habitação Social	2	N.º de imóveis transferidos para as Autarquias	1	500	31-12-2007
	Valorizar os Imóveis	1	Plano de Obras de Valorização	1	Gerido por iniciativas	31-12-2007
Taxa de Execução do Orçamento de Valorização			1	100%	31-12-2007	

PN.03 - Orçamento e Conta

Perspectiva	Objectivo		Indicador		Metas	
	Nome	Ponderação	Nome	Ponderação	Valor	Data Efeito
Aprendizagem e Crescimento	Desenvolver o Capital Humano	1	Índice de Satisfação dos Colaboradores	1	65%	31-12-2007
			N.º Médio de Horas de Formação	1	21 h	31-12-2007
			SIADAP - N.º de Fichas Homologadas	1	21 fichas	31-03-2007
			Taxa de Absentismo	1	6,72%	31-12-2007
	Melhorar os níveis de serviço interno	1	Índice de Satisfação dos Clientes Internos	1	65%	31-12-2007
	Qualificar o Sistema de Informação Financeira e Orçamental	1,5	Automatização da Extração dos mapas orçamentais-LBSS e LEO	1	Gerido por iniciativas	31-10-2007
Fiabilização Reciprocidade Oper. Financeiras entre ISS's			1	Gerido por iniciativas	31-12-2007	
Clientes/Tutela	Disponibilizar a Execução Orçamental Mensal	1,5	Indicadores de Análise da Execução Orçamental	1	Gerido por iniciativas	12-12-2007
			Prazo de Apresentação da Execução Orçamental	2	10 dias úteis	31-12-2007
	Elaborar a Conta da SS	1	Prazo de Apresentação da Conta - Relatório Analítico	1	Gerido por iniciativas	04-08-2007
			Prazo de Apresentação da Conta à DGO - Rel. Sintético	1	Gerido por iniciativas	15-06-2007
	Elaborar o OSS	1	Prazo de Apres. dos Mapas Orçamentais e Relatório	1	Gerido por iniciativas	15-10-2007
			Remessa às ISS's do Orçamento Aprovado para 2008	1	Gerido por iniciativas	31-12-2007
			Validação do OSS 2008 Contabilizado no SIF	1	Gerido por iniciativas	31-12-2007
	Responder às Necessidades dos Clientes	1	Índice de Satisfação dos Clientes Externos	1	59%	31-12-2007
			Taxa de Cumprimento dos Prazos de Resposta aos Aud. Int/Ext	1	85%	31-12-2007
	Financeira	Garantir a Cobertura Orçamental da Receita e da Despesa	1	Grau de Execução Orçamental da Despesa	1	80%
Grau de Execução Orçamental da Receita				1	80%	31-12-2007
Processos Internos	Efectuar a Normalização Orçamental e Contabilística	1	Requalificação das Contas POCISSSS	1	Gerido por iniciativas	27-12-2007
			Tempo de abert. clas. econ. s/ nece. de aprovação da Tutela	1	2 dias úteis	31-12-2007
			Tempo de abertura de contas sem circular normativa	1	2 dias úteis	31-12-2007
			Tempo de resp. as necess. urg. Normalização Contabilística	1	5 dias úteis	31-12-2007
			Tempo de resp. necess. urg. Normalização Orçamental	1	5 dias úteis	31-12-2007
			Tempo resp. às restantes necess. de Normalização Orçamental	1	15 dias úteis	31-12-2007
			Tempo resp. às restantes necess. Normalização Contabilística	1	15 dias úteis	31-12-2007
	Efectuar as Alterações Orçamentais	1	Tempo Contab. Alt.Orç.Aprov.Desp.Conj.SESS Rev. Orç. Globais	1	5 dias úteis	31-12-2007
			Tempo Elab. Alterações Orçamentais Aprov. Presidente IGSS	1	4 dias úteis	31-12-2007
	Realizar Estudos Prospectivos	1	Actualização das séries longas	1	Gerido por iniciativas	14-12-2007
			Apres. dos valores prospectivos das grandes rubricas do OSS	2	Gerido por iniciativas	25-05-2007
			Taxa cump. prazo de rev. da previsão da Execução Orçamental	1,5	80%	31-12-2007

PN.04 - Gestão Financeira

Perspectiva	Objectivo		Indicador		Metas	
	Nome	Ponderação	Nome	Ponderação	Valor	Data Efeito
Aprendizagem e Crescimento	Desenvolver o Capital Humano	1	Índice de Satisfação dos Colaboradores	1	70%	31-12-2007
			N.º médio de Horas de Formação	1	14 h	31-12-2007
			SIADAP - N.º de Fichas Homologadas	1	49 fichas	31-03-2007
			Taxa de Absentismo	1	6.91%	31-12-2007
	Melhorar os Níveis de Serviço Interno	1	Índice de Satisfação dos Clientes Internos	1	83%	31-12-2007
	Operacionalizar a Tesouraria Única	1,5	Centralização das cobranças SGT (Receitas Próprias ISS)	1,5	Gerido por iniciativas	31-12-2007
			Centralização do Pagamento de Prestações Sociais	1	Gerido por iniciativas	31-12-2007
Centralização dos Pagamentos das IPSS's			2	Gerido por iniciativas	31-12-2007	
Financeira	Rentabilizar os Excedentes de Tesouraria da SS	2	Peso Relativo DO/DP	1,5	3%	31-12-2007
			Rendibilidade Média FSS vs MMI	2	1 PB	31-12-2007
			Rendibilidade Média IGSS Vs MMI	2	7 PB	31-12-2007
Clientes Internos e Externos	Assegurar a Gestão Processual dos Fundos e Programas	2	Actualização das Prestações do FGADM	1	Gerido por iniciativas	16-04-2007
			Prazo de Resposta aos Representantes Legais FGADM	1,5	5 dias úteis	31-12-2007
			Prazo de Resposta aos Tribunais - FGDAM	2	4 dias úteis	31-12-2007
			Redução das Pendências do FGS	2	90%	31-12-2007
			Registo das Manutenções do FGADM	1	Gerido por iniciativas	13-12-2007
	Controlar as Tesourarias do Sistema da SS	2	Modelo Controlo Mensal Caixas SIF	1	Gerido por iniciativas	31-08-2007
			Relatório das Cobranças dos processos Executivos	1,5	Gerido por iniciativas	09-04-2007
			Relatório de Controlo das Tesourarias GT (IGFSS)	1,5	Gerido por iniciativas	17-12-2007
			Relatório de Controlo das Tesourarias GT (ISS)	2	Gerido por iniciativas	30-11-2007
	Controlar o Abastecimento Financeiro das ISS's	2	% de Abastecimentos de Acordo c/ Data de Solicitação	1	95%	31-12-2007
			Índice de Satisfação Clientes do Abastecimento Financeiro	2	82%	31-12-2007
			Relatório de Acompanhamento dos PT's das ISS's	1,5	Gerido por iniciativas	15-10-2007
			Taxa de Cump. Entrega Previsões de Transferências p/ ISS's	2	80%	31-12-2007
	Garantir a Qualidade dos Serviços Financeiros	1,5	Taxa de Cumprimento de Resposta aos Bancos	1	85%	31-12-2007
			Tx. de Cump. Prazo Diário p/ Envio de Situações Irreg. Banca	1,5	85%	31-12-2007
	Preparar Informação de Gestão	1,5	INFO DFIN	1	Gerido por iniciativas	10-12-2007
	Produzir Informação de Gestão dos Fundos	1,5	Plano de Actividades do FGS	1	Gerido por iniciativas	23-04-2007
			Relatório Anual de Actividades do FGS	1	Gerido por iniciativas	23-03-2007
			Relatório Anual de Actividades do FBC	1,5	Gerido por iniciativas	28-02-2007
			Relatório Anual do FSS	1	Gerido por iniciativas	28-02-2007
			Relatório de Actividade Mensal do FGS	1,5	Gerido por iniciativas	20-12-2007
			Relatório Mensal do FSS	1,5	Gerido por iniciativas	12-12-2007

Perspectiva	Objectivo		Indicador		Metas	
	Nome	Ponderação	Nome	Ponderação	Valor	Data Efeito
Processos Internos	Assegurar o Planeamento Financeiro	2	Mapa de Controlo Financeiro do FSE	1	Gerido por iniciativas	04-12-2007
			Prazo de Apresentação Mensal do PT 2007	1,5	Gerido por iniciativas	17-12-2007
			Prazo de Elaboração do PT Anual de 2008 Mensualizado	2	50 dias	31-12-2007
			Prazo de Envio da Execução Mensal à Contabilidade	2	Gerido por iniciativas	04-12-2007
			Taxa de Cumprimento da Apresentação Diária do PT	1,5	90%	31-12-2007
	Contabilizar os Fluxos Financeiros	1,5	% de Mov. Aberto p/ os foram real. contac. (Conta 21)	1,5	40%	31-12-2007
			% de Mov. p/ Contab. em Relação ao total (Contas 12)	2	5%	31-12-2007
			Manual de Procedimentos da Reconciliação Bancária	1,5	Gerido por iniciativas	15-06-2007
			Manual de Procedimentos da Tesouraria	1,5	Gerido por iniciativas	15-06-2007
			Manual de Procedimentos de Contabilização	1,5	Gerido por iniciativas	15-06-2007
	Controlar os Serviços Financeiros	1,5	N.º de contactos estabelecidos p/ reduzir movimentos por reconciliar	2	250 Contactos	31-12-2007
			Avaliação dos Prestadores dos Serviços Financeiros	1,5	Gerido por iniciativas	15-12-2007
			Instalação de TPA nas Tesourarias GT	1,5	Gerido por iniciativas	31-12-2007
			Manual de Procedimentos	1,5	Gerido por iniciativas	15-06-2007
			Taxa de Cump. da Val. do Custo dos Serv. Multibanco	1	80%	31-12-2007
	Melhorar o Funcionamento dos Fundos	1	Encerramento das Contas do FGS	2	Gerido por iniciativas	30-04-2007
			Encerramento das Contas do FSS	2	Gerido por iniciativas	30-04-2007
			Encerramento das Contas do Fundo da Banca dos Casinos	2	Gerido por iniciativas	05-04-2007
			Manual de Procedimentos do FGS	1,5	Gerido por iniciativas	31-07-2007
			Manual de Procedimentos do FSS	1,5	Gerido por iniciativas	31-07-2007
			Manual de Procedimentos do Fundo da Banca dos Casinos	1,5	Gerido por iniciativas	31-07-2007
			Manual de Procedimentos dos Fundos Esp. e Programas	1,5	Gerido por iniciativas	31-07-2007
			Optimização do Modelo Funcionamento do FGS	2	Gerido por iniciativas	31-12-2007
Taxa de actualização das Bases de Dados do FSS	1	95%	31-12-2007			

PS.01 - Gestão Estratégica

Perspectiva	Objectivo		Indicador		Metas	
	Nome	Ponderação	Nome	Ponderação	Valor	Data Efeito
Aprendizagem e Crescimento	Desenvolver o Capital Humano	1	Índice de satisfação dos colaboradores	1	77%	31-12-2007
			N.º médio de horas de formação	1	15 h	31-12-2007
			SIADAP - N.º de fichas homologadas	1	16 fichas	31-03-2007
			Taxa de absentismo	1	5,48%	31-12-2007
	Melhorar os níveis de serviço interno	1	Índice de satisfação dos clientes internos	1	83%	31-12-2007
	Operacionalizar o Balanced Scorecard	2	Operacionalização do sistema de monitorização on-line	1	Gerido por iniciativas	23-03-2007
Clientes	Certificar o Sistema de Gestão da Qualidade	2	Certificação ISO 9001:2000	2	Gerido por iniciativas	31-12-2007
			Reunião de revisão do SGQ	1	Gerido por iniciativas	04-05-2007
	Disponibilizar informação de gestão	1,5	Balanço da Carta de Missão	1	Gerido por iniciativas	01-06-2007
			Plano de Actividades para 2008	1,5	Gerido por iniciativas	20-07-2007
			Relatório de Actividades de 2006	2	Gerido por iniciativas	13-04-2007
	Monitorizar as oportunidades de melhoria	1	Monitorização dos planos de acção: CAF, Internos e Externos	1	Gerido por iniciativas	31-10-2007
	Promover a imagem interna e externa do IGFSS	1,5	Comemoração dos 30 anos do IGFSS	1	Gerido por iniciativas	13-04-2007
			N.º de acções de benchmarking	1,5	7	31-12-2007
			Taxa satisfação da comunicação interna	1,5	75%	31-12-2007
	Processos Internos	Assegurar os Processos de Gestão do SGQ	1	Auditorias internas da Qualidade	1,5	Gerido por iniciativas
N.º mínimo de acções preventivas				1	10	31-12-2007
Tempo médio p/ definir acções correctivas				1	5 dias	31-12-2007
Aumentar a eficiência da comunicação		1,5	N.º de flashes informativos	1	240	31-12-2007
			N.º médio de acessos da internet	2	11.700	31-12-2007
			N.º médio de acessos da intranet	2	19.000	31-12-2007
			Newsletter institucional	1	Gerido por iniciativas	31-12-2007
			Taxa média de audiência dos boletins electrónicos	1,5	70%	31-12-2007
Desenvolver o modelo de GPO		1,5	Geração mensal dos Scorecards	1,5	Gerido por iniciativas	17-12-2007
			Reuniões de pilotagem estratégica	1	Gerido por iniciativas	31-10-2007
Medir a evolução do IGFSS - CAF		1	Auto-avaliação CAF	1	Gerido por iniciativas	13-04-2007
Medir a satisfação dos clientes internos e externos		1	Inquérito aos clientes externos 2007	1	Gerido por iniciativas	31-12-2007

PS.02 - Gestão de Recursos Humanos

Perspectiva	Objectivo		Indicador		Metas	
	Nome	Ponderação	Nome	Ponderação	Valor	Data Efeito
Aprendizagem e Crescimento	Desenvolver o Capital Humano	1	Índice de Satisfação dos Colaboradores	1	71%	31-12-2007
			N.º Médio de Horas de Formação	1	34 h	31-12-2007
			SIADAP - N.º de Fichas Homologadas	1	16 fichas	31-03-2007
			Taxa de Absentismo	1	4,51%	31-12-2007
	Desenvolver os Sistemas de Informação	1	Sistema Integrado de Recursos Humanos	1	Gerido por iniciativas	31-12-2007
Clientes Internos/Colaboradores	Aumentar a Satisfação dos Colaboradores	1,5	Índice de Satisfação Colaboradores	1	72%	31-12-2007
	Responder às Necessidades das UO	2	Inquérito de Satisfação Organizacional	1	Gerido por iniciativas	03-12-2007
			Índice de Satisfação dos Clientes Internos	1	79%	31-12-2007
Financeira	Investir em Formação	1,5	Taxa de Execução do Orçamento de Formação	1	85%	31-12-2007
	Investir em SHST	1,5	Taxa de Execução do Orçamento de SHST	1	70%	31-12-2007
	Reduzir os Custos Directos do Absentismo	1	Custo Teórico do Absentismo	1	519.000 €	31-12-2007
			Plano de Combate ao absentismo	1	Gerido por iniciativas	14-12-2007
Processos Internos	Aumentar a Qualificação dos Colaboradores	2	N.º de Horas de Formação por Colaborador PCEP	2	35h	31-12-2007
			N.º Médio de Horas Formação por Colaborador	1,5	26h	31-12-2007
			Plano de Formação	2	Gerido por iniciativas	30-11-2007
			Programa de Colaboradores com Elevado Potencial (PCEP)	2	Gerido por iniciativas	31-12-2007
	Promover a Gestão de Carreiras e Competências	2	SIADAP - % de Homologação	2	82%	31-03-2007
	Promover a Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho	2	% de Colaboradores C/ Check Up Anual	1	20%	31-12-2007
			Criação de um Gabinete Médico	1	Gerido por iniciativas	31-07-2007
	Recrutar e Promover a Mobilidade dos RH	2	Plano de Recrutamento	2	Gerido por iniciativas	30-11-2007
			Programa de Rotação	1	Gerido por iniciativas	31-12-2007
			Programa Integrar	1	Gerido por iniciativas	31-12-2007
			Taxa de Acompanhamento de Novos Colaboradores	1	80%	31-12-2007
			Taxa de Cobertura	2	70%	31-12-2007
			Taxa de Mobilidade Interna	1	2%	31-12-2007
Reduzir o Absentismo	1	Taxa de Absentismo	1	4,90%	31-12-2007	

PS.03 - Gestão de Infra-Estruturas

Perspectiva	Objectivo		Indicador		Metas	
	Nome	Ponderação	Nome	Ponderação	Valor	Data Efeito
Aprendizagem e Crescimento	Desenvolver o Capital Humano	1	Índice de Satisfação dos Colaboradores	1	70%	31-12-2007
			Nº Médio de Horas de Formação	1	6 h	31-12-2007
			SIADAP - Nº de Fichas Homologadas	1	27 fichas	31-03-2007
			Taxa de Absentismo	1	8,02%	31-12-2007
	Desenvolver os Sistemas de Informação	1	Sistema de Gestão de Infra-Estruturas e Helpdesk	1	Gerido por iniciativas	31-08-2007
Clientes Internos	Responder Necessidades dos Clientes Internos e Colaboradores	1	Índice de Satisfação dos Clientes Internos	1	82%	31-12-2007
			Tempo Médio de Resp. Helpdesk Aplicacional - Nivel A	1	6 horas expediente	31-12-2007
			Tempo Médio de Resp. Helpdesk Aplicacional - Nivel B	1	10 horas expediente	31-12-2007
			Tempo Médio de Resposta do Helpdesk Técnico - Nivel A	1	3,5 h	31-12-2007
			Tempo Médio de Resposta do Helpdesk Técnico - Nivel B	1	21 h	31-12-2007
			Tempo Médio de Resposta do IGFSS - DA - Baixo	1	22 dias úteis	31-12-2007
			Tempo Médio de Resposta do IGFSS - DA - Normal	1	5 dias úteis	31-12-2007
Tempo Médio de Resposta do IGFSS - DA - Urgente	1	24 h	31-12-2007			
Financeira	Investir em Infra-Estruturas	1	Taxa de Execução da Dotação para Instalações	1	90%	31-12-2007
	Investir em TIC	1	Taxa de Execução do PIDDAC de Informática	1	95%	31-12-2007
Processos Internos	Assegurar a Manutenção dos SI	1	Manual de Procedimentos Aplicacionais	1	Gerido por iniciativas	31-08-2007
			Prazo Médio de Inoperância dos SI/BD	1	3 horas expediente	31-12-2007
	Assegurar a Operacionalidade dos Equipamentos	1	Apresentação do Relatório de Custos com a Frota Automóvel	1	Gerido por iniciativas	20-11-2007
			Gestão do Imobilizado Corpóreo	1	Gerido por iniciativas	31-10-2007
			Taxa de Verificação de Bens	1	25%	31-05-2007
	Assegurar as Infra-Estruturas Técnicas de Base	1	Migração do Servidor IGF279 - BDC de NT para 2003	1	Gerido por iniciativas	12-03-2007
			Modernização do Parque Informático e de Comunicações	1	Gerido por iniciativas	31-12-2007
			Nº de Horas de Inoperância das Impressoras - Avarias	1	60 h	31-12-2007
			Nº de horas de Inoperância das Impressoras - Consumíveis	1	120 h	31-12-2007
			Nº Horas de Inoperância dos Servidores	1	60 h	31-12-2007
			Nº Mensal de Solicitações	1	705	31-12-2007
	Melhorar a Gestão Documental	1	Suporte Técnico à Criação de Novas SPET	1	Gerido por iniciativas	07-05-2007
			Gestão de Arquivos Físicos	1	Gerido por iniciativas	31-10-2007
			Nº de Empréstimos Anuais pelo CDT	1	450	31-12-2007
			Taxa de Organização Documental	1	20%	31-12-2007
			Tempo de Implementação de Workflow no SmartDocs	1	120 dias	31-12-2007
Reforçar as Infra-Estruturas Físicas	1	Tempo Médio de Resposta a Pedidos de Pesquisa de Legislação	1	0,33 h	31-12-2007	
		Instalação das SPET I e II de Lisboa	1	Gerido por iniciativas	31-10-2007	
			Obras de Beneficiação no IGFSS	1	Gerido por iniciativas	31-10-2007

PS.04 - Contabilidade

Perspectiva	Objectivo		Indicador		Metas	
	Nome	Ponderação	Nome	Ponderação	Valor	Data Efeito
Aprendizagem e Crescimento	Desenvolver o Capital Humano	1	Índice de satisfação dos colaboradores	1	71%	31-12-2007
			N.º médio de horas de formação	1	19 h	31-12-2007
			SIADAP - N.º de fichas homologadas	1	16 fichas	31-03-2007
			Taxa de absentismo	1	2,51%	31-12-2007
	Melhorar os níveis de serviço interno	1	Índice de satisfação dos clientes internos	1	83%	31-12-2007
Clientes	Disponibilizar a execução orçamental do IGSS	2	Prazo apresentação da execução orçamental ao CF - Despesa	1	Gerido por iniciativas	15-12-2007
			Prazo apresentação da execução orçamental ao CF - Receita	1	Gerido por iniciativas	15-12-2007
			Prazo apresentação mensal da execução orçamental - Despesa	2	Gerido por iniciativas	06-12-2007
			Prazo apresentação mensal da execução orçamental - Receita	2	Gerido por iniciativas	07-12-2007
	Processar a despesa	1,5	Prazo de pagamento à CGA e SS	1,5	Gerido por iniciativas	14-12-2007
			Prazo de pagamento do IRS	1	Gerido por iniciativas	20-12-2007
			Prazo de pagamento dos vencimentos	2	Gerido por iniciativas	20-12-2007
			Taxa cumprimento de pagamento - Fundos de Maneio	1	85%	31-12-2007
			Taxa cumprimento prazos pagamento - Diversos	1	85%	31-12-2007
	Produzir as demonstrações financeiras do IGSS	2	Prazo apresentação das contas ao DOC e TC	2	Gerido por iniciativas	30-04-2007
			Prazo apresentação do dossier de contas	1	Gerido por iniciativas	31-12-2007
			Prazo de encerramento mensal de contas	1	Gerido por iniciativas	31-12-2007
	Processos Internos	Contabilizar a receita	1,5	Contabilização da receita com origem no caixa	1	Gerido por iniciativas
Contabilização da receita com origem no SEF				2	85%	31-12-2007
Requisição ao INH				1,5	Gerido por iniciativas	31-10-2007
Requisição de Fundos ao MTSS				1,5	Gerido por iniciativas	17-12-2007
Restituição de Contribuições				1	85%	31-12-2007
Taxa cumprimento da contabilização da receita				1,5	85%	31-12-2007
Efectuar o controlo orçamental		1	Prazo de análise mensal da execução orçamental provisória	1	Gerido por iniciativas	05-12-2007
Validar os registos contabilísticos		1	Prazo análise saldos das contas peri. cons. (trimestral)	1	Gerido por iniciativas	15-12-2007
			Prazo de análise dos saldos das contas mensais	1	Gerido por iniciativas	31-12-2007

PS.05 - Gestão de Aquisições

Perspectiva	Objectivo		Indicador		Metas	
	Nome	Ponderação	Nome	Ponderação	Valor	Data Efeito
Aprendizagem e Crescimento	Desenvolver o Capital Humano	1	Índice de Satisfação dos Colaboradores	1	75%	31-12-2007
			Nº Médio de Horas de Formação	1	22 h	31-12-2007
			SIADAP - Nº de Fichas Homologadas	1	7 fichas	31-03-2007
			Taxa de Absentismo	1	3,40%	31-12-2007
Cientes Internos	Dar Resposta às Necessidades Internas	1	Índice de Satisfação dos Clientes Internos	1	79%	31-12-2007
Financeira	Reduzir os Custos de Aquisição	1	Taxa de Redução de Custos	1	5%	31-12-2007
Processos Internos	Avaliar os Fornecedores	1	Relatório de Reporte Trimestral	1	Gerido por iniciativas	20-11-2007
	Melhorar a Gestão dos Processos com Contrato	1	Taxa de Cump. Adjud. de Contratos 15 dias Antes do seu Termo	1	75%	31-12-2007
	Reduzir o Nº de Processos de Aquisição	1	Taxa de Redução dos Processos	1	10%	31-12-2007
	Reduzir o Tempo de Duração dos Processos	1,5	Tempo Médio de Entrega Bens e Serviços - Consulta Prévia	1	25 dias úteis	31-12-2007
Tempo Médio de Entrega Bens e Serviços - Ajuste Directo			1	10 dias úteis	31-12-2007	

PS.06 - Jurídico-Contencioso

Perspectiva	Objectivo		Indicador		Metas	
	Nome	Ponderação	Nome	Ponderação	Valor	Data Efeito
Aprendizagem e Crescimento	Desenvolver o Capital Humano	1	Índice de Satisfação do Colaboradores	1	72%	31-12-2007
			Nº Médio de Horas de Formação	1	2 h	31-12-2007
			SIADAP - Nº de Fichas Homologadas	1	7 fichas	31-03-2007
			Taxa de Absentismo	1	7,27%	31-12-2007
Cientes Internos	Melhorar o Apoio Jurídico às UO	1	Índice de Satisfação dos Clientes Internos	2	82%	31-12-2007
			Introdução de Duas Iniciativas de Melhoria - Área Adm.	1	Gerido por iniciativas	30-03-2007
			Prazo Médio de Resposta às Solicitações - Normal	1,5	20 dias úteis	31-12-2007
			Prazo Médio de Resposta às Solicitações - Urgentes	2	5 dias úteis	31-12-2007
			Prazo Médio Resposta às Solicitações - Baixo	1	30 dias úteis	31-12-2007
	Reduzir o Tempo de Resposta ao CD	1	Prazo Médio de Resposta às Solicitações - Baixo	1	30 dias úteis	31-12-2007
			Prazo Médio de Resposta às Solicitações - Normal	1,5	20 dias úteis	31-12-2007
			Prazo Médio de Resposta às Solicitações - Urgentes	2	5 dias úteis	31-12-2007
Relatório Mensal dos Assuntos Prioritários	2	Gerido por iniciativas	20-10-2007			
Financeira	Aumentar o nº de Reembolsos no FGADM	1,5	% do Valor Recuperado	1,5	5%	31-12-2007
	Reduzir o nº de Pagamentos das Prestações Substitutivas	2	Taxa de Recursos providos	1,5	25%	31-12-2007
Processos Internos	Adequar os Procedimentos ao NRAU	1,5	Implicações das Alterações do NRAU no Património Imobiliário	1,5	Gerido por iniciativas	31-10-2007
	Recuperar as Prestações Pagas pelo FGADM	1	Introdução de duas Iniciativas de Melhoria - FGADM	1	Gerido por iniciativas	30-06-2007
			Levantamento Prévio da Situação Patrimonial do Devedor	1,5	Gerido por iniciativas	01-07-2007
			Relatório Trimestral do n.º de Interpelações Feitas	1,5	Gerido por iniciativas	20-10-2007
			Taxa de Interpelações Feitas ao Incumpridor	1,5	50%	31-12-2007
	Reduzir o nº de Processos Pendentes	2	% de Acordos Extra-Judiciais	1,5	10%	31-12-2007
N.º de Processos Encerrados			2	77	31-12-2007	

PS.07 - Auditoria

Perspectiva	Objectivo		Indicador		Metas	
	Nome	Ponderação	Nome	Ponderação	Valor	Data Efeito
Aprendizagem e Crescimento	Desenvolver o Capital Humano	1	Índice de Satisfação dos Colaboradores	1	77%	31-12-2007
			Nº Médio de Horas de Formação	1	29 h	31-12-2007
			SIADAP - Nº de Fichas Homologadas	1	5 fichas	31-03-2007
			Taxa de Absentismo	1	1,45%	31-12-2007
Clientes	Aum. a Qual. dos Sistemas de Controlo Interno das ISS's	1	Índice de Satisfação dos Clientes Internos	1	76%	31-12-2007
			Taxa de Implementação das Recomendações	2	50%	31-12-2007
Processos Internos	Realizar Auditorias ao Sistema da SS	2	Aud. ao Circuito e Proc. da Gestão de Tesouraria no SSSS	1	Gerido por iniciativas	31-12-2007
	Realizar Auditorias Internas	1,5	Auditoria ao Sector de Aquisição de Bens e Serviços	1	Gerido por iniciativas	29-06-2007
	Realizar Estudos Estratégicos	1	Análise dos Relatórios de Auditorias ao Sistema de SS	1	Gerido por iniciativas	30-06-2007
	Reportar o Estado de Implement. das Recomendações	1	Prazo de Reporte da Implementação no IGFSS	1	Gerido por iniciativas	30-11-2007
Prazo de Reporte da Implementação nos Organismos da SS			1	Gerido por iniciativas	31-12-2007	

3.4 OS 5 OBJECTIVOS NUCLEARES

À semelhança dos anos anteriores, de entre os 122 objectivos e os 329 indicadores foram eleitos 5 objectivos nucleares para 2007, os quais se apresentam no quadro abaixo.

5 Objectivos Nucleares - 2007				
N.º	Processo	Objectivo	Indicador	Meta
1	PN.01 Gestão da Dívida	Aumentar a cobrança executiva da dívida à Segurança Social	Aumento percentual da cobrança executiva face a 2006	28%
2	PN.02 Património Imobiliário	Aumentar as receitas de Património	Receitas extraordinárias de alienação	14,4M€
3	PN.03 Orçamento e Conta	Disponibilizar a execução orçamental mensal	Prazo de apresentação da execução orçamental (após o recebimento da informação financeira das ISS's)	10 dias úteis
4	PN.04 Gestão Financeira	Rentabilizar os excedentes de tesouraria da Segurança Social	Rendibilidade média IGSS vs Rendibilidade média MMI	0,07
5	PS.01 Gestão Estratégica	Certificar o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ)	Data de certificação ISO 9001:2000	31-12-2007

Na verdade, se dos 329 indicadores dos mapas estratégicos por Processo foram eleitos 77 para constar do mapa estratégico corporativo, destes ainda foram seleccionados 5 como sendo os objectivos nucleares do IGSS para 2007.

Sobre estes 5 objectivos/indicadores recai particular atenção já que traduzem as grandes apostas estratégicas para o período:

- Aumentar em 28% a receita da cobrança coerciva da dívida à Segurança Social, face a 2006, ou seja, recuperar até ao final de 2007 um valor de 290 milhões de Euros;
- Aumentar em 20% a receita da alienação do património, face a 2006, ou seja, atingir no final de 2007 um valor de venda de imóveis de 14,4 milhões de Euros;
- Apresentar atempadamente à Tutela a execução orçamental mensal, num prazo máximo de 10 dias a contar da data da entrega da informação por parte das Instituições do Sistema;
- Obter um diferencial positivo de pelo menos 7 pontos base entre a rendibilidade média do IGSS e a rendibilidade média do Mercado Monetário Interbancário, no conjunto das aplicações financeiras;
- Certificar o Sistema de Gestão da Qualidade do IGSS, de acordo com a Norma NP EN ISO 9001:2000, até ao final do ano de 2007.

3.5 CRITÉRIOS DE AFERIÇÃO DA PERFORMANCE

O novo software de gestão BSC veio substituir o anterior dispositivo de controlo da performance, assente em folhas de cálculo do Excel, e permite efectuar o controlo on-line dos níveis de desempenho, bem como monitorizar com mais exactidão e rigor as iniciativas correctivas levadas a cabo.

Para além disso, esta ferramenta informática disponibiliza um sistema de alertas associado a um sistema de notificações por e-mail, actualmente em fase de testes pré-prototípico, através do qual o IGFSS espera melhorar os níveis de responsabilização e promover a análise dos dados e a adopção proactiva das iniciativas adequadas, quando o desempenho se afasta da performance desejada.

O novo software de gestão afere a eficácia de cada mapa estratégico, através de um sistema de pontuação que pode oscilar entre os 0 e os 100 pontos, facilitando o controlo do desempenho e a comparação dos níveis de performance entre indicadores, objectivos e mapas estratégicos.

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 em que:

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

Assim, o software BSC foi parametrizado de forma a classificar uniformemente o desempenho relativamente a cada indicador, independentemente da sua unidade de medida, imprimindo a todos o mesmo nível de exigência, através da escala que abaixo se apresenta:

Mínimo	60%		Não cumprido [0 pts – 25 pts]
Mau	80%		Não cumprido [25 pts – 47,5 pts]
Alerta (*)	97%		Cumprido [47,5 pts – 56,25 pts]
Bom	98%		Cumprido [47,5 pts – 56,25 pts]
Meta	100%		Superado [56,25 pts – 100 pts]
Superado	105%		Superado [56,25 pts – 100 pts]
Máximo	140%		

(*) Limite a partir do qual são emitidas notificações automáticas por e-mail

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).

Admitindo que existem diferentes graus de importância ao nível das várias perspectivas, objectivos, indicadores e até actividades, sobretudo em face do impacto desigual da consecução de cada um nos resultados globais do Instituto, foram também introduzidas ponderações, destinadas a diferenciar o desempenho das metas fixadas.

Nesse sentido, foram fixados três níveis de ponderação (cujo factor ponderará o respectivo desempenho), que permitem distinguir as importâncias relativas:

- Grau de importância normal → factor de ponderação 1;
- Grau de importância elevado → factor de ponderação 1,5; e
- Grau de importância muito elevado → factor de ponderação 2.

Esta escala de ponderações pode ser aplicada a quatro níveis: às perspectivas, objectivos, indicadores e/ou actividades que compõem uma iniciativa/projecto.

Todavia, durante o ano de 2007, o IGFSS decidiu não aplicar as ponderações ao nível das perspectivas e das actividades, prevendo a sua utilização apenas numa fase mais madura e experiente deste processo.

No que concerne, especificamente, aos indicadores geridos por iniciativas, ou seja, àqueles que se referem a projectos ou objectivos medidos através de datas de entrega ou conclusão de algo, a medição da performance será efectuada automaticamente pelo sistema, através da taxa de concretização da iniciativa. Assim, em função da atribuição de pontos a cada uma das actividades (etapas) que compõem a iniciativa e mediante a comparação entre as datas de conclusão previstas e efectivas das actividades é aferida automaticamente pelo sistema a taxa de concretização da iniciativa.

Assim, o sistema mediante a existência de uma tabela de penalizações automática e em função dos dias de atraso na conclusão das actividades calcula a performance destes indicadores geridos por iniciativas.

% de penalização ao dia		
N.º de dias de atraso	Penalização por dia de atraso	Penalização total
1 a 5	6%	30%
6 a 15	2%	20%
16 a 65	1%	50%
Resumo		
5 dias de atraso implicam 30% de penalização nos pontos da actividade		
15 dias de atraso implicam 50% de penalização nos pontos da actividade		
65 dias de atraso implicam 100% de penalização nos pontos da actividade		

Naturalmente, no final do ano, o Conselho Directivo poderá, em face de motivos ponderosos, proceder à despenalização ou bonificação de qualquer projecto ou iniciativa.

Quanto ao procedimento de aferição e recolha dos dados, este novo modelo assente no software BSC pressupõe a introdução dos respectivos dados de desempenho mensais, pelas Unidades Orgânicas, até ao dia 10 do mês seguinte, ocorrendo a geração e validação dos respectivos scorecards até ao dia 15 do mês seguinte. Os resultados apurados, referir-se-ão aos dados de performance acumulados desde o início do ano até ao final do mês imediatamente anterior à sua disponibilização.

Este sistema mensal de avaliação do desempenho suportado pelo software de gestão específico de BSC permite assegurar que as decisões do Conselho Directivo são cada vez mais baseadas em outputs objectivos e devidamente quantificados provenientes do próprio sistema. Medir para Gerir!



SEGURANÇA SOCIAL

INSTITUTO DE GESTÃO FINANCEIRA
DA SEGURANÇA SOCIAL, IP