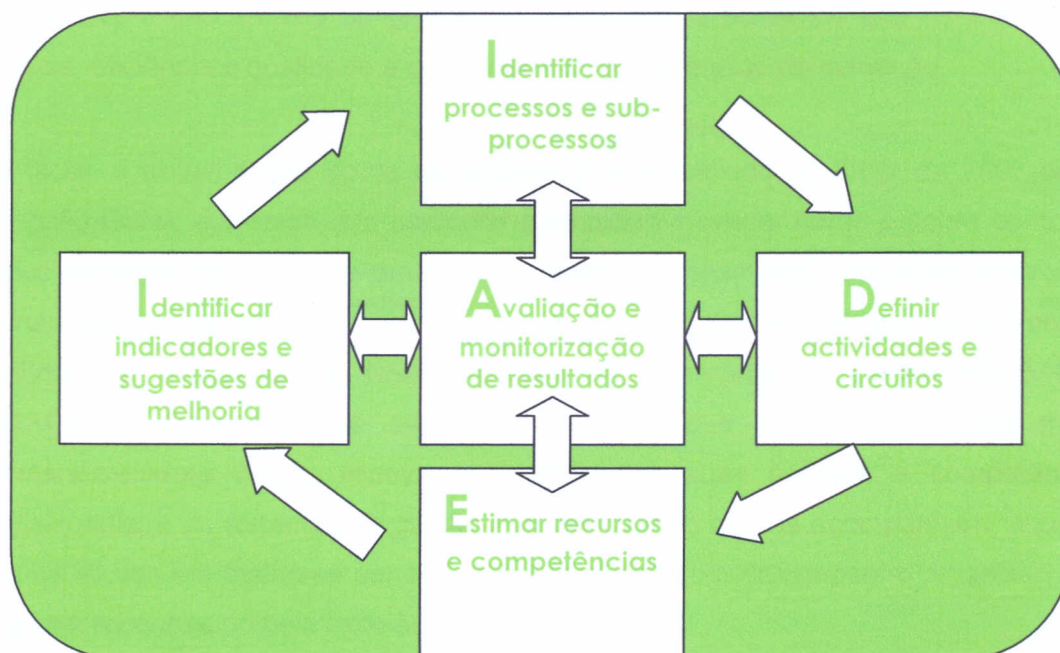


Recebido em 20. Novembro 2008

Camila Mouteira

Camila Mouteira  
Chefe de Divisão

# IDENTIFICAÇÃO DE PROCESSOS, COMPETÊNCIAS E INDICADORES DE GESTÃO DA DIRECÇÃO GERAL DA SEGURANÇA SOCIAL



Versão 1.0

Primeira versão de uma IDEIA integrada e participada de  
identificação de processos, competências e indicadores das  
unidades orgânicas da DGSS

20/11/2008

## **Nota de abertura**

Na actual conjuntura de profunda reforma e modernização dos diferentes serviços da administração pública portuguesa, e, em particular, dos serviços que integram a estrutura do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, a primeira versão do projecto de trabalho de identificação dos processos, competências e indicadores de gestão, inteiramente concebido e desenvolvido pelos trabalhadores da Direcção Geral da Segurança Social (DGSS), constitui não só uma clara evidência da vontade que a DGSS tem em acompanhar e integrar todo o processo de modernização administrativa em curso como, sobretudo, uma manifesta vontade em aperfeiçoar, de forma contínua e participada, o seu modelo de organização de modo a poder cumprir com a melhor eficácia, eficiência e qualidade a sua missão e competências de actuação.

De facto, o trabalho que agora se apresenta, objectivo 4 do QUAR de 2008 desta Direcção Geral, evidencia, em particular pelo modo inovador como procura combinar vários domínios da gestão de recursos humanos – planeamento, formação, selecção e recrutamento, avaliação de desempenho - mais do que a necessidade de integrar as propostas contidas no Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE) a convicção que são as instituições que procuram, de um modo permanentemente crítico, renovar e melhorar as suas práticas e competências profissionais, e os sistemas de gestão e monitorização que as acompanham, aquelas que se situam em melhores condições de apresentar um desempenho organizacional que seja reconhecido pela excelência.

Refira-se, por último, que o presente projecto de trabalho, beneficiando de uma designação propositadamente simples e fácil de memorizar (**IDEIA**), estabelecida a partir das diferentes fases de recolha da informação necessária à realização deste projecto, apresenta-se, também, como um convite à apropriação endereçado aos mais diversos serviços e colaboradores da administração pública que podem eventualmente ver neste trabalho um instrumento de apoio à reflexão sobre as suas práticas e competências profissionais.

## **Agradecimentos**

Muito mais do que um necessário ritual a cumprir na finalização de projecto de trabalho a página de agradecimentos é um imperativo de consciência profissional e, acima de tudo, uma evidência de reconhecimento institucional para todos aqueles/as que colaboraram na realização deste trabalho.

É que na verdade a conclusão desta primeira versão do projecto de trabalho de identificação de processos, competências e indicadores não teria sido possível sem a disponibilidade dos dirigentes e trabalhadores das unidades orgânicas da DGSS - AAF, AAIJ, DSEAS, DSEDR, DSEP, DSIA, ETAF, GTA, GTAA, NUDD, SRI - partilharem com a equipa da Divisão de Apoio Técnico (DAT) todo o seu enorme património de conhecimentos e experiências profissionais.

Uma palavra ainda de reconhecimento ao Dr. António Diogo e à sua equipa que, em 2004, começou por esboçar o trabalho de identificação de processos em algumas das unidades orgânicas da DGSS.

## ÍNDICE

<b>1 - Objectivos associados à identificação de processos, competências e indicadores</b>	<b>4</b>
<b>2 - Opções metodológicas seguidas: a concepção de um modelo integrado e participado de identificação de processos, competências e indicadores de desempenho - projecto IDEIA</b>	<b>8</b>
<b>3 - Sugestões e considerações finais prospectivas</b>	<b>13</b>

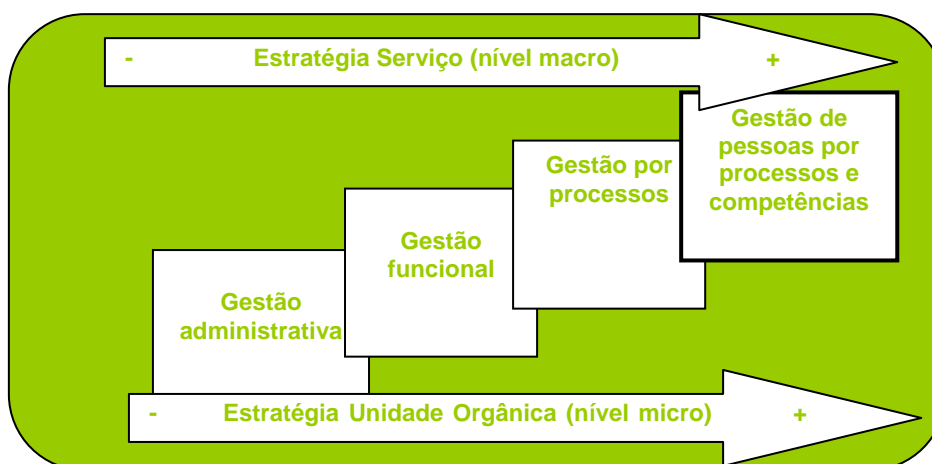
### **Anexos:**

- I- Área Acção Social**
  
- II- Área Regimes e Prestações**
  
- III- Área Comum de Acção Social e Regimes**
  
- IV- Área transversal Apoio à Gestão**

## 1-Objectivos associados à identificação de processos, competências e indicadores

Com a identificação dos processos de trabalho de todas as suas unidades orgânicas a DGSS pretende, para além de introduzir uma nova lógica de gestão que permita melhor caracterizar e evidenciar as suas distintas actividades e competências organizacionais estratégicas de suporte à governação e aos cidadãos que se relacionam com o sistema da segurança social, incentivar os seus trabalhadores a reflectirem, de forma integrada e sistemática, sobre as suas práticas e a equacionarem propostas de melhoria que resultem, em última instância, no acréscimo de eficácia, eficiência e qualidade no cumprimento dos objectivos estratégicos e operacionais associados à sua missão – concepção, coordenação e apoio técnico nas áreas de regimes de segurança social e da acção social, negociação e acompanhamento de instrumentos internacionais, bem como desenvolvimento das relações internacionais do sistema da segurança social – e competências de actuação.

Assim, e sabendo-se que são as organizações que procuram, de forma sistemática, integrada e participada, aperfeiçoar os seus sistemas de gestão e monitorização das actividades desenvolvidas aquelas que estão em melhores condições de poder apresentar um excelente desempenho organizacional, é de referir que este trabalho de identificação dos processos, competências e indicadores de desempenho evidencia a preocupação da DGSS em fazer das orientações estratégicas previamente definidas no Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE) uma clara oportunidade de reflexão e de auto-avaliação do seu modelo de gestão organizacional de forma a torna-lo ainda mais pro-activo, moderno e estratégico.



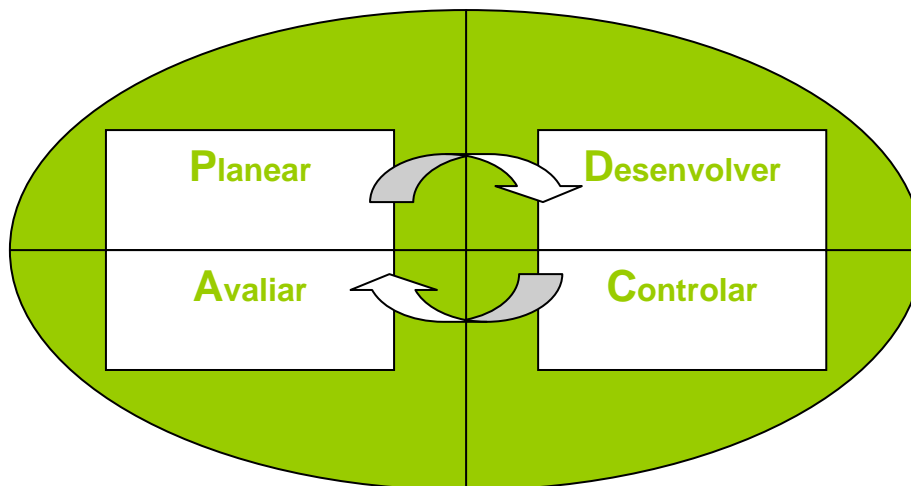
De facto, a necessidade de se implementar um novo modelo de SIADAP, que relaciona a avaliação dos serviços com a avaliação dos seus trabalhadores, e a exigência de se elaborar anualmente um QUAR com definição precisa de objectivos e indicadores, tendo por referência os objectivos estratégicos do Ministério do Trabalho, foi equacionada pela DGSS como uma manifesta oportunidade de considerar a concepção de uma nova ideia e modelo de gestão, orientado pelo paradigma dos processos e das competências, que permitisse não só melhor sensibilizar os trabalhadores para as exigências associadas ao processo de modernização da administração pública em curso como, sobretudo, permitisse integrar, de forma simples, participada e inovadora, os diferentes domínios da gestão de recursos humanos do planeamento estratégico, da selecção e recrutamento, da formação profissional e da avaliação de desempenho.



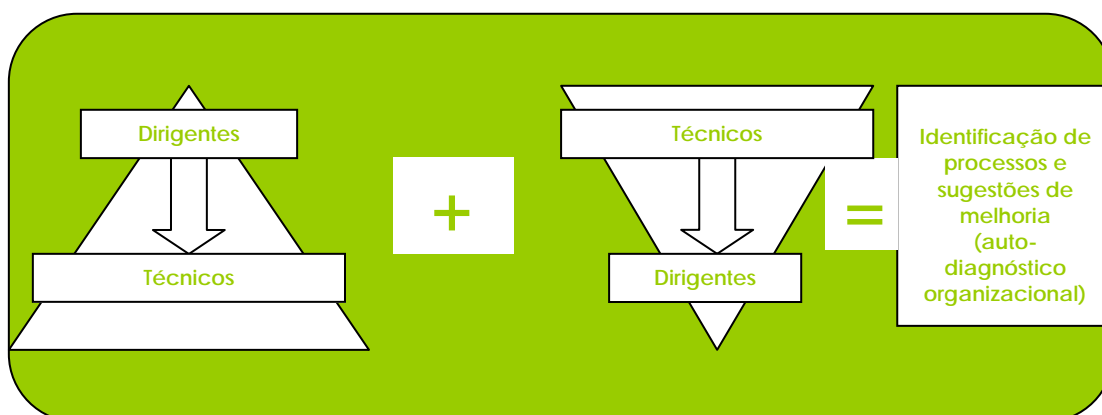
Procurando combinar a noção de processo com a noção de competência o trabalho que agora se apresenta não só teve como objectivo a captação, de forma sequenciada, de informações relativas às actividades associadas a cada um dos processos e sub-processos como pretendeu identificar, numa perspectiva de construir uma tipologia de perfis profissionais que fosse útil aos domínios do planeamento, do recrutamento e da formação profissional, os recursos humanos, e respectivas competências críticas, necessários ao bom desempenho de cada um dos processos e sub-processos identificados.

De igual forma a indexação de indicadores gestão de eficácia, eficiência e qualidade, construídos com base na filosofia subjacente ao QUAR, a cada um processos e sub-processos, bem como a possibilidade de cada um dos trabalhadores responsáveis pela identificação dos processos poder sugerir aspectos a melhorar, visou disponibilizar um

conjunto de informações que fosse relevante para a implementação dinâmica do ciclo de gestão do planeamento, desenvolvimento, controlo/monitorização e avaliação/acção (Ciclo PDCA) de Edward Deming.



Note-se, também, que a opção por uma metodologia participada de identificação dos processos permitiu ir ao encontro de outros dois importantes objectivos associados a este trabalho. Um que se relaciona com a necessidade de implicar os trabalhadores da DGSS na implementação de uma cultura de gestão que se pretende desejavelmente ainda mais ajustada às exigências de modernização da administração pública e, sobretudo, um outro objectivo associado à necessidade de se realizar um auto-diagnóstico organizacional que permitisse, de forma transversal às várias unidades orgânicas, sinalizar um conjunto de sugestões de melhoria orientadas para o aperfeiçoamento contínuo do desempenho de cada um dos processos e sub-processos identificados.



Na verdade, tratando-se este projecto de trabalho de um primeiro exercício de combinação da lógica dos processos com as competências, apenas realizado com recursos internos da DGSS, tornava-se fundamental criar a oportunidade de mobilizar os trabalhadores desta Direcção Geral para a possibilidade de poderem partilhar todo o seu conhecimento e experiência num documento que não só tornasse bem evidente o seu enorme e relevante património de trabalho, que permite à sua organização cumprir a sua missão e atribuições, mas que também acolhesse as suas sugestões e recomendações de melhoria relativamente a cada um dos processos e sub-processos identificados.

Assim, e em particular com este objectivo de auto-diagnóstico organizacional, associado a este trabalho de inventariação dos processos e sub-processos de todas as unidades orgânicas da DGSS, pretende-se desenvolver e consolidar um paradigma de gestão ainda mais participado, dinâmico, proactivo e sistematicamente orientado para a reflexão crítica e aperfeiçoamento contínuo das suas práticas e competências profissionais.

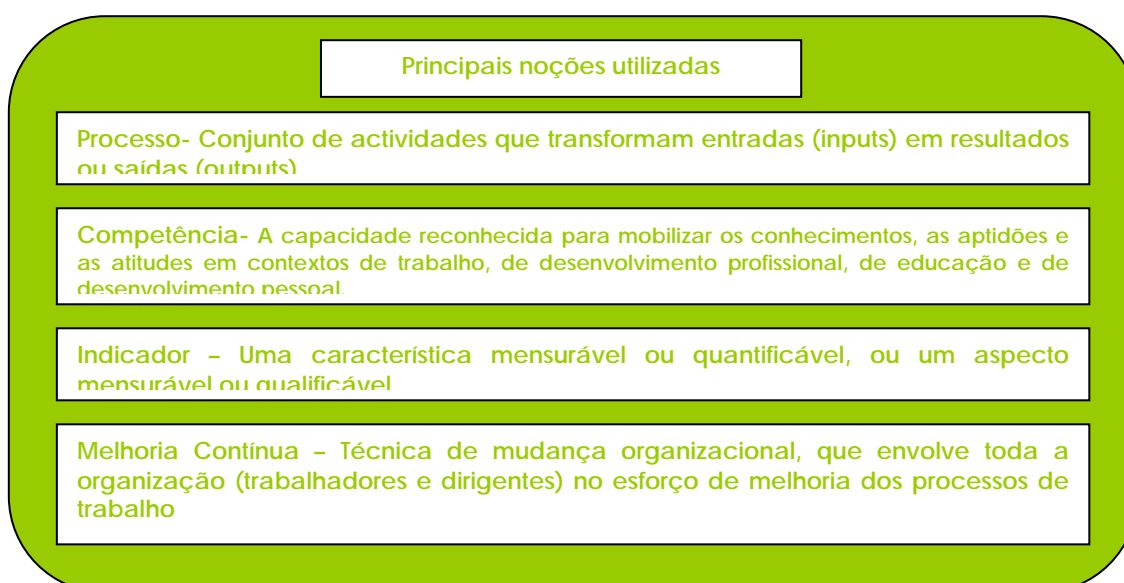


## 2- Opções metodológicas seguidas: a concepção de um modelo integrado e participado de identificação de processos, competências e indicadores de desempenho – Modelo IDEIA

Um dos principais desafios metodológicos que se colocava à realização do trabalho que agora se apresenta foi o de procurar associar a noção de processo com as noções de competência e indicadores de gestão. Tratava-se aqui de optar pela elaboração de um documento que servisse a finalidade de cartografar todos os processos e actividades das diferentes unidades orgânicas da DGSS mas também a possibilidade, na perspectiva de procurar integrar e articular vários domínios da gestão de recursos humanos, de melhor compreender sua particular combinação com recursos, competências críticas e indicadores de gestão.

Outro desafio importante à elaboração deste projecto era a capacidade de construir uma oportunidade onde os mais diversos dirigentes e colaboradores da DGSS pudessem evidenciar a sua perspectiva de como se devem organizar os processos, e as respectivas actividades, mas também a forma como os mesmos podem ser continuamente aperfeiçoados e melhorados.

Assim, e pese embora tenha existido uma proposta exploratória prévia de identificação de todos os processos, elaborada, numa primeira fase de trabalho, pela equipa responsável pela área de apoio à gestão da DGSS (DAT), que procurou, desta forma, explicitar e uniformizar critérios de recolha da informação para todas as unidades orgânicas da DGSS, a partir dos planos e relatórios de actividades existentes, importa sublinhar que todo o trabalho que agora se apresenta foi participado, construído e validado, numa segunda fase do trabalho, por todas as referidas unidades orgânicas da DGSS.



Procurando que a recolha da informação fosse, para além da exigência de se identificarem processos, ao encontro do objectivo, já referido anteriormente, de integrar vários domínios da gestão de recursos humanos importa mencionar que a opção pelo tipo de informação a recolher foi tomada com base na necessidade de:

- Identificar processos e sub-processos
- Definir actividades e circuitos
- Estimar recursos e competências
- Identificar indicadores e sugestões de melhoria
- Avaliar e monitorizar resultados



Refira-se, a propósito deste modelo de recolha da informação, desenhado e construído ao nível da equipa responsável pela área de apoio à gestão da DGSS, que a designação **IDEIA** não é meramente casual ou aleatória. Para além de se reportar às 5 dimensões críticas que orientaram a recolha da informação pelas diferentes unidades orgânicas da DGSS pretende ser um convite à apropriação, e ao consequente aperfeiçoamento, de modo a que diferentes serviços da administração pública, em particular aqueles que eventualmente poderão, pela sua história e natureza das suas competências de actuação, sentir compreensíveis dificuldades em integrar e acompanhar a totalidade das

exigências de gestão que têm acompanhado o processo de modernização da administração pública, possam, de forma, desejavelmente, simples e adaptada à sua realidade profissional, reflectir sobre os seus processos de trabalho, competências profissionais e indicadores de desempenho organizacional.

Reflectindo a necessidade de recolher informação nas 5 dimensões atrás indicadas importa referir, a bem da explicitação e clarificação metodológica mas também a bem do convite à apropriação e transferibilidade que este trabalho pode vir a ter, que foram apresentadas a todas as unidades orgânicas da DGSS 3 tipos de documentos de recolha da informação.

Um primeiro documento, de carácter mais genérico e abrangente, combinava a solicitação de informação relativa à identificação de todos os processos e sub-processos da unidade orgânica com uma primeira estimativa de todos os recursos humanos necessários ao desenvolvimento adequado de todos os processos e sub-processos identificados.

<b>DIVISÃO DE APOIO TÉCNICO (DAT) (Ver comentário D1)</b> Missão: Prestar, com qualidade, serviços de apoio à gestão da DGSS nos domínios do planeamento interno e da avaliação, da gestão de pessoal, da gestão dos recursos e do sistema de informação		
<b>PROCESSOS CRÍTICOS</b>		
<b>Processo 1:</b> Planeamento e Avaliação das actividades da DGSS	<b>Processo 2:</b> Desenvolvimento e valorização das competências organizacionais da DGSS	<b>Processo 3 (ver comentário D2)</b> Elaboração de indicadores de apoio à gestão de recursos humanos da DGSS
<b>Sub-Processo 1.1:</b> Planear actividades desenvolvidas pela DGSS	<b>Sub-Processo 2.1:</b> Planear a formação para todos os colaboradores da DGSS	<b>Sub-Processo 3.1: ( ver comentário D3)</b> Elaborar balanço social
<b>Sub-Processo 1.2:</b> Monitorizar e reportar as actividades desenvolvidas pela DGSS	<b>Sub-Processo 2.2:</b> Assegurar a formação para todos os colaboradores da DGSS	<b>Sub-Processo 3.2:</b> Elaborar tableau d' bord
<b>Processo 4:</b> Recrutamento e mobilidade geral dos trabalhadores	<b>Processo 5:</b> Direitos e deveres dos trabalhadores no âmbito do regime jurídico do Emprego Público	<b>Processo 6:</b> Coordenação da aplicação do sistema de avaliação de desempenho
<b>Sub-processo 4.1:</b> Recrutamento dos trabalhadores	<b>Sub-Processo 5.1:</b> Elaborar pareceres jurídicos	<b>Sub-processo 6.1:</b> Apoio no processo de identificação dos objectivos, indicadores de desempenho do serviço, das Unidades Orgânicas e individuais
<b>Sub-processo 4.2:</b> Recrutamento de dirigentes	<b>Sub-Processo 5.2:</b> Responder no âmbito do artigo 172º CPA (recursos hierárquicos)	<b>Sub-processo 6.2:</b> Apoio à elaboração do QUAR
<b>Colaboradores necessários à realização dos processos e sub-processos (ver comentário D4)</b>		
<b>Situação Actual</b>	<b>Situação Desejável</b>	<b>Diferencial (Sit. Desejável- Sit. Actual)</b>
Director/a Serviços- 0	Director/a Serviços-0	0
Chefe Divisão - 0	Chefe Divisão-0	0
Coord. Técnico/Chefe Secção- 0	Coord. Técnico/Chefe Secção-0	0
Coordenador- 1	Coordenador-1	0
Técnicos Superiores - 6	Técnicos Superiores - 7	+1
Técnicos Informática – 2	Técnicos Informática – 2	0
Assistente Técnico/Administrativos - 0	Assistente Técnico/Administrativos - 1	+1
Estagiários - 0	Estagiários - 0	0

**Comentário [d1]:** Neste espaço é colocada a identificação da equipa/unidade orgânica e a sua missão.

**Comentário [d2]:** No espaço dos processos são identificados os grandes processos ou domínios que caracterizam a actividade da equipa/unidade orgânica. Aconselha-se a que os processos ou domínios não sejam menos de 3 nem mais de 9.

**Comentário [d3]:** Neste espaço identificam-se os diferentes sub-processos que caracterizam cada um dos grandes processos ou domínios anteriormente sinalizados

**Comentário [d4]:** Este espaço destina-se à identificação dos diferentes recursos humanos que existem actualmente na equipa/unidade orgânica e os recursos humanos desejáveis para a execução dos processos e sub-processos identificados. A última coluna da direita assinala a diferença entre o existente e o desejável em termos de recursos humanos.

De referir que de acordo com a lei 121/2008, de 11 de Julho, a designação profissional chefe de secção passa a coordenador técnico, as designações técnico profissional e assistente administrativo passam a assistente técnico e a designação auxiliar administrativo passa a assistente operacional.

<sup>1</sup> Trata-se de uma ficha de identificação de processos que apenas contém, a título de exemplo ilustrativo, alguns processos e sub-processos da equipa Divisão de Apoio Técnico (DAT)

Um outro documento, construído com base na intenção de se recolher informação nas 5 dimensões críticas já referidas - Identificar processos e sub-processos, Definir actividades e circuitos, Estimar recursos e competências, Identificar indicadores e sugestões de melhoria, Avaliar e monitorizar resultados (modelo IDEIA de recolha da informação) – foi, fundamentalmente, destinado à caracterização exaustiva de cada um dos sub-processos sinalizados pelas diversas unidades orgânicas da DGSS.

<b>Unidade Orgânica: Divisão de Apoio Técnico (DAT) (ver comentário D5)</b>			
<b>Processo1: Planeamento e avaliação das actividades da DGSS</b>			
<b>Sub-Processo1.1: Planear actividades desenvolvidas pela DGSS</b>			
<b>Input (antecedente):</b> Necessidade de apresentar plano de actividades em conformidade com legislação em vigor. (ver comentário D6)		<b>Output (seguinte):</b> Apresentação do plano de actividades ao dirigente máximo do organismo para aprovação e publicitação final. (ver comentário D7)	
<b>Objectivo/resultado sub-processo:</b> Elaborar plano de actividades em conformidade com os critérios em vigor (Ver comentário D8)			
<b>Tempo médio estimado para execução do sub-processo:</b> 3 Meses (Ver comentário D9)		<b>Periodicidade de realização do sub-processo:</b> Anual (1 vez por ano) (Ver comentário D10)	
<b>Actividades necessárias à realização do sub-processo (Ver comentário D11)</b>	<b>Unid. Org. (ver com. D12)</b>	<b>Cat. Prof (Ver comentário D13)</b>	<b>Competências críticas necessárias à realização do sub-processo (ver comentários D14)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar modelo/estrutura de plano de actividades</li> <li>• Solicitar as UO (unidades orgânicas) actividades previstas para o ano</li> <li>• Receber e ordenar a informação enviada</li> <li>• Validar internamente ao nível da equipa DAT primeira proposta de plano</li> <li>• Solicitar a validação ao nível das diferentes UO da proposta de plano de actividades</li> <li>• Receber a validação das diferentes UO</li> <li>• Integrar no plano as propostas das diferentes UO</li> <li>• Verificar e validar internamente ao nível da DAT plano de actividades</li> <li>• Enviar plano para aprovação superior</li> <li>• Caso existam alterações introduzir alterações propostas e re-enviar plano para aprovação superior</li> <li>• Verificação e aprovação do plano</li> </ul>	DAT	1Dir 2TS	<b>Saber Fazer</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar programas do Office, em particular Word e Excel</li> <li>• Seleccionar, organizar e sistematizar informação relativa às actividades desenvolvidas</li> </ul>
	DAT/UO	1TS	
	DAT	2TS	<b>Saber Saber</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimentos de gestão de recursos humanos e dos seus instrumentos de apoio</li> </ul>
	DAT	1Dir 2TS	
	DAT/UO dgss	1TS	<b>Saber Ser/Estar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber trabalhar em equipa</li> <li>• Estabelecer relações interpessoais empáticas</li> <li>• Saber comunicar de forma clara, persuasiva e assertiva</li> </ul>
	DAT	1TS	
	DAT	2TS	
	DAT	1Dir 2TS	<b>Saber Ser/Estar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber trabalhar em equipa</li> <li>• Estabelecer relações interpessoais empáticas</li> <li>• Saber comunicar de forma clara, persuasiva e assertiva</li> </ul>
	DAT	1Dir 2TS	
	DAT/GDG	1Dir	
DAT/GDG	1Dir 2TS	<b>Saber Ser/Estar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber trabalhar em equipa</li> <li>• Estabelecer relações interpessoais empáticas</li> <li>• Saber comunicar de forma clara, persuasiva e assertiva</li> </ul>	
DAT/GDG	1Dir 2TS		
GDG	1Dir	<b>Saber Ser/Estar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber trabalhar em equipa</li> <li>• Estabelecer relações interpessoais empáticas</li> <li>• Saber comunicar de forma clara, persuasiva e assertiva</li> </ul>	
GDG	1Dir		
<b>Documentação necessária (modelos de ofícios, informações) (ver comentário D15)</b>			
Modelo de Ofício; Modelo de Relatório de Actividades			
<b>Indicadores de monitorização, medição e controlo (ver comentário D16)</b>			
Tempo de apresentação do plano; Conformidade dos Requisitos de elaboração do plano			
<b>Sugestões de melhoria da execução do sub-processo (Ver comentário D17)</b>			
Definição de modelo de plano e cronograma logo a montante do início do processo de execução do plano.			

**Comentário [d5]:** Deve ser identificada a equipa/unidade orgânica, o nº de processos /domínio e o sub-processo

**Comentário [d6]:** INPUT: Deve ser identificado aquilo que dá origem ou motiva o sub-processo

**Comentário [d7]:** OUTPUT identifica-se o que se pretende alcançar com a execução do sub-processo e se este sub-processo se liga a outro sub-processo seguinte

**Comentário [d8]:** OBJECTIVO pretende-se identificar o objectivo/resultado final da execução do sub-processo

**Comentário [d10]:** frequência com que este sub-processo ocorre num ano. No caso de ser muito pontual indicar estimativa (1 ou 2 por ano, 1 de dois em dois anos)

**Comentário [d9]:** Tempo que, em média, se leva a executar ou a desenvolver o sub-processo.

**Comentário [d12]:** Identifica m-se quais as unidades orgânicas/equipas intervenientes em cada umas das actividades mencionadas (exemplo: actividade x, executada ao nível da DAT, actividade y executada ao nível do gabinete do director geral

**Comentário [d13]:** Identifica m-se os perfis profissionais envolvidos em cada actividade

**Comentário [d11]:** Principais Actividades que, em sequência e por ordem, são necessárias a execução ou desenvolvimento do sub-processo

**Comentário [d14]:** Identificar as competências de saber fazer (práticas, operacionais), saber-saber(escolares/académicas), saber ser/estar (sociais/comportamentais)

**Comentário [d15]:** Documentação necessária à execução de todo o sub-processo

**Comentário [d16]:** Indicadores que avaliam o maior ou menor grau de cumprimento do sub-processo

**Comentário [d17]:** Aspectos que podem melhorar a realização e o desempenho do sub-processo

<sup>2</sup> De referir que de acordo com a lei 121/2008, de 11 de Julho, a designação profissional chefe de secção passa a coordenador técnico, as designações técnico profissional e assistente administrativo passam a assistente técnico e a designação auxiliar administrativo passa a assistente operacional.

Por último, solicitou-se, numa perspectiva muito aproximada a filosofia subjacente à construção do QUAR, a definição de indicadores de eficácia, eficiência e qualidade que pudessem apoiar a gestão e a contínua monitorização do desempenho de cada um dos mais diversos processos e sub-processos identificados.

Processos e Sub-Processos	Grau de dificuldade do sub-processo (1 a 5) Ver comentário D19	Objectivos		
		Eficácia Ver comentário D20	Eficiência Ver comentário D21	Qualidade Ver comentário D22
<b>Processo1</b>				
<b>Sub-processo 1.1</b> Planear actividades	5	Apresentar plano de actividades no prazo de 90 dias úteis	Reduzir em 10 dias úteis apresentação do plano de actividades	Cumprir requisitos de apresentação conforme legislação
<b>Sub-processo 1.2</b> Monitorizar e reportar actividades	4	Apresentar relatório de actividades no prazo de 90 dias úteis	Reduzir em 10 dias úteis apresentação do relatório de actividades	Cumprir requisitos de apresentação conforme legislação
<b>Processo2</b>				
<b>Sub-processo 2.1</b> Planear formação	5	Apresentar plano de formação no prazo de 90 dias úteis	Reduzir em 10 dias úteis apresentação do plano de formação	Cumprir requisitos de apresentação conforme legislação
<b>Sub-processo 2.2</b> Assegurar formação	4	Assegurar pelo menos 50 horas de formação a cada colaborador	Reduzir em 1 dia tempo de aprovação da formação	Aumentar em 10% percentagem de satisfação com a formação realizada

**Comentário [d18]:** Coluna destinada à identificação dos processos e sub-processos da equipa/unidade orgânica

**Comentário [d19]:** Identificação do grau de dificuldade/complexidade de cada um dos sub-processos. Utiliza-se escala/intervalo de 1 a 5 valores (1,2,3,4,5), em que 1 representa o menos difícil/complexo e 5 o mais difícil/complexo

**Comentário [d20]:** Coluna destinada a identificar objectivos de eficácia associados a cada um dos sub-processos

**Comentário [d21]:** Coluna destinada a identificar objectivos de eficiência associados a cada um dos sub-processos

**Comentário [d22]:** Coluna destinada a identificar objectivos de qualidade associados a cada um dos sub-processos

Uma vez apresentados todos os documentos que suportaram a recolha de informação associada à elaboração deste projecto de trabalho de identificação de processos, competências e indicadores importa referir, como síntese de uma opção metodológica, que este trabalho não pretendeu constituir-se como um trabalho à margem dos instrumentos de gestão associados ao processo de modernização da administração pública em curso mas, antes, como um trabalho que possibilitasse a integração desses instrumentos e a reflexão e autoformação sobre a necessidade de se implementarem novas metodologias e dispositivos de gestão organizacional.

Assim, se é verdade que a elaboração desta primeira versão de identificação de processos, competências e indicadores teve alguns constrangimentos, em particular associados à impossibilidade de recorrer a entidades externas ou a uma vasta equipas de profissionais/consultores de recursos humanos para à realização deste projecto de trabalho, também é verdade que esses mesmos constrangimentos foram transformados numa clara oportunidade para os mais diversos dirigentes e trabalhadores da DGSS poderem

reflectirem sobre as suas práticas profissionais de forma a sugerirem e apresentarem um importante conjunto de propostas de aperfeiçoamento e melhoria com desejáveis efeitos positivos no desempenho global da organização DGSS.

### 3-Sugestões e considerações finais prospectivas

A primeira versão do projecto de identificação de processos, competências e indicadores de gestão da DGSS ao ser desenvolvida com a participação, o envolvimento e o contributo dos dirigentes e trabalhadores de todas as unidades orgânicas da DGSS não podia deixar de ser concluída sem o destacar do importante património de conhecimentos e sugestões que esses mesmos dirigentes e trabalhadores deixaram sobre a melhor forma de aperfeiçoar o desempenho de cada um dos seus processos e sub-processos de trabalho.

Com efeito as sugestões apresentadas, para além de constituírem um testemunho evidente da metodologia participativa que sempre acompanhou a realização do trabalho de auto-diagnóstico organizacional que agora se conclui, contribuem, acima de tudo, para que a DGSS possa, de forma sistemática, aperfeiçoar alguns aspectos da sua prática e da sua gestão organizacional necessários à melhoria contínua dos seus processos e competências profissionais.

Uma das sugestões que deve ser mais destacada, porque se trata de uma sugestão comum apresentada quer pelas unidades orgânicas da área específica dos regimes e prestações da segurança social, quer pelas unidades orgânicas da área específica da acção social, é a importância de continuar a aperfeiçoar os sistemas de tecnologias de informação e o acesso a bases de dados nacionais e internacionais com informação relevante na área da segurança social.

Refira-se, sobre este último aspecto, a consciência da importância de se aceder a bases de dados com propostas normativas e artigos científicos/documentos na área da segurança social/política social/famílias (scielo, eurofound, etc.), bem como sites onde constem exemplos de boas práticas, como um dos mais significativos factores críticos que podem contribuir para a melhoria de desempenho de alguns processos e sub-processos de trabalho.

<b>SUGESTÕES APRESENTADAS PELAS UNIDADES ORGÂNICAS PERTENCENTES À ÁREA ESPECÍFICA DOS REGIMES E PRESTAÇÕES DA SEGURANÇA SOCIAL</b>	
<b>DSEDR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acesso a base de dados com exemplos de propostas normativas na área da segurança social elaboradas no espaço da União Europeia</li> </ul>
<b>DSEP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Melhor organização/informatização de arquivo com histórico de processos de trabalho da DGSS</li> </ul>



SUGESTÕES APRESENTADAS PELAS UNIDADES ORGÂNICAS PERTENCENTES À ÁREA ESPECÍFICA DA ACÇÃO SOCIAL	
<b>AAIJ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplicação informática IDQP com todas as funcionalidades em pleno, de modo a evitar-se duplicação de aplicações informáticas</li> <li>▪ Criação de um suporte de informação em excel que permite uma melhor gestão dos prazos</li> <li>▪ Definição de uma matriz do plano de actividades de modo a permitir um melhor enquadramento dos projectos do AAIJ</li> <li>▪ Realização de reuniões periódicas destinadas a partilhar dificuldades e a encontrar as melhores soluções para as ultrapassar</li> </ul>
<b>DSEAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aceder a base de dados com estudos e pareceres na área da segurança social</li> <li>▪ Definição de um modelo de plano de actividades mais ajustado aos projectos de âmbito social</li> <li>▪ Reforço da equipa com técnicos superiores da área jurídica e económico-financeira</li> </ul>
<b>ETAF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aceder a bases de dados com artigos científicos/documentos na área da segurança social/política social/famílias (scielo, eurofound, etc.) bem como sites onde constem exemplos de boas práticas na área da segurança social/política social.</li> <li>▪ Ajuste contínuo e consolidação de critérios de análise e instrumentos técnicos orientados para a AFEAF</li> <li>▪ Criar guião de atendimento e manual interno de procedimentos para registo de entidades como associação de família.</li> <li>▪ Maior divulgação do estatuto de Associação de família</li> <li>▪ Definição de plano de actividades mais adequado a projectos de âmbito social</li> </ul>
<b>GTA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aceder a informação actualizada em matéria de adopção internacional</li> <li>▪ Dispor de um site da autoridade central para a adopção internacional</li> </ul>

Por fim, e no que diz respeito as unidades orgânicas pertencentes quer à área comum às prestações/regimes da segurança social e à acção social, quer à área transversal do apoio à gestão, importa notar não só a presença de factores críticos associados ao domínio da formação profissional e das tecnologias de informação como também factores, de algum modo, relacionados com a necessidade de continuar a aperfeiçoar alguns aspectos relacionados com o modelo de gestão e de organização da DGSS.

Ora é precisamente por sugerir um conjunto de transformações que se deve afirmar, em jeito de conclusão prospectiva, que o projecto de identificação de processos, competências e indicadores (projecto **IDEIA**) mais do que um projecto que finaliza é um projecto que se inicia. Na verdade, seja pela relativa juventude do projecto, apenas finalizado no segundo semestre de 2008, seja pela necessidade de se equacionarem algumas transformações no modelo de gestão da DGSS, com eventual recurso a novos conceitos, e sistemas de tecnologias de informação/monitorização que acompanham esses conceitos, deve-se reconhecer que o projecto **IDEIA** se assume, acima de tudo, como um convite: um convite ao contínuo aperfeiçoamento de competências e práticas profissionais endereçado a todas as instituições que, com maior ou menor dificuldade, sentem a necessidade de acompanhar e integrar o processo de modernização em curso na administração pública portuguesa.

<b>SUGESTÕES APRESENTADAS PELAS UNIDADES ORGÂNICAS PERTENCENTES À ÁREA COMUM ÀS PRESTAÇÕES/REGIMES DA SEGURANÇA SOCIAL E À ACÇÃO SOCIAL</b>	
<b>DSIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formação profissional e autoformação, em particular na área das tecnologias de informação (webdesign, suportes de informação, etc.)</li> <li>▪ Acesso a base de dados com exemplos de formulários na área da segurança social</li> </ul>
<b>GTAA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acesso a base de dados com exemplos de cenarização/projecção económica na área dos regimes e prestações da segurança social</li> <li>▪ Aceder a informação produzida pelo INE</li> </ul>
<b>SRI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formação profissional, em particular em línguas estrangeiras e direito comunitário</li> <li>▪ Redefinição de alguns processos e sub-processos relativos à área administrativa/contabilística</li> </ul>

<b>SUGESTÕES APRESENTADAS PELAS UNIDADES ORGÂNICAS PERTENCENTES À ÁREA TRANSVERSAL DO APOIO À GESTÃO</b>	
<b>AAF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Necessidade de comunicação mais rápida com diferentes fontes de informação imprescindíveis à elaboração da proposta de orçamento, ou da conta de gerência</li> <li>▪ Necessidade de Internet com maior velocidade de resolução</li> <li>▪ Criar base de dados com preços actualizados de bens e serviços</li> <li>▪ Estimar vida útil de alguns bens e serviços de forma a prever necessidade de substituição</li> <li>▪ Possibilidade dos trabalhadores da DGSS poderem consultar o seu processo individual/assiduidade de forma mais directa e simples</li> </ul>
<b>DAT/NTIC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificação prévia de modelos e cronogramas para os trabalhos realizados na unidade orgânica</li> <li>▪ Integração em redes de partilha de conhecimento e de práticas profissionais na área da segurança social e gestão de recursos humanos</li> <li>▪ Polivalência de competências dos trabalhadores</li> <li>▪ Tornar mais apelativos alguns modelos/templates/documentos</li> <li>▪ Disponibilização de planta de identificação/localização dos serviços</li> <li>▪ Aquisição/elaboração de manuais de procedimento ou de apoio úteis ao desenvolvimento das actividades da DGSS</li> <li>▪ Frequência de acções de formação com carácter prático</li> <li>▪ Disponibilizar pasta de apoio às unidades orgânicas com informações e exemplos práticos úteis ao desenvolvimento das actividades da DGSS (jurisprudência, doutrina, circulares de orientação técnica, estudos na área da segurança social realizados, ofícios, etc.)</li> </ul>
<b>NUDD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concentrar NUDD num só local. Necessidade de mais espaço para áreas de organização das publicações e separação das áreas/espacos de atendimento das de trabalho</li> <li>▪ Melhor articulação NUDD/NTIC</li> <li>▪ Insuficiência de técnicos face aos que foram saindo</li> <li>▪ Autonomização da renovação das assinaturas</li> <li>▪ Fazer diagnóstico de necessidades de pesquisas bibliográficas e personalização de perfis de pesquisa</li> <li>▪ Criar nota explicativa para “thesaurus”</li> <li>▪ Sensibilizar utilizadores para a necessidade de cumprir prazos</li> <li>▪ Alargamento do prazo de empréstimos domiciliários</li> <li>▪ Formação em Webdesign e photoshop. Existência de software adequado à elaboração de folhetos/brochuras</li> <li>▪ Necessidade de maior uniformização de procedimentos</li> </ul>