

PLANO ESTRATÉGICO 2010 - 2012







# FICHA TÉCNICA

## Título

# PLANO ESTRATÉGICO 2010-2012

# Autor/Editor

INSTITUTO DE GESTÃO FINANCEIRA DA SEGURANÇA SOCIAL, I. P. Av. Manuel da Maia, n.º 58
1049-002 Lisboa
Tel: 21 843 3300

Fax: 21 843 3720 Email: igfss@seg-social.pt

Coordenação Editorial

CONSELHO DIRECTIVO

Concepção Técnica

Gabinete de Apoio à Gestão

Data de Edição

17 de Dezembro de 2009

# ÍNDICE

1.	ENG	UADRAMENTO	
2.	APRE	SENTAÇÃO DO IGFSS	3
	2.1	Atribuições	
	2.2	Orgânica	
	2.3	Recursos Humanos, Financeiros e Materiais	7
3.	ANÁ	LISE ESTRATÉGICA	13
	3.1	Stakeholders	13
	3.2	Análise SWOT	17
4.	DEFI	NIÇÃO DA ESTRATÉGIA	25
	4.1	Missão, Visão, Valores e Política da Qualidade	25
	4.2	Modelo de Gestão	28
	4.3	Mapa da Estratégia	29
	4.4	Contrato de Gestão	33
5.	EXEC	CUÇÃO DA ESTRATÉGIA	37
	5.1	Strategy-Focused Organization	37
AN	EXOS -	- Fichas de Iniciativas Estratégicas	45





# ENQUADRAMENTO

Decorrente da adopção de uma gestão por objectivos, da implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade e também de alterações legislativas, o Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, IP (IGFSS) nestes últimos anos tem vindo a desenvolver e a integrar diversos instrumentos de gestão.

Em 2005, aquando a nomeação do 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. Fio 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 período 2005-2008.

Na sequência da recondução do Conselho Directivo, em 22 de Junho de 2009, cabe agora redefinir as orientações e os objectivos estratégicos para este novo mandato. O presente documento reflecte, assim, a visão estratégica de médio prazo do IGFSS (para os próximos 3 anos). Nele se engloba o Contrato de Gestão, entretanto 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 do Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) e dos Mapas da Estratégia dos Processos já para o ano de 2010, garantindo a tradução da estratégia organizacional em objectivos anuais, de curto prazo.

Neste contexto, e em suma, existindo um sistema de gestão por objectivos, suportado na metodologia *Balanced Scorecard* (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.

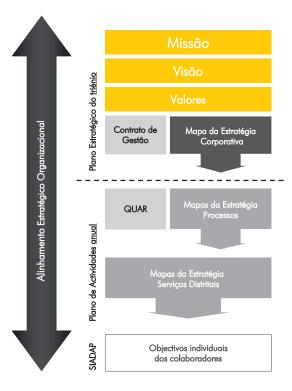


Figura 1 – Desdobramento da Estratégia



# 2. APRESENTAÇÃO DO IGFSS

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 Instituto afirmou-se ao longo do tempo como um dos pilares do Sistema.

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, assim, 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 32 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 800 mil 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 4.700 imóveis, entre renda livre e renda social, que integram o património imobiliário da Segurança Social.

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, contribuindo para a sua sustentabilidade.

O Instituto tem registado igualmente uma evolução significativa na adopção de mecanismos de gestão flexíveis e inovadores, cujos resultados são orientados sobretudo para a satisfação das necessidades dos cidadãos, que culminam na aposta de certificação do seu Sistema de Gestão da Qualidade.

O IGFSS 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.





# 2.1 Atribuições

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 a 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.





# 2.2 Orgânica

O IGFSS tem cerca de 435 colaboradores e a sua actual estrutura orgânica, aprovada pela Portaria n.º 639/2007, de 30 de Maio, divide-se em 4 áreas operacionais e 5 áreas de suporte. Organizado numa estrutura central, o IGFSS dispõe de serviços desconcentrados na área nuclear de gestão da dívida, que correspondem às Secções de Processo Executivo do Sistema de Segurança Social:



Figura 2 – Organograma IGFSS

## Áreas de Negócio

- Ao Departamento de Gestão Financeira incumbe a gestão unificada e optimizada dos recursos financeiros do Sistema, assegurando a arrecadação das contribuições e dos demais recursos financeiros e o abastecimento financeiro das instituições e serviços do sistema, bem como assegurar a gestão do Fundo de Socorro Social e dos demais fundos englobados no IGFSS.
- ⇒ Ao Departamento de Orçamento e Conta incumbe elaborar e controlar a execução do orçamento da Segurança Social, elaborar a conta da Segurança Social e, bem assim, elaborar e controlar a execução do orçamento privativo do IGFSS.
- Ao Departamento de Património Imobiliário incumbe a administração e conservação do património imobiliário da Segurança Social, tendo em vista a sua rentabilização, bem como a elaboração do plano de alienação de imóveis.
- Ao Departamento de Gestão da Dívida incumbe analisar a evolução da dívida à Segurança Social, actuando pro-activamente na sua recuperação, através da cobrança coerciva e extraordinária e na viabilização de empresas devedoras, representando a Segurança Social nas acções que visem uma articulação institucional, designadamente na titularização e junto de outros credores públicos.





## Áreas de Suporte

- O Departamento de Apoio Técnico assegura a gestão e manutenção dos edifícios afectos à actividade do IGFSS, garantindo os meios técnicos e as ferramentas necessárias aos serviços e utilizadores, assegurando a operacionalidade dos sistemas, telecomunicações e infra-estruturas tecnológicas, bem como a gestão do expediente e as aquisições de bens e serviços.
- Ao Gabinete de Apoio à Gestão incumbe assegurar a gestão da qualidade, o planeamento e monitorização da actividade do IGFSS, a promoção de uma estratégia de comunicação e imagem institucional e a assessoria técnica e jurídica aos órgãos estatutários.
- Ao Gabinete de Recursos Humanos incumbe a gestão técnica e administrativa dos recursos humanos do IGFSS.
- Ao Gabinete Jurídico Contencioso incumbe prestar assessoria jurídica e assegurar o contencioso do IGFSS.
- ⇒ À Direcção de Auditoria incumbe efectuar o acompanhamento da actividade dos organismos, instituições e serviços que integram o sistema de segurança social, nos domínios orçamental, económico e patrimonial, no âmbito do Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado.

# 2.3 Recursos Humanos, Financeiros e Materiais

Quando subscreveu a Carta de Missão para o seu primeiro mandato, o Conselho Directivo firmou deste logo um claro propósito de aposta nos colaboradores, sobretudo nas vertentes da motivação e satisfação, do rejuvenescimento dos quadros e do aumento da respectiva tecnicidade, com o objectivo último de fomentar a produtividade e a eficácia organizacionais.

Não obstante, 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.





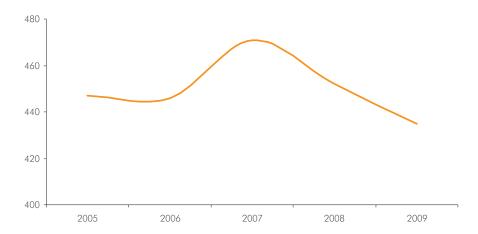


Gráfico 1 – Evolução do número de colaboradores do IGFSS

Em Setembro de 2009 o IGFSS tinha, então, 435 colaboradores e a sua caracterização era a seguinte:

N.º Total de colaboradores a exercer funções no IGFSS	435
Colaboradores do quadro do IGFSS	403
Colaboradores de outros organismos a exercerem funções no IGFSS	28
Órgãos Sociais (Conselho Directivo)	4

Distribuição dos colaboradores	;				
Serviços Centrais (Lisboa e Port	ro)			264	60,7%
Conselho Directivo – CD				4	0,9%
Departamento de Gestão da D	ívida — DO	GD		24	5,5%
Departamento do Património Ir	mobiliário	– DPI		47	10,8%
Departamento do Orçamento e	e Conta —	DOC		45	10,3%
Departamento de Gestão Finar	nceira — D	GF		55	12,6%
Departamento de Apoio Técnic	o – DAT			44	10,1%
Gabinete de Recursos Humano	s – GRH			17	3,9%
Gabinete de Apoio à Gestão –	GAG			12	2,8%
Gabinete Jurídico-Contencioso	– GJC			10	2,3%
Direcção de Auditoria — DA				4	0,9%
Centro de Cultura e Desporto — CCD				2	0,5%
Serviços Desconcentrados (Secções de Processo Executivo – SPE)			171	39,3%	
Aveiro	8	1,8%	Lisboa I e II	20	4,6%
Beja	6	1,4%	SPET 100	1	0,2%
Braga	13	3,0%	Portalegre	6	1,4%
Bragança	4	0,9%	Porto I	13	3,0%
C. Branco	6	1,4%	Porto II	11	2,5%
Coimbra	13	3,0%	Santarém	10	2,3%
Évora	7	1,6%	Setúbal	9	2,1%
Faro	9	2,1%	V. Castelo	6	1,4%
Guarda	5	1,1%	V. Real	5	1,1%
Leiria	11	2,5%	Viseu	8	1,8%





Distribuição dos colaboradores por grupo profissional		
Dirigentes (inclui os 4 elementos do Conselho Directivo)	65	14,9%
Técnico superior	172	39,5%
Carreiras Específicas (Informático)	1	0,2%
Técnico	21	4,8%
Técnico Profissional	16	3,7%
Administrativo (Administrativo / Chefe Secção / Tesoureiro)	142	32,6%
Auxiliares (Auxiliar / Operário / Telefonista / Motorista)	18	4,1%

Distribuição dos colaboradores por estrutura habilitacional		
Mestrado	5	1,1%
Pós – Graduação	19	4,4%
Licenciatura	218	50,1%
Bacharelato	16	3,7%
Colaboradores com formação superior	258	59,3%
12° Ano (ensino secundário)	53	12,2%
11° Ano (ensino secundário)	31	7,1%
9° Ano (3° ciclo ensino básico)	72	16,6%
6° Ano de escolaridade (2° ciclo ensino básico)	11	2,5%
4° Ano de escolaridade (1° ciclo ensino básico)	10	2,3%

Distribuição dos colaboradores por faixa etária/sexo		
Nível médio etário dos colaboradores	45 c	anos
Colaborador mais jovem	26 c	anos
Colaborador de maior idade	69 c	anos
N.° de colaboradores com mais de 50 anos de idade	169	38,9%
N.° de colaboradores com mais de 65 anos de idade	2	0,5%
Colaboradores do sexo feminino	317	72,9%
Colaboradores do sexo masculino	118	27,1%

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 ao longo dos últimos 3 anos é elaborado um Orçamento Privativo que suporta a realização das despesas de funcionamento e de investimento do Instituto. Em 2009 o orçamento de funcionamento e o orçamento de PIDDAC ascendem a cerca de 31 Milhões de Euros e 177 milhares de Euros, respectivamente.





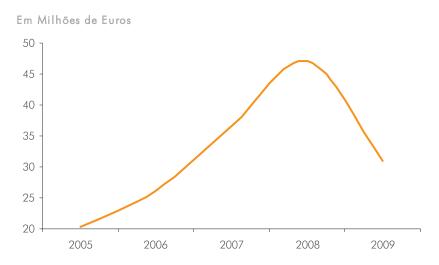


Gráfico 2 – Evolução do Orçamento de Funcionamento

Tal como se lê no gráfico, o orçamento de funcionamento de 2009 é significativamente mais reduzido que no ano anterior, ainda que em 2008 tenha sido revisto por força da necessidade de contabilização de valores elevados de IRC resultantes do significativo aumento dos juros das aplicações financeiras. O orçamento PIDDAC para 2009, apesar de superior ao de 2008, apresenta valores significativamente inferiores aos de 2005 a 2007.

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 respeita à gestão das aquisições de bens e serviços, o desenvolvimento central de procedimentos de aquisição de âmbito nacional, indispensáveis ao funcionamento dos serviços, permitem não só o aumento dos níveis de serviço internos, como a redução significativa de custos. Esta aposta na centralização dos contratos é muito importante no actual contexto económico de contenção da despesa.

Ao nível das infra-estruturas, a gestão dos recursos físicos é apoiada por um vasto conjunto de instrumentos de gestão que, alinhados com a estratégia da organização, visam cobrir a generalidade dos aspectos enquadráveis nesta vertente. Destaca-se, desde logo, a existência de um Plano de Manutenção de Infra-estruturas, instrumento com as mais amplas valências e que, a este nível, dá resposta a desafios como a redução de custos, a melhoria da qualidade das instalações e às necessidades de recursos tecnológicos.

Este Plano tem duas perspectivas diferenciadas – a manutenção das infra-estruturas físicas e a manutenção das infra-estruturas técnicas, sendo que contempla também acções de melhoria e desenvolvimento, consubstanciando, por esta via, um plano de investimentos ao nível das infra-estruturas.





# 3. ANÁLISE ESTRATÉGICA

Previamente ao exercício de definição da estratégia para o triénio 2010-2012 coube identificar os *stakeholders* da organização e analisar a sua envolvente interna e externa, com vista a que a estratégia a definir permita ir ao encontro das necessidades de todas as partes interessadas, colmate os pontos fracos da organização e transforme as potenciais ameaças de contexto em oportunidades. São os resultados dessa análise estratégica que se apresentam de seguida.

# 3.1 Stakeholders

O Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, IP tem um conjunto alargado de *stakeholders*, os quais se encontram listados no quadro seguinte, agrupados nas suas 5 categorias: (i) Órgãos de Soberania, (ii) Clientes, (iii) Colaboradores, (iv) Parceiros e (v) Sociedade:

	Stakeholders	PN.01	PN.02	PN.03	PN.04	PS.01	PS.02	PS.03	PS.04	PS.05	PS.06	PS.0
Órgãos de Soberania	Estado - Governo	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ	Х	Х
	Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ	Х
	Ministério das Finanças e da Administração Pública			Χ				Χ	Χ	Χ		
	Conselho Coordenador SCI - Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado											Х
	Contribuintes com dívida à Segurança Social	Χ	Χ		Χ							
	Compradores dos bens penhorados no âmbito da regularização de dívidas	Χ										
	Arrendatários		Χ		Χ							
	Administrações de Condomínio		Χ		Χ							
Clientes	Compradores de imóveis da Segurança Social		Χ									
ਹ	Instituições do Sistema de Segurança Social	Χ	Χ	Χ	Χ							Χ
	Beneficiários dos Fundos e Programas geridos pelo IGFSS				Х							
	Contribuintes da Segurança Social				Χ							
	Todas as unidades orgânicas do IGFSS (clientes internos)	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ
Colaboradores	Colaboradores do IGFSS	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ	Х	Χ	Χ	Х





	Stakeholders	PN.01	PN.02	PN.03	PN.04	PS.01	PS.02	PS.03	PS.04	PS.05	PS.06	PS.07
	Instituto da Segurança Social	Χ	Χ	Χ	Χ		Χ	Χ		Χ		Χ
	Instituto de Informática	Χ	Χ	Χ	Х	Χ	Х	Х	Χ	Χ		Х
	Instituto de Gestão de Fundos de Capitalização da SS			Χ	Х							Х
	Tribunal de Contas	Χ	Χ	Χ	Χ			Х		Χ		Х
	Inspecção Geral de Finanças	Χ	Χ	Χ	Χ			Χ		Χ		Χ
	Inspecção Geral do MTSS	Χ	Χ	Χ	Χ			Χ		Χ		Χ
	Direcção Geral do Orçamento			Χ	Χ		Χ					
	Citigroup	Χ			Χ							
	IAPMEI	Χ			Χ							
	Investidores (SAIVE)	Χ										
	Consultores (SAIVE)	Χ										
	Administradores de Insolvência	Χ										
	Outros credores de contribuintes com dívida à Segurança Social	Х										
SC	СТТ	Χ	Χ		Х			Х		Χ		
Parceiros	Instituto dos Registos e Notariado	Χ	Χ		Х							
	Instituto das Tecnologias e Informação na Justiça	Χ										
	Direcção Geral dos Impostos	Χ			Χ			Χ				
	Direcção Geral de Informática e Apoio aos Serviços Tributários e Aduaneiros	Χ										
	Instituto Nacional de Estatística (INE, GEP, DGSS)			Χ			Х					Х
	Banco de Portugal				Χ							
	Associação Portuguesa de Bancos	Χ			Χ			Χ				
	Câmara dos Solicitadores	Χ										
	Bancos	Χ	Χ		Χ			Χ				
	SIBS	Χ			Χ			Χ				
	Instituto Nacional de Administração	Χ	Χ		Χ		Χ			Χ		Χ
	Centro de Cultura e Desporto do IGFSS	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ
	Outros CCD's						Χ					
	Câmaras Municipais	Χ	Χ		Χ			Χ				
	Governos Civis	Χ										





	Stakeholders	PN.01	PN.02	PN.03	PN.04	PS.01	PS.02	PS.03	PS.04	PS.05	PS.06	PS.07
	Agência para a Modernização Administrativa					Х						
	Fornecedores do IGFSS	Χ	Х	Х	Х	Χ	Х	Χ	Χ	Χ	Х	Х
	Tribunais	Χ										
	Conservatórias do registo predial	Χ										
	Conservatórias do registo comercial	Χ										
	Entidades com créditos sobre devedores à Seg. Social	Χ										
	IGESPAR		Χ									
	Notários		Х									
	REFER		Х									
	РОРН				Χ							
siros	IGFSE				Χ							
Parceiros	Sindicatos	Χ			Χ		Χ					
	Serviços Consulares				Х							
	DGAEP						Χ					
	ADSE						Х					
	CGA						Χ					
	GERAP						Х					
	IEFP	Χ					Χ					
	Secretaria Geral MTSS						Χ					
	Juntas de Freguesia							Χ				
	ANCP - Agência Nacional das Compras Públicas							Χ		Χ		
	DGTF - Direcção Geral do Tesouro e Finanças	Χ						Χ		Χ		
	Cidadãos em geral	Х	Х	Χ	Χ							
Φ	Órgãos de comunicação social	Х	Х	Χ	Χ							
Sociedade	Contribuintes cumpridores das obrigações para com a Segurança Social	Х										
S	Familiares		Х									
	IPSS's e ONG's			Χ								





A razão de ser e o sucesso da organização estão ambos na capacidade de responder de forma equilibrada às necessidades de todas as partes interessadas, ou seja, de todos os seus *stakeholders*. Daí a importância de conhecer aquilo que cada um deles espera da organização e qual a sua percepção quanto à sua actuação.

Relativamente aos "Órgãos de Soberania", é expectável que estes exijam que o Instituto cumpra com a sua missão, tal como preconizada na Lei Orgânica, segundo critérios de economia, eficiência, eficácia, qualidade e compromisso com o ideal de serviço público e a missão da Segurança Social.

Por sua vez, os "Clientes" procuram no IGFSS a melhor prestação dos seus serviços. Assim, importa ter a clara percepção das necessidades e expectativas, actuais e futuras, dos vários clientes da organização, diferenciados consoante as áreas de negócio, pelo que anualmente o Instituto realiza um inquérito de satisfação para obtenção desta informação, com vista à permanente adequação da qualidade (e resposta) dos serviços.

De igual modo, é anualmente realizado um inquérito aos "Colaboradores", visando aferir os seus níveis de satisfação e motivação. Através da adopção de medidas e iniciativas diversas (em várias dimensões) e da concretização de melhorias que conduzam ao aumento da qualidade de vida profissional e pessoal dos colaboradores pretende-se que cada vez mais o IGFSS seja reconhecido como "um bom lugar para trabalhar".

Particular importância assumem também os "Parceiros" da organização, pelo que no planeamento da sua actividade, e como forma de criar condições para a condução da estratégia, são normalmente identificadas em cada área de negócio as parcerias necessárias para o cumprimento dos seus objectivos. Face ao posicionamento do Instituto no Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, existem parcerias que decorrem naturalmente desta circunstância, como sejam as estabelecidas com o Instituto da Segurança Social, IP (ISS, IP) e o Instituto de Informática, IP (II, IP). Mas existem outras, fora do Sistema, com organizações do sector público e privado que garantem a obtenção de sinergias e permitem a melhor concretização da missão e visão institucionais. Atendendo à sua diversidade e quantidade, durante o ano de 2010 será efectuado um levantamento e análise mais aprofundados com vista, inclusive, à contratualização de níveis de serviço (Service Level Agreements), que contribuam para a melhoria (e medição) da qualidade do serviço entre as partes.

Por fim, mas não menos importante, importa responder às necessidades da "Sociedade" em geral, pelo que os compromissos de gestão para o mandato têm o objectivo último de reforçar o papel do Instituto na construção de uma Segurança Social mais forte e melhor preparada para os desafios que o país enfrenta. Pretende-se que o trabalho a desenvolver continue a contribuir para a defesa de uma imagem sólida de maior rigor, pro actividade e de confiança no Sistema, bem como para a sua sustentabilidade, em benefício de toda a sociedade.





# 3.2 Análise SWOT

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 estratégica.

Assim, no quadro seguinte, encontram-se identificados os principais factores destas quatro forças, transversais a toda a organização:

Envolvente Interna									
Weaknesses (Pontos Fracos)	Strengths (Pontos Fortes)								
1. Insuficiência de Recursos Humanos	1. Modelo de Gestão								
2. Insuficiente resposta dos SI (SEF, SIF, etc.)	2. Sistema de Gestão da Qualidade								
3. Insuficiente capacidade de negociação junto dos	3. Competências e Know-How dos colaboradores								
parceiros (ISS, IP; II, IP; etc.)	4. Envolvimento dos colaboradores								
4. Gap de competências	5. Programa IGFSS, um bom lugar para trabalhar								
5. Instalações desadequadas	6. Aposta na formação e qualificação								
6. Insuficiente benchmark externo	7. Capacidade de inovação organizacional								
Envolvente Externa									
Threats (Ameaças)	Opportunities (Oportunidades)								
1. Crise económica	1. Estabelecimento de parcerias estratégicas								
2. Sustentabilidade da Segurança Social	2. Alteração de Governo/Tutela								
3. Alteração de Governo/Tutela	3. Opção governativa de combate à fraude e evasão								
4. Concorrência no recrutamento de RH	fiscal								
5. Dependência do II, IP para desenvolvimento dos	4. Implementação da Tesouraria Única								
Sistemas de Informação	5. Programa de Reforma e Modernização da AP								
6. Alteração frequente da legislação na SS	6. Programa Simplex								
	7. Estímulo ao investimento tecnológico								

De seguida descreve-se sumariamente o seu significado e/ou impacto no Instituto e sua estratégia para o triénio 2010-2012, sendo que importa, por conseguinte, 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.





#### 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%, 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 participa anualmente 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.





# 4. DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA

Com base nos resultados da análise estratégica procedeu-se, então, à definição da estratégia a seguir pelo IGFSS para o triénio 2010-2012, começando por se reafirmar a missão, visão e valores institucionais, bem como os compromissos da Política da Qualidade, que se mantêm inalterados em relação ao anterior mandato. De igual modo, dá-se continuidade ao modelo de gestão assente nas cinco dimensões: Gestão por Objectivos, Gestão da Qualidade, Gestão de Recursos Humanos, Gestão da Comunicação e Responsabilidade Social. A estratégia corporativa a seguir para o alcance dos resultados esperados surge, por conseguinte, desenhada no Mapa da Estratégia para o triénio.

# 4.1 Missão, Visão, Valores e Política da Qualidade

O *Balanced Scorecard* (BSC), enquanto sistema de gestão estratégica permite ao IGFSS, não apenas a fixação dos objectivos e a avaliação do desempenho organizacional (definição e execução da estratégia), mas também o alinhamento institucional, através da clarificação e comunicação da estratégia em si, bem como da missão, visão e valores institucionais a todos os colaboradores:

Missão A razão de ser da Instituto/ O que o Instituto oferece à Sociedade

Visão O que o Instituto quer ser nos próximos anos (ambição para o futuro)

Valores Os padrões de conduta que norteiam a actuação dos colaboradores

Se a missão vem desde logo definida na Lei Orgânica do IGFSS, relativamente à Visão e Valores foi necessário defini-las em função da ambição da organização e da forma como pretende ser reconhecida e pautar a sua conduta.

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.

São então as seguintes as componentes do desafio estratégico do IGFSS, que de resto se mantêm relativamente ao anterior mandato do Conselho Directivo:

#### Missão

O IGFSS tem por missão a gestão financeira unificada dos recursos económicos consignados no Orçamento da Segurança Social.

#### Visão

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





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

#### Valores

Na Carta de Valores do IGFSS foram estabelecidos os princípios 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.

#### Política da Qualidade

O IGFSS aposta 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.





### 4.2 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.

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 participa desde 2008 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.

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.

## 4.3 Mapa da Estratégia

O Mapa da Estratégia Corporativa para o triénio 2010 - 2012 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.

Pretende-se, assim, que seja um guia para comunicar a estratégia do IGFSS a todos os colaboradores de forma clara, simples e eficaz, explicitando os objectivos a atingir e a forma como estes se influenciam uns aos outros.

O desenho da estratégia partiu antes de mais das 4 componentes do desafio estratégico do IGFSS: Missão, Visão, Valores e Política da Qualidade. Não obstante, da intersecção da missão estatutária do IGFSS com as orientações estratégicas decorrentes das Grandes Opções do Plano e do Programa do Governo, nomeadamente de (i) Sustentabilidade do Sistema de Segurança Social, (ii) Consolidação das Finanças Públicas, (iii) Combate à fraude e evasão fiscal e (iv) Modernização da Administração Pública, resultaram também as seguintes linhas de actuação estratégica para o triénio:

- 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





A recuperação de créditos assume uma importância estratégica no Sistema de Segurança Social, pelo que o objectivo central da gestão da dívida durante o próximo triénio será o de continuar a aumentar a eficiência da cobrança. Para tanto, apostar-se-á na melhoria, simplificação e automatização dos processos internos, no alargamento das parcerias estratégicas e no reforço dos canais alternativos para contacto com os contribuintes.

O enfoque na viabilização de empresas, através do reforço dos acordos prestacionais no âmbito do processo executivo, e o desenvolvimento do sistema de penhoras automáticas assumem um papel importante na "justiça contributiva", não só pelos reflexos directos na recuperação de dívida, como também ao nível da dissuasão ao incumprimento, fomentando os pagamentos voluntários.

De forma a também contribuir para a sustentabilidade do Sistema, dar-se-á continuidade durante o próximo triénio à política de alienação do património imobiliário da Segurança Social, apesar do mercado continuar a dar sinais de fraca recuperação. Assim, para além dos concursos nacionais já habituais, serão disponibilizadas on-line, de forma permanente, bolsas de imóveis para venda e arrendamento, apostando-se numa forte promoção segmentada do património (habitação, lojas, lotes de construção e instalações industriais), tentando atingir cirurgicamente o segmento alvo através dos meios de comunicação mais adequados e dum programa de comunicação que persistirá ao longo de todo o triénio.

Um dos pilares de actuação será também o desenvolvimento do Programa de Gestão do Património Imobiliário (PGPI), desenvolvido para dar resposta aos novos imperativos legais, que ditaram novas regras de organização e gestão do património imobiliário público.

Ao nível da elaboração do Orçamento e Conta da Segurança Social o grande objectivo para o triénio, para além de assegurar a sua tempestividade, consiste em melhorar o padrão de qualidade da gestão do Orçamento da Segurança Social (OSS) e das respectivas projecções orçamentais e financeiras, bem como garantir um elevado nível de qualidade no relato financeiro e orçamental da Segurança Social.

Para tanto, importa fazer um investimento ao nível da eficácia e da eficiência dos processos internos, para o que se torna indispensável o desenvolvimento e qualificação dos Sistemas de Informação, em estreita parceria com Instituto de Informática, IP, de forma a viabilizar, em 2012, a confirmação da fiabilidade das Contas da Segurança Social por parte do Tribunal de Contas.

Na verdade, a todos os níveis é fundamental a fiabilidade e integração dos Sistemas de Informação, pelo que reveste particular importância a articulação com o Instituto de Informática, IP, de forma a serem assegurados os níveis de serviço necessários, em tempo e qualidade.

É disso exemplo a necessidade de conclusão dos desenvolvimentos indispensáveis à implementação da Tesouraria Única da Segurança Social, que permita ao IGFSS assegurar de forma mais eficiente e eficaz a arrecadação das receitas e o abastecimento financeiro diário das Instituições do Sistema, optimizando, por conseguinte, os excedentes de tesouraria.

Com efeito, a actual crise económica tem tido uma dimensão inesperada, com forte impacto na tesouraria da Segurança Social, pelo que se torna ainda mais exigente o exercício de planeamento financeiro, de forma a evitar rupturas de tesouraria e, assim, assegurar atempadamente todos os compromissos para com os beneficiários. É, pois, necessário reforçar os mecanismos de planeamento





de tesouraria de forma a antecipar a identificação de necessidades de financiamento do Sistema, já que a crise económica determina de forma significativa o acréscimo da despesa.

Neste contexto, o estabelecimento de parcerias estratégicas, com entidades dentro e fora do Sistema, a par da continuidade e desenvolvimento (nomeadamente através de *benchmark*) do Modelo de Gestão do IGFSS, proporcionarão o aumento da qualidade da prestação de serviços, na expectativa que esta seja reconhecida pelos clientes, criando níveis de satisfação elevados junto de todos os *stakeholders*.

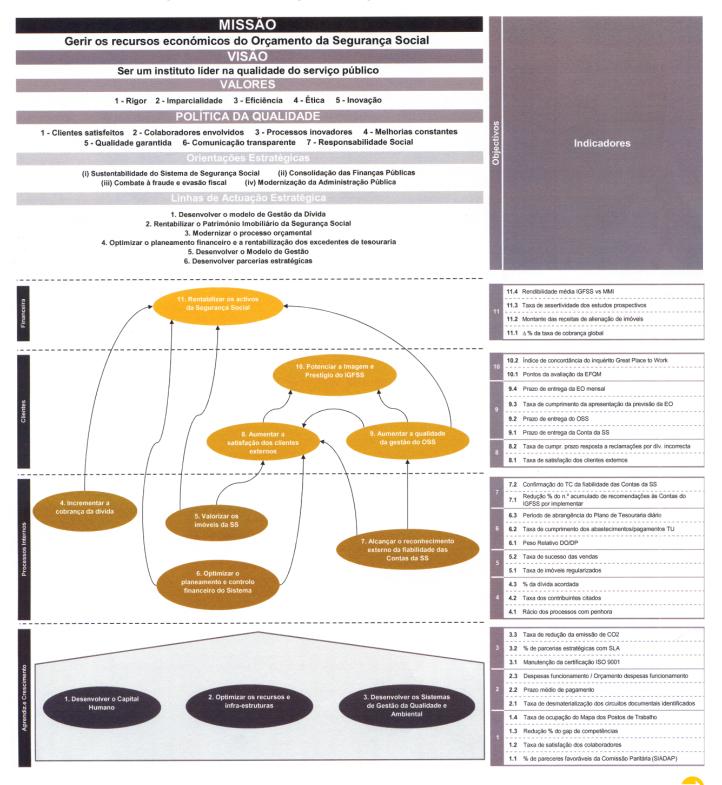
Consciente de que o sucesso da organização assenta, em primeiro lugar, nos seus colaboradores, durante o próximo triénio o IGFSS procurará continuar a minimizar os constrangimentos que decorrem do enquadramento legal em vigor. Sendo as pessoas a chave para o bom desempenho da organização, será forte preocupação não só o desenvolvimento das suas competências, mas também a exploração dos canais de recrutamento, de forma a garantir os recursos humanos necessários e adequados à concretização da missão e objectivos estratégicos do IGFSS. Querendo atrair e manter os melhores profissionais em cada função, num contexto a médio prazo de elevada mobilidade na AP, o IGFSS entende ser cada vez mais crucial ser "um bom lugar para trabalhar".

E porque é dever de todas as organizações socialmente responsáveis contribuir para o desenvolvimento sustentável, será também lançado um programa de sensibilização ambiental, dirigido a todos os colaboradores, com vista à adopção de medidas economizadoras de energia e concomitantemente à diminuição da "pegada ambiental" do Instituto.





## Mapa de Estratégia Corporativa 2010 - 2012







														Inic	iativ	as E	Estra	tégi	cas												
						2010 - 2011	2010 - 2011	2010	2010	2010	2010	2010 - 2011	2010	2010 - 2011	2010 - 2011	2010 - 2012	2011	2010	2010 - 2012	2010 - 2011	2010	2010 - 2012	2010 - 2012	2011 - 2012	2010 - 2011	2010 - 2012	2010 - 2012				
Polaridade: (+) Maximizante / (-) Minimizante	Meta 2010	Meta 2011	Meta 2011	Meta 2011	Meta 2011	Meta 2011	Meta 2012	Peso do Objectivo	Peso do Indicador	Redefinição do modelo de atendimento das SPE	Operacionalização do Sistema de Gestão de Reclamações por Divida incorrecta	Elaboração do Programa de Gestão do Património Imobiliário da Segurança Social	Desenvolvimento de uma Plataforma de Gestão do Património da Segurança Social	Proposta para afectação de uma % das vendas para a conservação e valorização	Implementação da consolidação patrimonial em SIF	Integração do IGFCSS e Caixa Marconi no SIF	Operacionalização da execução orçamental consolidada em SIF	Tesouraria Única - Centralização das receitas e alargamento dos canais de pagamento	Tesouraria Única - Centralização de pagamentos de pensões e subsidio de morte	Tesouraria única - Centralização de pagamentos de prestações sociais SICC	Candidatura ao Recognised for Excellence e ao Prémio de Excelência	Operacionalização de um software para gerir o SGQ	Desenvolvimento de parcerias estratégicas	Promoção de benchmark externo	Lançamento de uma nova imagem institucional	Implementação de um Sistema de Gestão de Competências	Requalificação dos Sistemas Aplicacionais	Centralização do Tratamento Documental	Uniformização das instalações dos serviços desconcentrados	Modernização do edifício sede	Programa Amblental
(+)	35 PB	40 PB	50 PB		2																										
(+)	95%	95%	95%	2	2	x	x	х	х	х	х	х	х	х	х	х			х	х											
(+)	7 M€	8 M€	10 M€		2																										
(+)	2%	3%	5%		2																						<u> </u>				
(+)	70%	72%	75%	T	1		1	1		T																					
(+)	-	600		1	2	X	X	X	X	X	X	X	X	Х	X	X	Х	Х	Х	Х	X	Х	Х	X	Х	X	X				
(-)	Dia 17	Dia 17	Dia 16		1,5				1												1										
(+)	95%	95%	95%		1																										
(-)	15-Out	15-Out	15-Out	1,5	2						Х	X	Х	Х	X	Х			Х												
(-)	15-Jun	13-Jun	8-Jun		2																										
(+)	90%	90%	90%	1,5	1	x	x	x	х	х	x	x	х	x	x	х			х	х											
(+)	77%	79%	80%	110	2																										
N/a			Confirmada		2			T	1	T		1	T					I		1	1										
(+)	3%	5%	7%	2	1,5						х	X	X						х												
(+)	4 meses	5 meses	6 meses	-	1	-			-																						
(+)	91%	91%	91%	2	1									х	Х	х			х												
(-)	0,95%	0,90%	0,85%		2																										
(+)	20%	20%	20%	2	2																										
(+)	50%	90%	95%	2	1								1		1																
(+)	16,9%	17,50%	18,00%		1																										
(+)	70%	80%	85%	2	1,5	X	X												Х												
(+)	85%	85%	85%		2										1 1																
(+)	10%	15%	10%		1		T	T																							
(+)	30%	70%	100%	1	2						х	х	Х				Х	Х	Х	Х						X	Х				
N/a	Confirmada	Confirmada			2												-														
(-)	1,00	1,00	1,00		2														U	U				v	J	V	v				
(-)	30 dias	30 dias	30 dias	1	2														X	Х			Х	Х	X	Х	X				
(+)	40% 70%	70%	100%	-	2	-	-	-	-																						
(+)	5%	10%	20%		1,5																										
(+)	77%	79%	80%	1	2														Х	Х	Х	Х			Х	Х					
(-)	5%	5%					1	1	1	1		1	1								1		1		1	1					





### 4.4 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.

Ob	jectivo	Indicador	Nível Cump.	2010	2011	2012
			Superação	> 2 %	> 3 %	> 5 %
		Δ % da taxa de cobrança global	Cumprimento	2%	3%	5%
		cobrança global	Incumprimento	< 2 %	< 3 %	< 5 %
		Montante das receitas	Superação	> 7 M€	> 8 M€	> 10 M€
1	Rentabilizar os activos da Seguranca Social	de alienação de	Cumprimento	7 M€	8 M€	10 M€
	aa oogeranga ooola.	imóveis	Incumprimento	< 7 M€	< 8 M€	< 10 M€
			Superação	> 35 PB	> 40 PB	> 50 PB
		Rendibilidade média IGFSS vs MMI	Cumprimento	35 PB	40 PB	50 PB
			Incumprimento	< 35 PB	< 40 PB	< 50 PB
			Superação	< 0 dias de desvio	< 0 dias de desvio	< 0 dias de desvio
		Prazo de entrega do		Sem	Sem	Sem
		OSS	Cumprimento	desvios	desvios	desvios
			Incumprimento	> 0 dias de	> 0 dias de	> 0 dias de
2	Apresentar o OSS e a		incomprision:	desvio	desvio	desvio
	Conta da SS	Prazo de entrega da	Superação	< 0 dias de desvio	< 0 dias de desvio	< 0 dias de desvio
				Sem	Sem	Sem
		Conta da Segurança	Cumprimento	desvios	desvios	desvios
		Social		> 0 dias de	> 0 dias de	> 0 dias de
			Incumprimento	desvio	desvio	desvio
			Superação	N/a	N/a	N/a
3	Potenciar a Imagem e Prestígio do IGFSS	Manutenção da Certificação ISO 9001	Cumprimento	Confirmada	Confirmada	Confirmada
	r resingle do l'Or 33	Comicação 130 7001	Incumprimento	Não confirmada	Não confirmada	Não confirmada
	Cumprir os prazos de	Redução do prazo	Superação	≤15 dias	≤15 dias	≤15 dias
4	pagamento a	médio de pagamento	Cumprimento	]15d - 30d]	]15d - 30d]	]15d - 30d]
	fornecedores	(PMP)	Incumprimento	>30 dias	>30 dias	>30 dias
	Melhorar a economia	Despesas funcionamento (*) /	Superação	<0,95	<0,95	<0,95
5	dos recursos afectos ao funcionamento do	Orçamento de `´	Cumprimento	[0,95 - 1]	[0,95 - 1]	[0,95 - 1]
	serviço	despesas de funcionamento (**)	Incumprimento	>1	>1	>1
	Aplicar o Sistema de	% de pareceres favoráveis da	Superação	≤ 5%	≤ 5%	≤ 5%
6	Avaliação de Desemp. a 100% colaboradores	Comissão Paritária	Cumprimento	>5%	>5%	>5%
	com qualidade	sobre o n.º de trabalhad. avaliados	Incumprimento	-	-	-

Todos estes objectivos se incluem na Mapa da Estratégia Corporativa apresentado no ponto anterior.





## 5. EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA

"Estratégias bem definidas são intenções....

...estratégias bem executadas são resultados!"

Autor desconhecido

O BSC hoje em dia é entendido não apenas como uma metodologia de definição da estratégia, mas como um sistema de gestão da estratégia, ou seja, susceptível de promover a melhoria e aprendizagem contínuas da organização, através da monitorização e gestão da sua execução.

A formulação da estratégia passa pela sua tradução num plano de mudança e de transformação da organização. Formulada a estratégia, há que passar à acção, há que a executar. Caso contrário, a estratégia definida não passará de um conjunto de intenções.

## 5.1 Strategy-Focused Organization

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

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

Neste contexto, pretende-se que o IGFSS assuma 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 actual do IGFSS face a cada um dos 5 princípios para a execução da estratégia, tal como preconizado por Kaplan e Norton<sup>1</sup>, sendo que se verifica uma grande evolução relativamente ao diagnóstico efectuado em 2006, aquando o início da adopção desta metodologia. Com efeito, durante estes últimos três 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.

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Segundo o livro de Kaplan e Nortan, autores da metodologia BSC: "The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard companies thrive in the new competitive environment"



39/54



Figura 4 – 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 falta consolidar e/ou operacionalizar de forma a melhor garantir o êxito do presente Plano Estratégico:

### 1. Promover a Mudança através da Liderança Executiva

O processo de definição e execução da estratégia que agora se enceta 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 percepcionado 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, medidos, cada um deles, por um ou mais indicadores, através da fixação não só de metas anuais, mas também de metas intercalares, na sua maioria mensais ou trimestrais, que permitirão depois, ao longo do ano, 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.* 





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 do Conselho da Qualidade os responsáveis de primeira linha, mais do que analisar e justificar o desempenho passado, debruçam-se sobre as iniciativas que devem ser desencadeadas, em virtude das tendências de performance registadas, no sentido de assegurar o ciclo da melhoria contínua e, onde aplicável, melhorar as interacções entre os vários Processos.

Esta pilotagem estratégica é facilitada pelo sistema de informação de gestão que permite efectuar o controlo on-line dos níveis de performance e acompanhar as iniciativas correctivas dos desvios. Este software específico de BSC garante o apuramento automático e rigoroso da eficácia de cada Processo em cada mês, através de um sistema de pontuação, facilitando o controlo do desempenho e a comparação dos níveis de performance entre indicadores, objectivos e mapas estratégicos.

Todos os colaboradores do IGFSS têm acesso a este sistema, podendo consultar os resultados dos *scorecards* gerados mensalmente, bem como as justificações e iniciativas desencadeadas relativamente aos indicadores em níveis de alerta ou incumprimento.

Mensalmente, divulgam-se à Tutela os resultados da monitorização da performance do IGFSS. A participação de todos os colaboradores no controlo de gestão é factor crítico de sucesso para o alcance dos objectivos.

A adopção destes princípios potencia, assim, a gestão da estratégia e não apenas a sua definição, processo que se inicia com a mobilização para a mudança patrocinada pela gestão de topo, com vista à tradução da estratégia em objectivos operacionais, alinhando e motivando toda a organização em torno da sua execução, assegurando, por fim, que este seja um processo contínuo de melhoria.

O contexto actual é da maior exigência, por isso, impõe um elevado esforço e empenho, bem como uma capacidade de adaptação constante. Com a execução deste Plano Estratégico, o IGFSS concretizará melhor a sua missão e ficará mais próximo daquilo que pretende ser: um Instituto líder na qualidade do serviço público.

#### O CONSELHO DIRECTIVO DO IGFSS

José Gaspar Nelson Ferreira Joaquina Franco Noémia Goulart

Joaquina Francis Maura labe frent

(Presidente) (Vice-Presidente) (Vogal) (Vogal)





# ANEXOS – Fichas de Iniciativas Estratégicas

INCIATIVA ESTRATÉO	GICA N.º 1						
Designação	Redefinição do modelo de atendime	Redefinição do modelo de atendimento das SPE					
Descrição da Iniciativa	Redefinição do modelo de atendimento das Secções de Processo, incluindo a criação de um Sistema de Atendimento Telefónico e o reforço dos canais alternativos. Criação de um sistema de monitorização do atendimento presencial em todas as Secções de Processo.						
Processo	PN.01 Gestão da Dívida	PN.01 Gestão da Dívida					
Orçamento	200.000€ / ano						
Parceiros Internos	DAT						
Parceiros Externos	Serviços externos						
Data de Início	Janeiro 2010	Data de Conclusão	Dezembro 2011				

INCIATIVA ESTRATÉO	GICA N.° 2				
Designação	Operacionalização do Sistema de Gestão de Reclamações por Dívida Incorrecta				
Descrição da Iniciativa	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.				
Processo	PN.01 Gestão da Dívida				
Orçamento	100.000€ / ano				
Parceiros Internos					
Parceiros Externos	II, ISS, Serviços externos				
Data de Início	Janeiro 2010 Data de Conclusão Junho 2011				

INCIATIVA ESTRATÉC	GICA N.° 3				
Designação	Elaboração do Programa de Gestão do Património Imobiliário da Segurança Social				
Descrição da Iniciativa	Desenvolvimento de linhas de orientação sobre regularização jurídica, regime de utilização e conservação e reabilitação dos imóveis da SS no seguimento do definido no âmbito do PGPI.				
Processo	PN.02 Património Imobiliário				
Orçamento	-				
Parceiros Internos	-				
Parceiros Externos	ISS				
Data de Início	Janeiro 2010 Data de Conclusão Setembro 2010				





INCIATIVA ESTRATÉ	GICA N.° 4					
Designação	Desenvolvimento de uma Platafo	orma de Gestão do Patrimón	io da Segurança Social			
Descrição da Iniciativa	Desenho e implementação do novo sistema de apoio à implementação do PGPI.					
Processo	PN.02 Património Imobiliário					
Orçamento	-					
Parceiros Internos	PN.03 Orçamento e Conta, PS.03	PN.03 Orçamento e Conta, PS.03 Gestão de Infra-estruturas				
Parceiros Externos	II					
Data de Início	Janeiro 2010	Data de Conclusão	Dezembro 2010			

INCIATIVA ESTRATÉO	GICA N.º 5					
Designação	Proposta para afectação de uma % das vendas para a conservação e valorização					
Descrição da Iniciativa	Consagração da possibilidade legal de passar a constituir receita do IGFSS uma percentagem do valor das vendas a afectar à conservação e valorização.					
Processo	PN.02 Património Imobiliário					
Orçamento	-					
Parceiros Internos	PS.06 Jurídico-Contencioso					
Parceiros Externos						
Data de Início	Julho 2010 Data de Conclusão Setembro 2010					

INCIATIVA ESTRATÉC	GICA N.° 6				
Designação	Implementação da consolidação patrimonial em SIF				
Descrição da Iniciativa	Contratualização com o II, IP e restantes ISS's dos desenvolvimentos adequados à consolidação patrimonial e sua implementação.				
Processo	PN.03 Orçamento e Conta				
Orçamento					
Parceiros Internos	PS.04 Contabilidade e PN.04 Gestão Financeira				
Parceiros Externos	II e restantes ISS's				
Data de Início	Janeiro 2010 Data de Conclusão Dezembro 2010				





INCIATIVA ESTRATÉ	GICA N.º 7				
Designação	Integração do IGFCSS e Caixa Marconi no SIF				
Descrição da Iniciativa	Contratualização com o II, IP, IGFCSS e Marconi da integração no SIF por parte do IGFCSS e Marconi.				
Processo	PN.03 Orçamento e Conta				
Orçamento					
Parceiros Internos	PS.03 Gestão de Infra-estruturas e PN.04 Gestão Financeira				
Parceiros Externos	II, IGFCSS e Marconi				
Data de Início	Janeiro 2010 Data de Conclusão Dezembro 2011				

INCIATIVA ESTRATÉGICA N.º 8			
Designação	Operacionalização da execução orçamental consolidada em SIF		
Descrição da Iniciativa	Contratualização com o II, IP dos consolidada e sua implementaçã		os à execução orçamental
Processo	PN.03 Orçamento e Conta		
Orçamento			
Parceiros Internos	PS.04 Contabilidade		
Parceiros Externos	II e restantes ISS's		
Data de Início	Abril 2010	Data de Conclusão	Dezembro 2010

INCIATIVA ESTRATÉGICA N.º 9		
Designação	Tesouraria Única - Centralização das receitas e alargamento dos canais de pagamento	
Descrição da Iniciativa	Identificação das receitas, selecção do canal de pagamento, análise, especificação técnica, desenvolvimento e validação das alterações necessárias ao SIF.	
Processo	PN.04 Gestão Financeira	
Orçamento		
Parceiros Internos		
Parceiros Externos	ISS e II	
Data de Início	Janeiro 2010 Data de Conclusão Dezembro 2011	





INCIATIVA ESTRATÉGICA N.º 10			
Designação	Tesouraria Única - Centralização	de pagamentos de pensões	e subsídio de morte
Descrição da Iniciativa	Acompanhamento e esclarecime desenvolvimentos informáticos e		
Processo	PN.04 Gestão Financeira		
Orçamento	-		
Parceiros Internos	PN.03 Orçamento e Conta		
Parceiros Externos	ISS e II		
Data de Início	Janeiro 2010	Data de Conclusão	Dezembro 2011

INCIATIVA ESTRATÉGICA N.º 11			
Designação	Tesouraria Única - Centralização	de pagamentos de prestaçõ	es sociais SICC
Descrição da Iniciativa	Acompanhamento e esclarecime desenvolvimentos informáticos e		
Processo	PN.04 Gestão Financeira		
Orçamento	-		
Parceiros Internos	PN.03 Orçamento e Conta		
Parceiros Externos	ISS e II		
Data de Início	Janeiro 2010	Data de Conclusão	Dezembro 2012

INCIATIVA ESTRATÉGICA N.º 12			
Designação	Candidatura ao Recognised for Excellence e ao Prémio de Excelência		
Descrição da Iniciativa	Realizar um novo exercício de auto-avaliação de acordo com o modelo da EFQM e apresentar a recandidatura ao reconhecimento Recognised for Excellence (o reconhecimento tem a validade de 2 anos) e simultaneamente ao Prémio de Excelência.		
Processo	PS.01 Gestão Estratégica		
Orçamento	30.000€		
Parceiros Internos	Todos os Processos		
Parceiros Externos	Empresa Consultora/Formadora e Associação Portuguesa para a Qualidade		
Data de Início	Janeiro 2011 Data de Conclusão Dezembro 2011		





INCIATIVA ESTRATÉGICA N.º 13			
Designação	Operacionalização de um software para gerir o SGQ		
Descrição da Iniciativa	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.		
Processo	PS.01 Gestão Estratégica		
Orçamento	20.000€		
Parceiros Internos	Todos os Processos		
Parceiros Externos	Empresa fornecedora do software		
Data de Início	Janeiro 2010 Data de Conclusão Setembro 2010		

INCIATIVA ESTRATÉGICA N.º 14			
Designação	Desenvolvimento de parcerias estratégicas		
Descrição da Iniciativa	Efectuar um levantamento de todos os parceiros estratégicos actuais ou potenciais, com vista ao estabelecimento de acordos e/ou negociação de SLA. Esta iniciativa envolve todos os Processos e o papel do GAG será o de dinamizar o projecto e compilar todas as situações.		
Processo	PS.01 Gestão Estratégica		
Orçamento	-		
Parceiros Internos	Todos os Processos; Forte intervenção do CD		
Parceiros Externos	Parceiros estratégicos do IGFSS		
Data de Início	Janeiro 2010 Data de Conclusão Junho 2012		

INCIATIVA ESTRATÉGICA N.º 15		
Designação	Promoção do Benchmark externo	
Descrição da Iniciativa	Efectuar 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.	
Processo	PS.01 Gestão Estratégica	
Orçamento		
Parceiros Internos	Todos os Processos	
Parceiros Externos	Entidades da Administração Pública e do Sector Privado;	
Data de Início	Janeiro 2010 Data de Conclusão Junho 2011	





INCIATIVA ESTRATÉGICA N.º 16		
Designação	Lançamento de uma nova imagem institucional	
Descrição da Iniciativa	Adoptar uma nova imagem institucional para o triénio. Inclui 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)	
Processo	PS.01 Gestão Estratégica	
Orçamento		
Parceiros Internos	Todos os Processos	
Parceiros Externos		
Data de Início	Janeiro 2010 Data de Conclusão Março 2010	

INCIATIVA ESTRATÉGICA N.º 17		
Designação	Implementação de um Sistema de Gestão de Competências	
Descrição da Iniciativa	Criação e implementação de um sistema de gestão de competências individuais face ás características do posto de trabalho, função a desenvolver, perfil a deter.	
Processo	PS.02 Gestão de Recursos Humanos	
Orçamento	152.340 €	
Parceiros Internos	Todos os Processos	
Parceiros Externos	Serviços Externos	
Data de Início	Janeiro 2010 Data de Conclusão Novembro 2012	

INCIATIVA ESTRATÉGICA N.º 18		
Designação	Requalificação dos Sistemas Aplicacionais	
Descrição da Iniciativa	Racionalizar a arquitectura aplicacional em termos de licenciamento e adequação às novas soluções de base tecnológica. Renovar a base tecnológica dos sistemas aplicacionais.	
Processo	PS.03 Gestão de Infra-estruturas	
Orçamento	60.000 € / ano	
Parceiros Internos	Todos os Processos	
Parceiros Externos	II e fornecedores	
Data de Início	Fevereiro 2010 Data de Conclusão Dezembro 2012	





INCIATIVA ESTRATÉGICA N.º 19		
Designação	Centralização do Tratamento Documental	
Descrição da Iniciativa	Centralização do tratamento da correspondência a nível nacional.	
Processo	PS.03 Gestão de Infra-estruturas	
Orçamento	60.000 € / ano	
Parceiros Internos	Todos os Processos	
Parceiros Externos	II e fornecedores	
Data de Início	Junho 2011 Data de Conclusão Dezembro 2012	

INCIATIVA ESTRATÉGICA N.º 20							
Designação	Uniformização das instalações dos serviços desconcentrados						
Descrição da Iniciativa	Reinstalação e modernização das instalações dos serviços desconcentrados, com uniformização e melhoramento das condições de atendimento ao público e de funcionamento dos serviços.						
Processo	PS.03 Gestão de Infra-estruturas						
Orçamento	300.000 € / ano						
Parceiros Internos	PN.01 Gestão da Dívida						
Parceiros Externos	II e fornecedores						
Data de Início	Janeiro 2010 Data de Conclusão Novembro 2011						

INCIATIVA ESTRATÉGICA N.º 21						
Designação	Modernização do edifício sede					
Descrição da Iniciativa	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.					
Processo	PS.03 Gestão de Infra-estruturas					
Orçamento	700.000 € / ano					
Parceiros Internos	Todos os Processos sitos no edifício sede					
Parceiros Externos	Fornecedores					
Data de Início	Maio 2010 Data de Conclusão Junho 2012					





INCIATIVA ESTRATÉGICA N.º 22						
Designação	Programa Ambiental					
Descrição da Iniciativa	Realização de auditorias à eficiência energética e qualidade do ar interior e tomada de medidas economizadoras de energia e de adequação às regras ambientais. Estabelecimento, divulgação e dinamização de programa de sensibilização ambiental a todos os colaboradores.					
Processo	PS.03 Gestão de Infra-estruturas					
Orçamento	120.000 € / ano					
Parceiros Internos	Todos os Processos e todos os colaboradores					
Parceiros Externos	Fornecedores					
Data de Início	Janeiro 2010 Data de Conclusão Maio 2012					





