

igfss



RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2012



SEGURANÇA SOCIAL



Recognised for excellence
5 star

FICHA TÉCNICA

Título

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 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 33 00
Fax: 21 843 37 20
Email: igfss@seg-social.pt

Conceção técnica

Departamento de gestão e administração
Direção da qualidade e comunicação

Data de edição

11 de abril de 2013

ÍNDICE

Capítulo I – APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL

1.	MISSÃO, VALORES e POLÍTICA DA QUALIDADE	5
2.	VISÃO e ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS	8
3.	ATRIBUIÇÕES	9

Capítulo II – AUTOAVALIAÇÃO

1.	QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO	13
1.1	Resultados dos objetivos	14
1.2	Meios disponíveis – recursos financeiros e humanos	20
1.3	Fontes de Verificação	21
2.	GESTÃO POR OBJETIVOS	23
2.1.	Execução do Plano Estratégico	27
2.2.	Performance da Gestão da Dívida	38
2.3.	Performance do Património Imobiliário.....	45
2.4.	Performance do Orçamento e Conta	48
2.5.	Performance da Gestão Financeira	54
2.6.	Performance da Gestão Estratégica	60
2.7.	Performance da Gestão de Recursos Humanos	64
2.8.	Performance da Gestão de Infraestruturas e Aquisições.....	67
2.9.	Performance do Jurídico-Contencioso	74
2.10.	Promoção da melhoria contínua.....	76
2.10.1.	Ações corretivas da performance	76
2.10.2.	Oportunidades de melhoria – planos de ação.....	77
2.10.3.	OLA – Organizational Level Agreements	78
2.10.4.	Auditorias internas da qualidade.....	78



2.10.5. Follow-Up das recomendações de auditoria SCI e financeiras.....	79
2.10.6. Análise SWOT	80
2.10.7. Strategy Focused Organisation	85
3. RESULTADOS DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	90
3.1. Inquérito de satisfação dos clientes externos	90
3.2. Caixas de sugestões e e-mail institucional	95
3.3. Tratamento de reclamações	96
4. RESULTADOS DA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES.....	98
4.1 Inquérito de satisfação dos colaboradores	99
5. RESULTADOS DA AUTOAVALIAÇÃO EFQM.....	102
6. TABLEAU DE BOARD DO SGQ (benchmark externo).....	105
7. AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO	111
8. ADOÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO	125

Capítulo III – BALANÇO SOCIAL

BALANÇO SOCIAL	131
----------------------	-----

Capítulo IV – PUBLICIDADE INSTITUCIONAL

PUBLICIDADE INSTITUCIONAL	135
---------------------------------	-----

Capítulo V – AVALIAÇÃO FINAL

AVALIAÇÃO FINAL.....	141
----------------------	-----



I. Apresentação Institucional

1. MISSÃO, VALORES e POLÍTICA DA QUALIDADE

O Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, IP (IGFSS), sob tutela do Ministério da Solidariedade e da Segurança Social, é um instituto público integrado na administração indireta do Estado, com autonomia administrativa e financeira, personalidade jurídica e património próprio.

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

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

Neste contexto, o IGFSS tem por **missão** a gestão financeira unificada dos recursos económicos consignados no Orçamento da Segurança Social (OSS). Com um posicionamento estratégico, de carácter transversal no sistema de Segurança Social, o IGFSS presta serviços em áreas de negócio distintas, (i) orçamento e conta da Segurança Social, (ii) gestão da dívida, (iii) património imobiliário e (iv) gestão financeira, sendo cada uma destas áreas responsável por:

- Recuperar a dívida à Segurança Social através da cobrança coerciva, gerindo os respetivos processos de execução de dívidas, bem como mediante outros instrumentos extraordinários de regularização, contribuindo, ainda, para a viabilização das empresas em situação económica difícil;
- Gerir os imóveis que integram o património imobiliário da Segurança Social, de renda livre e renda social.
- Elaborar e acompanhar a execução do Orçamento da Segurança Social e produzir a Conta da Segurança Social, que integram o Orçamento de Estado e a Conta Geral do Estado;
- Desempenhar as funções de tesouraria única do sistema de Segurança Social, na vertente de recebimento e pagamento direto a beneficiários, bem como de abastecimento financeiro diário às suas instituições e serviços, garantindo em simultâneo a rendibilização de fundos;

Por sua vez, na **carta de valores** do IGFSS encontram-se estabelecidos os princípios éticos e deontológicos que pautam a sua conduta, e pelos quais o instituto pretende ser reconhecido pelos seus clientes e sociedade em geral na prossecução da sua missão:

- **Rigor** - cumprir de forma criteriosa, pontual e exemplar os mais exigentes parâmetros legais e morais.
- **Imparcialidade** - tratar com o mesmo grau de isenção e qualidade todos os assuntos, colaboradores e clientes.



- ⇒ Eficiência - promover mecanismos de motivação para atingir níveis de desempenho apenas comparáveis com os melhores.
- ⇒ Ética - assumir um posicionamento exemplar movido pelos mais elevados padrões éticos e deontológicos em moldes que promovam o bom-nome da organização.
- ⇒ Inovação - perseguir a melhoria contínua, adotando métodos e tecnologias que potenciem soluções originais e pioneiras.

Por outro lado, em concomitância e no âmbito do seu sistema de gestão da qualidade, o IGFSS adotou uma **política da qualidade**, assente em sete compromissos, que visam nortear a atuação do instituto para a prestação de um serviço público de excelência.

1. Cientes 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 adoção 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;
- ⇒ Adotar procedimentos claros para uma execução e controlo rigorosos e efetuar uma revisão periódica dos processos, objetivos 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 atividade 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 atividade;
- Manter e criar novos canais de partilha de informação, acessíveis a todos, promovendo a credibilidade interna e externa do instituto como organização de referência na administração pública;

7. Responsabilidade social e ambiental

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



2. VISÃO e ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS

Para melhor concretizar a sua missão, o instituto adota mecanismos de gestão reconhecidos como boas práticas, cujos resultados são orientados sobretudo para a satisfação das necessidades dos clientes, indo ao encontro da **visão** de “ser uma referência na excelência e sustentabilidade do serviço público”.

Para a prossecução desta ambição foram emanadas pelo conselho diretivo as seguintes dez **orientações estratégicas** que presidiram à definição dos objetivos e iniciativas estratégicas para o próximo triénio.

1. Otimizar o planeamento financeiro e os excedentes de tesouraria do sistema
2. Aumentar a cobrança e melhorar a qualidade da dívida à segurança social
3. Rentabilizar o património de renda livre da segurança social
4. Garantir resposta social na habitação e promover a responsabilização
5. Melhorar o grau de eficiência do setor no acolhimento das recomendações do Tribunal de Contas e outros auditores
6. Consolidar as relações estratégicas
7. Melhorar os padrões de comunicação com clientes e colaboradores
8. Racionalizar recursos, simplificar processos e otimizar a tecnologia e sistemas de informação
9. Desenvolver um sistema integrado de gestão – qualidade, ambiente, recursos humanos e responsabilidade social
10. Desenvolver o capital humano



3. ATRIBUIÇÕES

Em paralelo com o progressivo alargamento do sistema de Segurança Social, as competências do IGFSS foram sendo reforçadas, pelo que são as seguintes as atribuições do instituto:

Gestão da dívida

- ⇒ Assegurar a cobrança da dívida à Segurança Social;
- ⇒ Acompanhar e controlar a atuação das instituições de Segurança Social em matéria de regularização da dívida;
- ⇒ Representar a Segurança Social nas ações que visem a articulação institucional com outros credores públicos e privados;
- ⇒ Assegurar a instauração e instrução de processos de execução de dívidas à Segurança Social, através das secções de processo executivo da Segurança Social;
- ⇒ Decidir, nos termos da lei, a posição a assumir pela Segurança Social no âmbito dos processos judiciais e extrajudiciais de regularização de dívida.

Gestão do património imobiliário

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

Orçamento e conta

- ⇒ Elaborar o Orçamento da Segurança Social;
- ⇒ Assegurar, coordenar e controlar a execução do Orçamento da Segurança Social;
- ⇒ 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;
- ⇒ Elaborar a Conta da Segurança Social;
- ⇒ Definir os princípios, conceitos e procedimentos contabilísticos a adotar no sistema de Segurança Social, através da elaboração do plano de contas do setor e assegurar o seu cumprimento;
- ⇒ Participar, em colaboração com as demais instituições, organismos e serviços, em estudos e trabalhos com incidência no financiamento e na alteração de prestações do sistema de Segurança Social.



Gestão financeira

- ⇒ Otimizar a gestão dos recursos financeiros do sistema de Segurança Social, designadamente por recurso a instrumentos disponíveis no mercado, que visem assegurar a rendibilização de excedentes de tesouraria;
- ⇒ Desempenhar as funções de tesouraria única do sistema de Segurança Social;
- ⇒ Estabelecer, no âmbito do sistema de Segurança Social, relações com o sistema bancário e financeiro, ressalvando as competências do Instituto de Gestão de Fundos de Capitalização da Segurança Social, I. P. (IGFCSS);
- ⇒ Contrair os financiamentos necessários ao equilíbrio financeiro do sistema, nos termos da legislação aplicável;
- ⇒ Propor as medidas de estratégia e de política financeira a adotar no âmbito do sistema de Segurança Social e assegurar a respetiva execução, ressalvando as competências do IGFCSS;
- ⇒ Assegurar a gestão do Fundo de Garantia Salarial, do Fundo de Socorro Social e demais fundos englobados no instituto;
- ⇒ Conceder garantias a favor do sistema financeiro, nos termos do decreto-lei de execução orçamental anual;
- ⇒ Assegurar, em articulação com o Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério da Solidariedade e da Segurança Social, a execução das dotações inscritas no Orçamento da Segurança Social destinadas ao financiamento dos encargos com cooperação externa, sem prejuízo das competências próprias do Ministério dos Negócios Estrangeiros.

Sistema de controlo interno da administração financeira do Estado

- ⇒ Assegurar a verificação, acompanhamento, avaliação e informação, nos domínios orçamental, económico e patrimonial das atividades dos organismos que integram o sistema de Segurança Social.



II. Autoavaliação

1. QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO

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

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

“Desenvolvimento de medidas para um reforço positivo do desempenho”

“Análise da afetação real e prevista dos recursos humanos, materiais e financeiros” Nota

A avaliação do desempenho de cada serviço, no âmbito do SIADAP 1 – Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública – assenta no QUAR (Quadro de Avaliação e Responsabilização). Este quadro constitui um “referencial sobre a razão de ser e de existência dos serviços (missão), dos seus propósitos de ação (objetivos estratégicos), da aferição da sua concretização e da explicitação sumária dos desvios apurados no fim do ciclo de gestão”.

Assim, no dia 29 de fevereiro de 2012, dentro do prazo legalmente estabelecido¹, o IGFSS entregou a sua proposta de QUAR para aprovação pela tutela, no qual foram apresentados os seguintes **objetivos estratégicos** plurianuais: (i) Desenvolver o modelo de gestão da dívida, (ii) Rentabilizar o património imobiliário da segurança social, (iii) Modernizar o processo orçamental, (iv) Otimizar o planeamento financeiro e a rentabilização dos excedentes de tesouraria, (v) Desenvolver o modelo de gestão, (vi) Desenvolver parcerias estratégicas.

Relativamente aos **objetivos operacionais**, a construção do QUAR do IGFSS teve por base os objetivos do contrato de gestão definido para o triénio 2010-2012.

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

- ⇒ **Objetivos de eficácia**
- ⇒ **Objetivos de eficiência**
- ⇒ **Objetivos de qualidade**

Em 2012, não existiram quaisquer alterações aos objetivos, indicadores e metas do QUAR face à versão inicialmente aprovada pela tutela em 20/03/2012.

Nota Informações a constar do Relatório de Atividades e Autoavaliação de acordo com as orientações do Conselho Coordenador da Avaliação dos Serviços, enviadas pelo GEP do MSSS (transcrição).

¹ Despacho n.º 16568/2011 do Ministro das Finanças, de 7 de dezembro.



1.1 Resultados dos objetivos

Os 3 objetivos e os respetivos 7 indicadores constantes do QUAR do IGFSS foram monitorizados mensalmente durante o ano de 2012 à semelhança dos restantes 294 indicadores do BSC. Uma vez que o instituto tem como prática o envio mensal à tutela do relatório de monitorização da *performance*, do qual constam os resultados do BSC, em 2012 continuou a incluir-se neste relatório os resultados dos objetivos e indicadores do QUAR possibilitando o seu acompanhamento regular.

Apresentam-se de seguida os resultados do QUAR de 2012 do IGFSS:

QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO - 2012

Última atualização: 30/01/2013

Ministério da Solidariedade e da Segurança Social											
Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, IP (IGFSS)											
Missão: Gestão financeira unificada dos recursos económicos consignados no orçamento da segurança social											
Objetivos estratégicos plurianuais:											
1. Desenvolver o modelo de Gestão da Dívida;											
2. Rentabilizar o Património Imobiliário da Segurança Social;											
3. Modernizar o processo orçamental;											
4. Otimizar o planeamento financeiro e a rentabilização dos excedentes de tesouraria;											
5. Desenvolver o Modelo de Gestão;											
6. Desenvolver parcerias estratégicas.											
Resultado do parâmetro Eficácia:			122,71%			Período de avaliação: janeiro a dezembro					
Classificação:			Superado								
Ponderação:			34%								
Objetivos operacionais	Ponderação	2010		2011		2012					
		Meta	Resultado	Meta	Resultado	Meta	Tolerância	Valor crítico	Resultado	Tx realização	Classificação
Rentabilizar os ativos da Segurança Social		100%									
Indicador 1: Variação % da taxa de cobrança global (%) Fórmula = (Valor da cobrança global no período / Valor em dívida no período) / (Valor da cobrança global no período homólogo / Valor em dívida no período homólogo) - 1	40%	2,00	3,10	3,00	12,81	5,00	0,00	6,25	7,38	147,60%	Superado
Indicador 2: Rendibilidade média IGFSS Vs MMI (Pontos base) Fórmula = Diferença entre as taxas obtidas nas aplicações do IGFSS face às Taxas do MMI (Mercado Monetário Interbancário), para prazos equivalentes	40%	35	158	100	330	170	0	213	249	145,93%	Superado
Indicador 3: Montante das receitas de alienação de imóveis (Milhões de €) Fórmula = Soma das receitas provenientes de alienações de imóveis	20%	25,05	24,51	4,00	3,73	10,00	0,00	12,50	2,65	26,50%	Não cumprido
Resultado do Objetivo		122,71%									



Resultado do parâmetro Eficiência: **62,50%**
 Classificação: **Não cumprido**
 Ponderação: **34%**

Objetivos operacionais	Ponderação	2010		2011		2012					
		Meta	Resultado	Meta	Resultado	Meta	Tolerância	Valor crítico	Resultado	Tx. realização	Classificação
Apresentar o OSS e a Conta da SS 100%											
Indicador 1: Prazo de entrega do Orçamento da Segurança Social (dias úteis) Fórmula = (N.º de dias úteis que medeia entre o início dos trabalhos - 01/02/2012 - e a data de entrega - previsto 15/10/2012)	50%	179	179	176	175	176	0	175	176	100,00%	Cumprido
Indicador 2: Prazo de entrega da Conta da Segurança Social (dias úteis) Fórmula = (N.º de dias úteis que medeia entre o início dos trabalhos - 02/01/2012 - e a data de entrega - previsto 18/06/2012)	50%	113	112	111	113	115	0	113	121	25,00%	Não cumprido
Resultado do Objetivo		62,50%									

Resultado do parâmetro Qualidade: **110,84%**
 Classificação: **Superado**
 Ponderação: **32%**

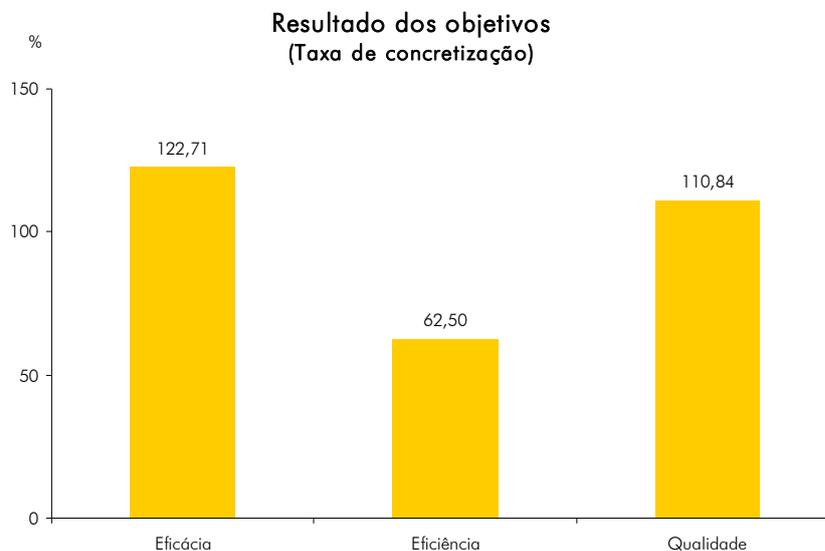
Objetivos operacionais	Ponderação	2010		2011		2012					
		Meta	Resultado	Meta	Resultado	Meta	Tolerância	Valor crítico	Resultado	Tx. realização	Classificação
Desenvolver o Sistema de Gestão e o Capital Humano 100%											
Indicador 1: Manutenção da certificação ISO 9001 (dias úteis) Fórmula = (N.º de dias úteis que medeia entre a Auditoria de Acompanhamento - 26/10/2012 - e a data da confirmação da manutenção da certificação pela APCER - previsto 31/12/2012)	60%	93	0	47	18	43	0	0	0	125,00%	Superado
Indicador 2: Taxa de colaboradores abrangidos por formação (%) Fórmula = N.º de colaboradores com pelo menos uma ação de formação em 2011 e 2012 / N.º total de colaboradores	40%	N/a	N/a	40	93,32	95,00	0,00	100,00	92,92	89,60%	Não cumprido
Resultado do Objetivo		110,84%									

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

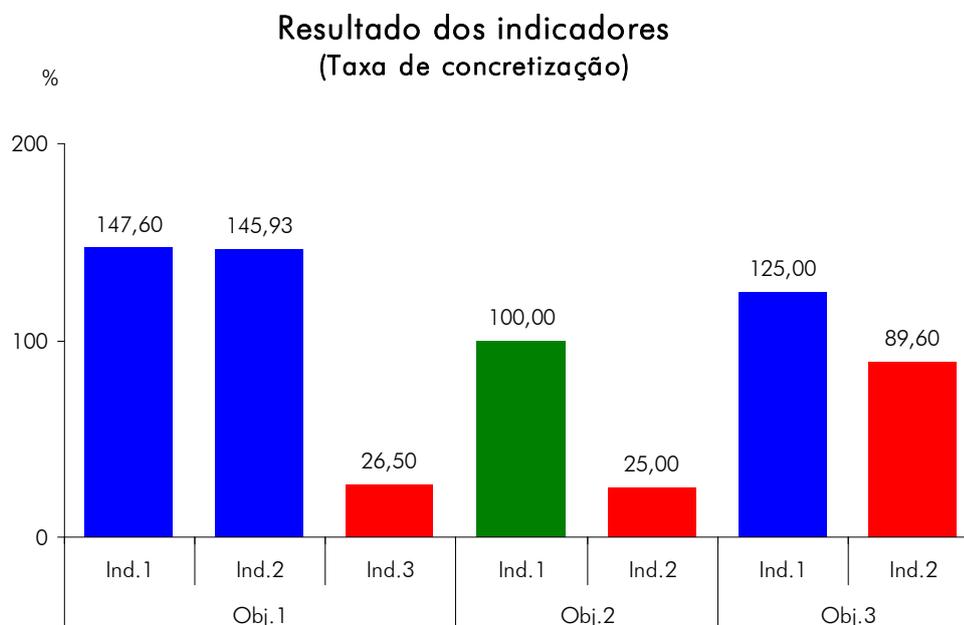
Parâmetros		
Eficácia	Eficiência	Qualidade
Pond. 34%	Pond. 34%	Pond. 32%
122,71%	62,50%	110,84%

Avaliação final do IGFSS		
Bom	Satisfatório	Insuficiente
		98,44%

Da leitura do QUAR do IGFSS resulta que os objetivos de eficácia e qualidade apresentam resultados iguais ou superiores a 100 por cento, enquanto o objetivo de eficiência obteve um resultado de 62,50 por cento. Conclui-se, assim, que dois dos parâmetros de avaliação foram superados e um não foi cumprido, de onde resulta uma avaliação final de 98,44 por cento, conforme se detalha supra e se representa graficamente a seguir:



Dos 7 indicadores que constam do QUAR, verifica-se que 3 foram superados (43 por cento), 1 foi cumprido (14 por cento) e 3 não foram atingidos (43 por cento), conforme se demonstra no gráfico seguinte:



Relativamente a cada um dos 7 indicadores, apresentam-se de seguida os principais fatores que contribuíram para os resultados de 2012.

Indicador do QUAR	Meta	Resultado	% desvio
Variação % da taxa de cobrança global	5,00%	7,38%	+ 47,60%

A *performance* obtida pelo IGFSS no exercício de 2012 reflete o aumento de cobrança verificado (cerca de 8 por cento para aproximadamente 583 milhões de euros), resultado do forte empenho das equipas numa atuação em duas vertentes: a voluntária, que representou 69 por cento da cobrança, e a coerciva.

A taxa de pagamentos voluntários obtida resulta da manutenção de uma postura de diálogo com o contribuinte, procurando em conjunto uma solução de viabilização e recuperação de créditos. Este posicionamento permitiu que, do valor total recuperado, apenas 31 por cento resultou da ação coerciva, ou seja penhora e venda de bens.

Nesta segunda vertente foram solicitadas penhoras sobre 89,5 por cento dos processos em condições legais para o efeito, destacando-se o aumento do número de contribuintes penhorados, sobretudo ao nível de penhoras de créditos, tendo-se registado um aumento global face ao período homólogo de cerca de 40 por cento.



Simultaneamente reforçou-se a atuação sobre gerentes, responsáveis subsidiários pela criação da dívida, tendo-se realizado cerca de 39 mil citações individuais para responsabilização pessoal pelas dívidas contraídas, alcançando um aumento de 250 por cento face a 2011.

Analisando o historial da *performance* deste indicador, verifica-se que o valor global regularizado tem vindo a crescer todos os anos, passando de um valor total cobrado em 2006 de ≈238 milhões de euros para um total de ≈583 milhões de euros de créditos arrecadados em 2012.

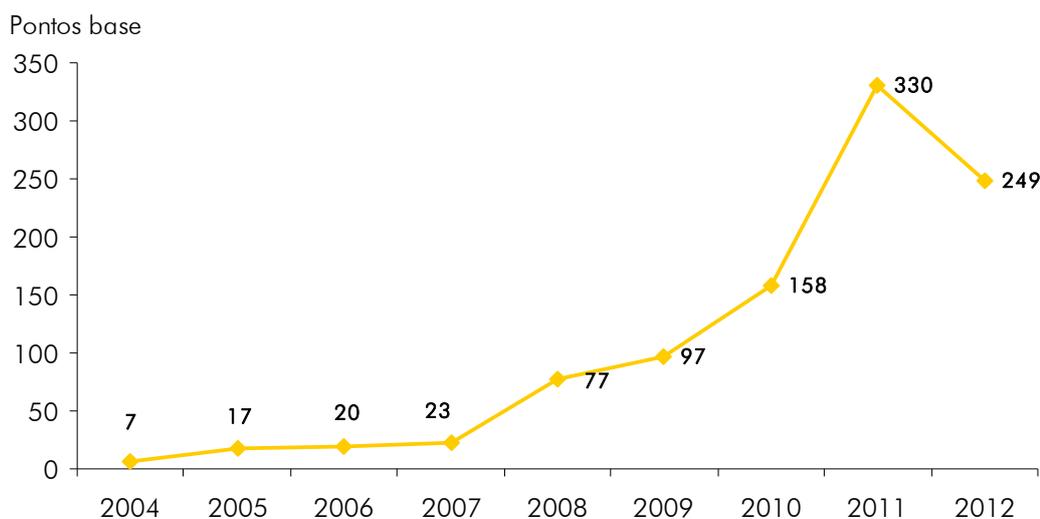
Para além da definição desta meta global, considerando que a sua prossecução é fruto do trabalho realizado pelas 21 secções de processo executivo (SPE) do departamento de gestão da dívida (*unidades homogéneas*), foram igualmente definidas metas para cada uma das secções nos respetivos mapas da estratégia de modo a existir comparabilidade entre eles e a verificar o contributo e impacto de cada um no resultado global.

Indicador do QUAR	Meta	Resultado	% desvio
Rendibilidade média IGFSS Vs MMI	170 pontos base	249	+ 146%

A *performance* atingida resulta da gestão diária de tesouraria, conducente a saldos de depósitos à ordem de menor dimensão e à possibilidade de concentração de valores para aplicação. Este último fator reforça a capacidade de negociação junto dos bancos, proporcionando taxas mais elevadas. A estes fatores acresce a falta de liquidez em muitos bancos onde o IGFSS efetua aplicações financeiras e a dificuldade destes na obtenção de financiamento no mercado.

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

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



No entanto, o ano de 2012 ficou marcado pelo fim do ciclo do aumento do diferencial entre as taxas obtidas pelo IGFSS nas suas aplicações com capitalização, face às taxas praticadas pelo

MMI. Este ciclo teve início no ano de 2003. A diminuição da performance está associada a dois fatores externos:

- ⇒ introdução, por parte do Banco de Portugal, de limites máximos a atribuir pelos bancos nas aplicações negociadas com os seus clientes face às taxas do MMI, para prazos equivalentes;
- ⇒ cooperação entre o IGFSS e o IGCP (Agência de Gestão da Tesouraria e da Dívida Pública - IGCP, E.P.E.) através da constituição de CEDIC (Certificados Especiais de Dívida de Curto Prazo).

Indicador do QUAR	Meta	Resultado	% desvio
Montante das receitas de alienação de imóveis	10 Milhões €	2,65 Milhões €	- 73,50%

O resultado obtido pelo instituto decorre do contexto económico nacional e internacional desfavorável, que afetou em particular o mercado imobiliário. Ainda assim, com a realização de algumas medidas foi possível atenuar esse impacto, tendo resultado um desvio de 73,50 por cento face à meta. Nem com o lançamento de um concurso público de venda de imóveis, a nível nacional, que teve uma oferta global de 118 imóveis se conseguiu obter um resultado razoável.

Indicador do QUAR	Meta	Resultado	% desvio
Prazo de entrega do Orçamento da Segurança Social	176 dias úteis	176 dias úteis	0%
Prazo de entrega da Conta da Segurança Social	115 dias úteis	121 dias úteis	- 75%

A Conta da Segurança Social divide-se em duas vertentes, a orçamental e a patrimonial sendo que relativamente à primeira, o resultado alcançado superou claramente a meta definida, e no que se refere à vertente patrimonial, o desvio verificado decorreu do processo de qualificação do módulo de consolidação e do aprofundamento de análise às contas individuais com destaque para os mapas de ativo bruto e quadros de desagregação das variações ocorridas em imobilizados.

Para o resultado obtido, contribuiu, ainda, o envolvimento de recursos humanos no desempenho de novas atribuições do departamento, no âmbito da Lei dos Compromissos e dos Pagamentos em Atraso (LCPA), com destaque para a validação dos mapas de pagamento em atraso de todas as entidades do perímetro da Segurança Social.



Indicador do QUAR	Meta	Resultado	% desvio
Manutenção da certificação ISO 9001	43 dias úteis	0 dias úteis	+ 125%

Este indicador mede o número de dias úteis que medeia entre a auditoria de acompanhamento dos auditores externos e a data da confirmação da manutenção da certificação pela Associação Portuguesa de Certificação (APCER), o que está condicionado pelo resultado positivo ou negativo da auditoria, já que depende do prazo de aceitação dos planos de ação quando ocorre a deteção de alguma não conformidade.

Ou seja, todo o trabalho desenvolvido no ano de 2011 para melhorar o sistema de gestão da qualidade influenciou positivamente o resultado da auditoria, já que foi evidenciada a melhoria contínua do desempenho e do modelo de gestão do IGFSS, não tendo sido detetadas não conformidades.

Para alcançar este objetivo a estratégia passou por focalizar as auditorias internas da qualidade nos aspetos de maior criticidade, apostando, em simultâneo, na qualificação e avaliação dos auditores internos da qualidade, tendo-se registado uma taxa de satisfação de 95 por cento.

Por outro lado, no fomento da melhoria contínua dos processos, identificaram-se 33 ações preventivas e são apenas necessários, em média, 4,23 dias úteis para definição das ações corretivas, detetadas nas auditorias internas.

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

Indicador do QUAR	Meta	Resultado	% desvio
Taxa de colaboradores abrangidos por formação	95%	92,92%	- 10,40%

Importa referir que se trata de um indicador para o período de três anos (2011-2013), sendo que o respetivo objetivo visa que, naquele período, todos os trabalhadores do IGFSS frequentem, pelo menos, uma ação de formação.

No primeiro ano de monitorização deste indicador e atenta a importância de que a formação profissional reveste no IGFSS foi, desde logo, alcançado um elevado nível de desempenho. Como tal, o universo dos trabalhadores que não frequentaram ainda ação de formação é agora mais circunscrito, situação que se reflete na maior dificuldade de alcançar a meta estabelecida.

Relativamente às causas subjacentes aos resultados alcançados, cumpre destacar que, sobretudo fruto do contexto económico em que vivemos, diversas ações de formação foram canceladas pelas entidades formadoras por inexistência de inscrições suficientes. Por outro lado verificaram-se igualmente situações de desistência por parte dos trabalhadores. Estes dois fatores tiveram um contributo decisivo para o resultado apresentado.

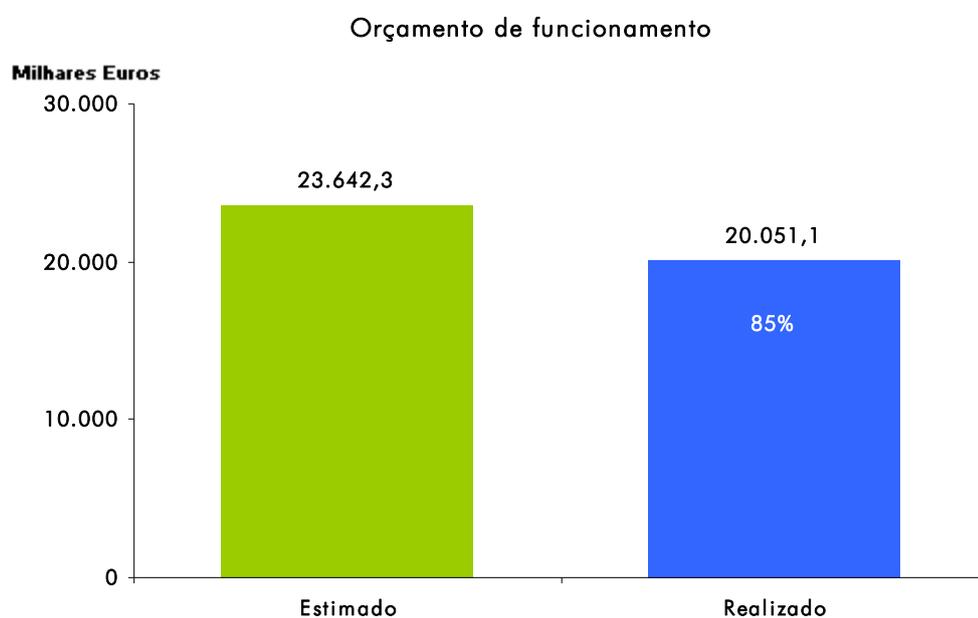


Relativamente ao ano de 2013, o universo dos trabalhadores cuja frequência de ação de formação é imperativa para o alcance da meta de 100% encontra-se devidamente identificado, estando desde já a desenvolver-se iniciativas no sentido de proporcionar uma ação de formação profissional aos mesmos.

1.2 Meios disponíveis – recursos financeiros e humanos

Relativamente aos recursos financeiros, no QUAR proposto à tutela em 29/02/2012 estava previsto um orçamento de funcionamento de 27.057,70 milhares de euros. Contudo, tratando-se ainda de um valor provisório, o mesmo veio a ser corrigido para um orçamento inicial de 23.642,3 milhares de euros, pelo que é com base neste valor que se apresenta a comparação.

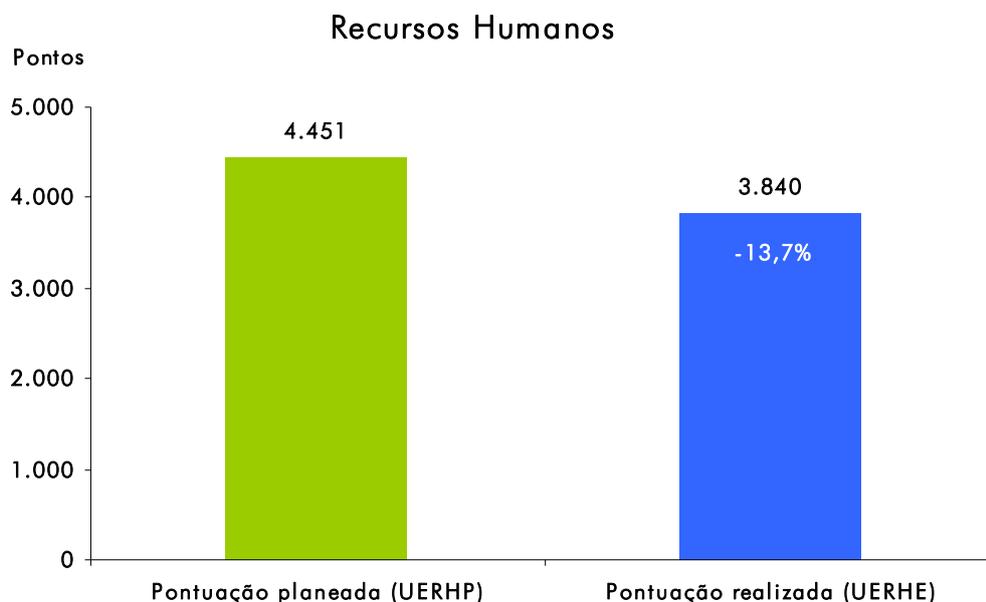
No gráfico seguinte compara-se o valor realizado com o valor inicial estimado:



No que respeita aos **recursos humanos**, a pontuação planeada teve por base o número de colaboradores existente à data de 31 de dezembro de 2011. Durante o ano em análise, alguns desses colaboradores foram saindo do instituto pelas mais diversas razões, bem como, em sentido inverso, foi possível recrutar novos colaboradores. A pontuação realizada contempla todos os dias trabalhados por colaboradores do IGFSS, independentemente de terem entrado ou saído durante o ano de 2012.

Categorias	N.º de RH planeados	Pontuação unitária	Pontuação planeada (UERHP)	Pontuação realizada (UERHE)	Desvio
Gestor Público	4	20	80	68	-12
Dirigentes	63	16	1.008	886	-122
Técnico Superior	195	12	2.340	2.031	-309
Técnico de Informática	1	12	12	10	-2
Assistente técnico	117	8	936	782	-154
Assistente operacional	15	5	75	63	-12
Total	395		4.451	3.840	-611

Da análise do quadro da página anterior, verifica-se que, a nível global, o desvio entre a pontuação planeada e a realizada é negativo. Ou seja, o IGFSS trabalhou com menos recursos do que o planeado. A taxa de desvio da pontuação total realizada face à planeada é de -13,7 por cento.



O IGFSS é um organismo público, pelo que se encontra vinculado às políticas de recursos humanos definidas para o setor. Assim, a entrada em vigor de diplomas legais que regulamentam e estruturam o funcionamento da Administração Pública, teve como principal consequência a redução do seu número de colaboradores. Na verdade, desde 2007 o número total de recursos humanos do IGFSS tem vindo a diminuir.

1.3 Fontes de Verificação

No que respeita às fontes de verificação importa referir que o IGFSS tem continuamente desenvolvido desde 2004, data em que adotou uma gestão por objetivos, diversos mecanismos de controlo interno para melhor garantir o rigor na monitorização da *performance*, ou seja, dos resultados alcançados, fomentando desta forma, ao mesmo tempo, a responsabilização não só dos dirigentes mas também dos colaboradores. Assim, todos os Processos, de Negócio e de Suporte, têm ao longo do tempo criado ferramentas e desenvolvido sistemas de informação que permitem assegurar de forma cada vez mais rigorosa a aferição dos resultados alcançados em cada indicador.

Importa referir que com a adoção, em 2006, da metodologia BSC como modelo de planeamento e de monitorização da *performance*, adquiriu-se um *software* específico através do qual o IGFSS consegue efetuar o controlo *on-line* dos níveis de desempenho de todos os Processos de Negócio e de Suporte e também monitorizar com maior exatidão as ações corretivas da *performance* de todos os objetivos do instituto. Por conseguinte, é este aplicativo que o IGFSS utiliza para realizar o controlo dos indicadores que constam do QUAR.



Aliás, atendendo ao número de indicadores monitorizados mensalmente, cerca de 300, era imprescindível assegurar de forma rigorosa, uniforme e automática o cálculo dos resultados alcançados em cada Processo (em pontos de scorecard), o que foi conseguido com este sistema de informação.

Por recomendação da Inspeção-Geral de Finanças, implementou-se também desde 2011 um processo de auditoria interna aos dados inseridos na aplicação de *Balanced Scorecard*, que consubstancia a fonte de verificação dos resultados do QUAR de 2012, tal como consta do quadro seguinte:

Objectivo operacional	Indicador	Fonte de verificação
Rentabilizar os ativos da Segurança Social	Variação % da taxa de cobrança global	Aplicação informática de Balanced Scorecard
Rentabilizar os ativos da Segurança Social	Rendibilidade média IGFSS Vs MMI	Aplicação informática de Balanced Scorecard
Rentabilizar os ativos da Segurança Social	Montante das receitas de alienação de imóveis	Aplicação informática de Balanced Scorecard
Apresentar o OSS e a Conta da SS	Prazo de entrega do Orçamento da Segurança Social	Aplicação informática de Balanced Scorecard
Apresentar o OSS e a Conta da SS	Prazo de entrega da Conta da Segurança Social	Aplicação informática de Balanced Scorecard
Desenvolver o Sistema de Gestão e o Capital Humano	Manutenção da certificação ISO 9001	Aplicação informática de Balanced Scorecard
Desenvolver o Sistema de Gestão e o Capital Humano	Taxa de colaboradores abrangidos por formação	Aplicação informática de Balanced Scorecard



2. GESTÃO POR OBJETIVOS

“Atividades desenvolvidas, previstas e não previstas no plano, com indicação dos resultados alcançados, indicando, preferencialmente, a taxa de execução global do plano de atividades”

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

No ano de 2004 o IGFSS adotou uma cultura de gestão por objetivos, numa atitude de orientação para resultados. A par da avaliação organizacional, foi igualmente materializado o processo de avaliação individual de desempenho para todos os colaboradores, corporizado no SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública. O ciclo anual de gestão do IGFSS integra, então, dois sistemas de avaliação interdependentes: o organizacional, assente na gestão por objetivos, e o individual, através do SIADAP.

Para um controlo de gestão eficaz, indispensável a uma gestão por objetivos, iniciou-se também em 2004 o processo de monitorização mensal da *performance* do instituto, assente no reporte dos níveis de desempenho alcançados para cada um dos objetivos fixados. É um processo que garante um controlo interativo, incentiva a adoção de uma atitude dinâmica permanente, e privilegia a ação e a tomada de decisão em tempo útil, fomentando a responsabilização.

No ano de 2006, o IGFSS adotou a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), primeiro como uma evolução natural do modelo de planeamento e de monitorização da *performance* existente e, mais tarde, como sistema de gestão estratégica, já no planeamento da atividade para 2007. Foram desenhados os mapas da estratégia corporativa e de 2.º nível, abrangendo todos os processos do sistema de gestão da qualidade.

A segunda fase de adoção do BSC, em 2007, ficou também marcada pela implementação de um sistema de informação, através do qual o IGFSS consegue efetuar o controlo *on-line* dos níveis de desempenho e monitorizar com maior exatidão as ações corretivas da *performance*. No seguimento, iniciaram-se as reuniões trimestrais de pilotagem estratégica do conselho da qualidade.

Em 2009, pela primeira vez, foi elaborado um plano estratégico, para o triénio 2010-2012, documento que refletia a estratégia de médio prazo do IGFSS. Nele se define a missão, visão e valores institucionais, bem como se definem os principais objetivos a alcançar, perfeitamente quantificados, através da apresentação do Mapa da Estratégia Corporativa para o triénio.

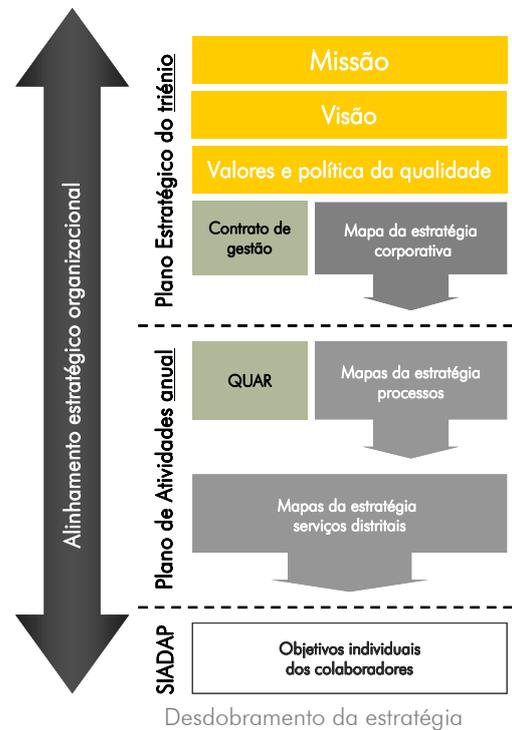
O Plano Estratégico 2010 – 2012 constitui, desta forma, a base para a definição anual do Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) e dos mapas da estratégia dos Processos, permitindo o alinhamento estratégico de toda a organização.

Nota Informações a constar do Relatório de Atividades e Autoavaliação de acordo com as orientações do Conselho Coordenador da Avaliação dos Serviços, enviadas pelo GEP do MSSS (transcrição)



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

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



A metodologia BSC

No plano interno, o principal objetivo na adoção do BSC foi a necessidade de reforçar a capacidade para atingir as metas estabelecidas, dotando o instituto de um instrumento de gestão que, para além de medir a intensidade do esforço desenvolvido e dos resultados alcançados, ajudasse na clarificação da estratégia, alinhando toda a organização em torno da sua execução, de forma a garantir a eficácia e eficiência das decisões de gestão.

No plano externo, o objetivo foi o reforço da imagem do instituto como uma organização vocacionada para o lançamento de práticas de gestão inovadoras e pioneiras.

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

Mas depressa o BSC foi entendido como um importante modelo de gestão estratégica, suscetível de promover a melhoria e aprendizagem contínuas e de garantir o alinhamento e coerência entre os objetivos operacionais e a estratégia da organização.

O IGFSS reconhece no BSC um sistema de comunicação organizacional que promove o alinhamento de todos os dirigentes e colaboradores em torno da sua estratégia, mantendo o foco naquele que deve ser o caminho e o rumo a seguir para alcançar os objetivos e resultados esperados, permitindo, desta forma, planear melhor a afetação dos recursos disponíveis à consecução dos objetivos, missão e visão do instituto.

Assim, para cada processo do sistema de gestão da qualidade do IGFSS, é desenhado um mapa da estratégia e definido um conjunto de objetivos, medidos, cada um deles, por um ou mais

indicadores, através da fixação não só de metas anuais, mas também de metas intercalares, que permitem efetuar a monitorização mensal da *performance* institucional e aferir a eficácia dos processos.

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

- ⇒ **Mapa da estratégia corporativa:** traduz a estratégia global da organização, a médio prazo, com vista à concretização da sua missão;
- ⇒ **Mapas da estratégia por processo, de 2.º nível:** traduzem a missão e a estratégia de cada Processo, de negócio e de suporte, em objetivos operacionais anuais;
- ⇒ **Mapas da estratégia por serviço desconcentrado, de 3.º nível:** estes mapas pretendem monitorizar a *performance* individual dos serviços desconcentrados que executam as mesmas funções, de modo a existir comparabilidade entre eles e verificar o contributo e impacto de cada um no resultado global no Processo.

A *performance* de todos os objetivos, independentemente da unidade de medida dos vários indicadores – milhões, percentagem, horas, etc. – é, então, aferida com base num sistema de pontuação automático e uniforme em que:

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

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

Níveis da performance	% Realização	Pontos do Scorecard
 Não Cumprido	60% - 90%	[0 pts – 37,5 pts [
 Não Cumprido - Alerta	90% - 98%	[37,5 pts – 47,5 pts [
 Cumprido	98% - 108%	[47,5 pts – 60 pts [
 Superado	108% - 140%	[60 pts – 100 pts]



Por outro lado, para além deste sistema de pontuação em que a eficácia é medida através do “posicionamento” do valor da *performance* no intervalo entre os valores mínimos e máximos de cada indicador, existe um outro sistema de medição paralelo, mais simples, que consiste no cálculo da taxa de realização ou de concretização dos indicadores (peso relativo do valor da *performance* em relação ao valor da meta).

Desta forma, o BSC permite que a tomada de decisões, quer do conselho diretivo, quer dos demais dirigentes, seja baseada em *outputs* objetivos e devidamente quantificados.

Nos pontos seguintes faz-se um balanço da execução do Plano Estratégico, bem como se apresentam os resultados dos *scorecards* de cada um dos Processos do IGFSS.

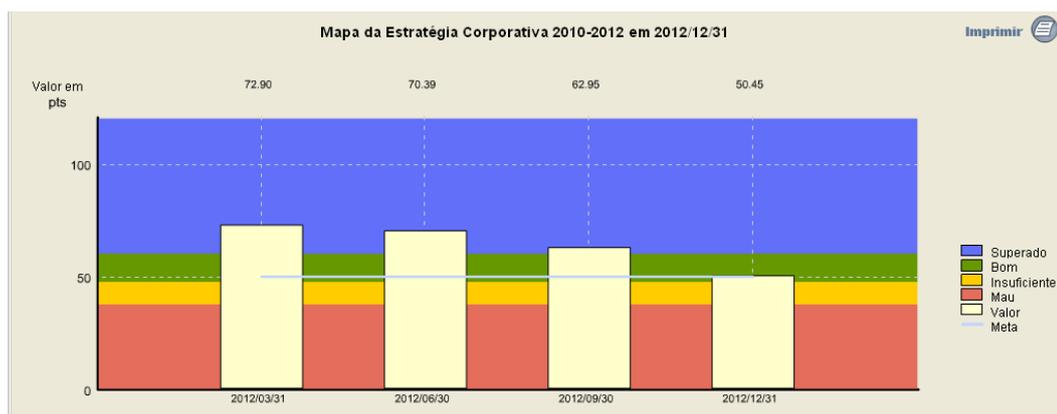


2.1. Execução do Plano Estratégico

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

Assim, trimestralmente, o instituto realizou a aferição dos resultados alcançados nos objetivos e indicadores que traduzem a sua estratégia.

O resultado global deste mapa no ano de 2012 foi positivo, tendo-se registado uma pontuação final de 50,45 pontos, ou seja, mais de 0,45 pontos acima da meta do *scorecard* (50 pontos), situando-se no nível de cumprido, conforme se pode verificar no gráfico infra.



Evolução trimestral da pontuação do Mapa da Estratégia Corporativa

De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do Mapa da Estratégia Corporativa, bem como o balanço da implementação das iniciativas estratégicas definidas para alavancar o alcance das metas estabelecidas (ver Plano Estratégico 2010-2012).

Não obstante, importa referir que todos estes indicadores e iniciativas se encontram igualmente incluídos nos mapas da estratégia dos respetivos Processos², onde foram monitorizados numa base mensal e cujos resultados se apresentam também nos pontos seguintes.

² Algumas metas definidas no mapa da estratégia corporativa 2010-2012 foram ajustadas nos mapas da estratégia dos respetivos processos no ano de 2012 em função do histórico dos resultados de 2010/2011 e das alterações de contexto entretanto ocorridas, mantendo-se, no entanto, no mapa da estratégia corporativa as inicialmente fixadas de forma a garantir o balanço no final do triénio.

Mapa da Estratégia Corporativa 2010-2012 em 2012/12/31

	Eficácia	Metas		
☐ Mapa da Estratégia Corporativa 2010-2012	50.45 pts	(50.00 pts)	130.71%	↔
☐ Financeira	50.00 pts	(50.00 pts)	189.34%	↔
☐ Rentabilizar os ativos da Segurança Social	50.00 pts	(50.00 pts)	189.34%	↔
☐ Rendibilidade média IGFSS vs MMI	249.00 PB	(50.00 PB)	498.00%	↔
☐ Taxa de assertividade dos estudos prospetivos	81.00 %	(95.00 %)	85.25%	↔ ⚠
☐ Montante das receitas de alienação de imóveis	2.65 M€	(10.00 M€)	26.50%	↔ ⚠
☐ Variação % da taxa de cobrança global	7.38 %	(5.00 %)	147.60%	↔
☐ Clientes	43.31 pts	(50.00 pts)	98.59%	↔
☐ Potenciar a Imagem e Prestígio do IGFSS	0.00 pts	(80.00 pts)	0.00%	↔
☐ Índice de concordância do inquérito Great Place to Work	0.00 %	(0.00 %)		↔ ⚠
☐ Aumentar a qualidade da gestão do OSS	49.96 pts	(50.00 pts)	99.96%	↔
☐ Prazo de entrega da EO mensal	103.00 PA	(100.00 PA)	103.00%	↔
☐ Taxa de cumprimento da apresentação da previsão da EO	81.82 %	(95.00 %)	86.13%	↘ ⚠
☐ Prazo de entrega do OSS	94.40 PA	(80.00 PA)	118.00%	↗
☐ Prazo de entrega da Conta da SS	60.60 PA	(70.00 PA)	86.57%	↔ ⚠
☐ Aumentar a satisfação dos clientes externos	36.67 pts	(50.00 pts)	97.21%	↔
☐ Taxa cumpr. prazo resposta reclamações por div. incorreta	77.98 %	(90.00 %)	86.54%	↘ ⚠
☐ Taxa de satisfação dos clientes externos	82.00 %	(80.00 %)	102.50%	↔
☐ Processos Internos	49.48 pts	(50.00 pts)	128.23%	↔
☐ Alcançar reconhecimento externo fiabilidade das Contas da SS	42.86 pts	(50.00 pts)	215.06%	↘
☐ Confirmação do TC da fiabilidade das contas da SS	0.00 N.º	(1.00 N.º)	0.00%	↔ ⚠
☐ Redução % n.º acum. recomend. Contas IGFSS por implementar	35.29 %	(7.00 %)	504.14%	↔
☐ Otimizar o planeamento e controlo financeiro do Sistema	84.04 pts	(50.00 pts)	121.25%	↗
☐ Período de abrangência do Plano de Tesouraria diário	104.20 PA	(100.00 PA)	104.20%	↔
☐ Taxa de cumprimento dos abastecimentos/pagamentos TU	98.15 %	(91.00 %)	107.86%	↔
☐ Peso relativo DO/DP	0.54 %	(0.85 %)	136.47%	↗
☐ Valorizar os imóveis da SS	0.00 pts	(49.99 pts)	48.07%	↘
☐ Taxa de sucesso das vendas	6.00 %	(20.00 %)	30.00%	↔ ⚠
☐ Taxa de imóveis regularizados	80.00 %	(95.00 %)	84.21%	↘ ⚠
☐ Incrementar a cobrança da dívida	71.04 pts	(50.00 pts)	127.53%	↔
☐ % da dívida acordada	37.46 %	(18.00 %)	208.11%	↔
☐ Taxa dos contribuintes citados	87.81 %	(85.00 %)	103.31%	↔
☐ Rácio dos processos com penhora	89.59 %	(85.00 %)	105.40%	↔
☐ Aprendizagem e Crescimento	59.00 pts	(50.00 pts)	106.66%	↔
☐ Desenvolver os Sistemas de Gestão da Qualidade e Ambiental	41.25 pts	(50.00 pts)	86.50%	↗
☐ Taxa de redução da emissão de CO2	-5.00 %	(10.00 %)	-50.00%	↔ ⚠
☐ % de parcerias estratégicas com SLA	62.50 %	(100.00 %)	62.50%	↗ ⚠
☐ Manutenção da certificação ISO 9001	71.60 PA	(40.00 PA)	179.00%	↗
☐ Otimizar os recursos e infraestruturas	76.74 pts	(50.00 pts)	126.73%	↔
☐ Despesas de funcionamento / orçamento despesas funcionamento	84.24 %	(100.00 %)	115.75%	↗
☐ Prazo médio de pagamento	14.00 Dias	(30.00 Dias)	153.33%	↔
☐ Tx desmaterialização dos circuitos documentais identificados	95.45 %	(100.00 %)	95.45%	↘ ⚠
☐ Desenvolver o Capital Humano	44.01 pts	(50.00 pts)	97.01%	↗
☐ Taxa de ocupação do mapa dos postos de trabalho	78.21 %	(80.00 %)	97.75%	↗ ⚠
☐ Redução % do GAP de competências	0.00 %	(0.00 %)		↔ ⚠
☐ Taxa de satisfação dos colaboradores	77.00 %	(80.00 %)	96.25%	↗ ⚠

Mapa da Estratégia Corporativa 2010-2012 em 2012/12/31

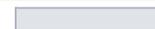
Eficácia

Metas

% de pareceres favoráveis da Comissão Paritária (SIADAP)

0.00 %

(0.00 %)



Iniciativas estratégicas

A responsabilidade pela execução das iniciativas estratégicas foi alocada aos vários Processos do SGQ do IGFSS, tendo o seu acompanhamento sido realizado mensalmente através dos respetivos scorecards. Neste ponto apresenta-se uma breve descrição do seu estado de implementação com referência a 31/12/2012, sendo que boa parte destas iniciativas são plurianuais.

1. Redefinição do modelo de atendimento (PN.01: iniciativa 2010-11)

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

O Serviço de Atendimento Telefónico entrou em funcionamento no dia 1 de abril de 2010 e atendia em média 500 chamadas por dia. Em julho de 2010 o serviço foi alargado à gestão da caixa de e-mail do departamento de gestão da dívida (DGD), respondendo a cerca de 400 e-mails diários relativos a informações genéricas, emissão de documentos de cobrança, pedidos de pagamento em prestações e reclamações de dívida.

Em 2011/2012 verificou-se um aumento do número de contactos efetuados pelos contribuintes, sendo que em 2012 foram recebidas em média 24.088 chamadas por mês, o que consubstancia uma média diária de cerca de 1000 chamadas.

No âmbito do projeto CRC – Comunicação e Relacionamento com o Cliente, iniciado em novembro de 2012, está previsto o lançamento de procedimento para um sistema de atendimento telefónico e gestão de canal de e-mail com maior capacidade para responder às solicitações dos contribuintes.

Após o levantamento do tipo de controlo de atendimento efetuado por cada secção de processo foi implementado em todos estes serviços um controlo diário do atendimento. Este controlo mensal permite aferir não só os níveis de atendimento de acordo com a tipologia da SPE mas também as alturas de maior afluência de público. Permite ainda avaliar o impacto das várias ações nacionais e distritais no âmbito da cobrança coerciva.

2. Operacionalização do Sistema de Gestão de Reclamações por Dívida Incorreta (PN.01: iniciativa 2010-11)

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

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



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

Em 2011 foi efetuado o primeiro balanço da implementação do novo sistema, tendo sido planeadas alterações ao nível procedimental e do sistema informático em parceria com o Instituto de Segurança Social, IP e o Instituto de Informática, IP, para garantir uma maior eficácia e celeridade do sistema de notificação aos contribuintes.

Este projeto teve continuidade em 2012, sendo que no final do ano foi disponibilizado em SEF uma nova versão do ecrã “Gestão de Reclamações” que passou a designar-se “Gestão de Pedidos”. Este ecrã permite não só gerir os pedidos de análise de dívida mas também os exercícios de audição prévia em sede de reversão.

No âmbito dos pedidos de análise de dívida, esta nova versão do ecrã permite associar aos pedidos a discriminação das dívidas que foram objeto do pedido de análise de dívida, possibilitando responder ao contribuinte de uma forma mais eficaz.

3. Elaboração do Programa de Gestão do Património Imobiliário da Segurança Social (PGPI) (PN.02: iniciativa 2010)

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

Atendendo à atual conjuntura, à escassez de recursos e à impossibilidade de desenvolver em 2010 uma base de dados única para a gestão dos imóveis, não foi exequível concretizar este projeto.

4. Desenvolvimento de uma Plataforma de Gestão do Património da Segurança Social (PN.02: iniciativa 2010)

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

Equacionadas algumas plataformas possíveis, por contenção orçamental optou-se, antes, pela reestruturação do atual Sistema de Informação Financeira (SIF), não tendo, contudo, ocorrido desenvolvimentos até ao final do ano de 2012.

5. Proposta para afetação de uma % das vendas para a conservação e valorização (PN.02: iniciativa 2010)

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

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



6. Implementação da consolidação patrimonial em SIF (PN.03: iniciativa 2010)

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

Em 2012, à semelhança do ano anterior, foi efetuada a consolidação patrimonial no módulo de consolidação, tendo culminado na elaboração da Conta da Segurança Social de 2011.

7. Integração do IGFCSS e Caixa Marconi no SIF (PN.03: iniciativa 2010-11)

Esta iniciativa teve como objetivo a contratualização com o II, Instituto de Gestão de Fundos de Capitalização, IP (IGFCSS) e Marconi da integração no SIF destas duas últimas entidades.

Relativamente à integração da Marconi no SIF, foi publicado o Decreto-Lei 140-B/2010, de 30 de dezembro, que no seu art. 13º prevê a sua extinção.

Neste contexto, no ano 2012, iniciaram-se os trabalhos preparatórios de integração de dados do IGFCSS no SIF.

Relativamente ao FEFSS, atendendo à especificidade da sua atividade, a integração da respetiva informação em SIF dependerá do desenvolvimento de um interface informático entre o *software* de contabilidade em uso (GIN) e o SIF, que se encontra em fase de estudo entre o II e o IGFCSS/FEFSS.

8. Operacionalização da execução orçamental consolidada em SIF (PN.03: iniciativa 2010)

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

Embora tenha sido realizada no ano de 2011 uma apresentação por aquele instituto de um *software* disponível no mercado, os mapas de execução orçamental consolidados ainda não se encontram desenvolvidos no SIF, apesar das insistências do IGFCSS.

9. Tesouraria Única - Centralização das receitas e alargamento dos canais de pagamento (PN.04: iniciativa 2010-11)

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

O projeto foi cancelado em setembro de 2011, em resultado do ISS ter considerado não se justificar o seu desenvolvimento. Estando em causa a alteração a uma modalidade de pagamento - multibanco - para os Estabelecimentos Integrados (EI), esta foi considerada sem grande aceitação por parte dos EI. Este facto, associado à previsível passagem dos EI para as Santas Casas da Misericórdia/IPSS ou outras instituições, justificou o referido cancelamento.



10. Tesouraria Única - Centralização de pagamentos de pensões e subsídio de morte (PN.04: iniciativa 2010-11)

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

O projeto de centralização de pagamentos de pensões e subsídio por morte entrou em produção em dezembro de 2010. No ano de 2011 prosseguiu-se com a análise e desenvolvimento de aspetos complementares, nomeadamente as devoluções e anulação de pagamentos indevidos.

Em setembro de 2012 este projeto passou a incluir o pagamento das pensões relativas ao Regime Substitutivo dos Bancários e à Caixa Geral de Aposentações, cujo montante anual envolvido, será da ordem dos 800 milhões de euros.

Durante o ano de 2012 efetuaram-se pagamentos diretos aos pensionistas no valor 10.097,9 milhões de euros, tendo sido possível obter um ganho financeiro que ascende a 8,5 milhões de euros, derivado da não existência de antecipação de fundos junto dos bancos prestadores de serviço e do pagamento direto aos beneficiários.

11. Tesouraria Única - Centralização de pagamentos de prestações sociais SICC (PN.04: iniciativa 2010-12)

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

O projeto, que estava planeado para se iniciar com a vertente de pagamentos, foi cancelado, dada a impossibilidade da sua consideração pelo II no ano de 2012, em termos de implementação do novo interface SICC-SIF.

Contudo, com o objetivo de adaptar os sistemas SICC e SIF para a cobrança de dívidas de prestações sociais através da rede multibanco e, pelo fato do atual interface SICC-SIF ter uma taxa de integração dos mapas de recebimentos muito baixa, optou-se por se construir um novo interface, visando otimizar e simplificar os processos de contabilização.

O IGFSS, em articulação com o ISS, realizou o levantamento dos requisitos necessários ao nível de SICC e SIF, prevendo este projeto duas fases, dada a impossibilidade de início em 2012 das alterações necessárias em SICC. O novo interface, que se iniciou com os mapas de recebimento, prevê o seu alargamento aos pagamentos, garantindo a diminuição do número de dias de integração de registos em SIF (o que permitirá alterar o calendário de processamento, evitando processamentos indevidos), bem como o cumprimento da recomendação do Tribunal de Contas sobre o tratamento contabilístico das operações orçamentais e a integração dos pagamentos com origem em SICC no circuito da Tesouraria Única, com os ganhos financeiros inerentes.

O novo interface encontra-se na fase de teste integrado para os mapas de recebimento.



12. Candidatura ao *Recognised for Excellence* e ao Prémio de Excelência (PS.01: iniciativa 2011)

Um dos principais desafios do IGFSS em 2011 consistiu na obtenção do reconhecimento *Recognised for Excellence* da *European Foundation for Quality Management* (EFQM) pela segunda vez consecutiva.

O Modelo de Excelência da EFQM é o referencial europeu da Qualidade, ao nível dos sistemas de gestão, cujo esquema de reconhecimento, dividido em três patamares, pretende distinguir as melhores organizações, entre o setor público e privado, na adoção de boas práticas de gestão. Ao nível europeu, existem cerca de 560 organizações distinguidas com o reconhecimento *Recognised for Excellence*, segundo patamar de excelência, ao qual sucede apenas o Prémio de Excelência Europeu.

Em Portugal, das 5 organizações reconhecidas neste nível de excelência em 2011, o IGFSS foi a única entidade, entre o setor público e privado, a deter a distinção máxima de 5 estrelas, a qual obteve pela primeira vez em 2009 de forma pioneira na administração pública.

Apesar de prevista no Plano Estratégico a candidatura do IGFSS ao Prémio de Excelência - Sistema Português da Qualidade (PEX-SPQ) em paralelo com a recandidatura ao *Recognised for Excellence*, tal não foi possível realizar em simultâneo uma vez que o Instituto Português para a Qualidade apenas promoveu a abertura do concurso no final do ano, a 14 de dezembro. Não obstante, nessa data, o IGFSS não veio a apresentar a sua candidatura por questões de índole orçamental.

13. Operacionalização de um *software* para gerir o SGQ (PS.01: iniciativa 2010)

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

Não obstante a importância deste projeto no âmbito do sistema de gestão da qualidade do instituto, o mesmo foi suspenso devido a restrições orçamentais.

14. Desenvolvimento de parcerias estratégicas (PS.01: iniciativa 2010-12)

Com esta iniciativa, definida para o triénio 2010-2012, pretendia-se efetuar um levantamento de todos os parceiros estratégicos atuais ou potenciais, com vista ao estabelecimento de acordos e/ou negociação de *Service Level Agreements* (SLA).

Assim, no ano de 2010 foram identificados os parceiros estratégicos do IGFSS, com os quais se verificou existirem mais-valias na definição de níveis de serviço (SLA), tendo-se iniciado a sua contratualização.

Em 2011 e 2012 investiu-se no desenvolvimento das parcerias estratégicas, tendo-se contratualizado 62,5 por cento dos SLA com os principais parceiros, entre os quais o Instituto de Informática, IP e o Instituto de Segurança Social, IP do Ministério da Solidariedade e da Segurança Social.



15. Promoção do *benchmark* externo (PS.01: iniciativa 2010-11)

Esta iniciativa visava efetuar, no biénio 2010-2011, um levantamento de todas as situações passíveis de *benchmark* com outras entidades da administração pública ou do setor privado com vista à comparação de resultados e à adoção de boas práticas de gestão.

Durante o ano de 2010, tal como planeado, foi definida a abordagem a seguir para a implementação do *benchmark* externo de uma forma regular, bem como se procedeu à identificação dos indicadores relevantes a incorporar nesta análise.

Em 2011 foi construído o *tableau de bord* do *benchmark* externo, que compara os resultados do IGFSS com os de outros organismos e, dessa forma, avaliam o seu desempenho e posicionamento em diversas áreas e matérias sempre que comparáveis e/ou existem dados disponíveis. A abordagem seguida para a sua construção obedeceu aos seguintes critérios:

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

16. Lançamento de uma nova imagem institucional (PS.01: iniciativa 2010)

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

Lançada em janeiro de 2010, a nova imagem do IGFSS assentou nos pressupostos de: (i) inovação/criatividade; (ii) prestígio/reconhecimento; (iii) transparência; (iv) tranquilidade/otimismo; (v) governação responsável/envolvimento/compromisso.

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

17. Implementação de um Sistema de Gestão de Competências (PS.02: iniciativa 2010-12)

O projeto de gestão de competências, iniciado em 2010, tem passado por circunstancialismos vários que impediram a sua concretização em definitivo. Efetivamente, questões orçamentais limitaram a realização do projeto nos termos inicialmente previstos, tendo entretanto, já no decurso de 2012, sido adotados novos moldes para o projeto de gestão de competências. Contudo, motivos relacionados, essencialmente, com a impossibilidade, em termos temporais, da



implementação do projeto em 2012 vir ainda a ser útil para a definição do Plano de Formação de 2013 e, sobretudo, com a reestruturação orgânica do IGFSS, com impactos significativos ao nível deste projeto, inviabilizaram a respetiva concretização ainda em 2012. Prevê-se que em 2013 estejam reunidas as condições de estabilidade necessárias para a implementação de um sistema de gestão de competências no instituto.

18. Requalificação dos Sistemas Aplicacionais (PS.03: iniciativa 2010-12)

Em alinhamento com o definido para o triénio nesta matéria, em 2012 foram aplicados esforços no sentido da otimização do parque tecnológico e da modernização e reforço das infraestruturas e dos sistemas de informação, assentes em intervenções coordenadas em matéria de racionalização e reforço da base tecnológica e requalificação dos sistemas aplicacionais, proporcionando maiores capacidades e segurança, bem como o desenvolvimento de novas soluções tecnológicas.

19. Centralização do Tratamento Documental (PS.03: iniciativa 2011-12)

Em matéria de gestão documental, em 2011 procedeu-se à instalação em produtivo do sistema de captura automática de dados Kofax e da nova versão SmartDocs com inclusão da assinatura digitalizada dos dirigentes das unidades orgânicas dos serviços centrais e das SPE de Lisboa. Estes dois desenvolvimentos concorreram, de forma decisiva, para o forte incremento da taxa de desmaterialização dos circuitos documentais atingida, em alinhamento com o delineado, neste âmbito, em sede de Plano Estratégico para o triénio 2010-2012.

Ainda ao nível da ferramenta informática SmartDocs, e na ótica do alargamento do sistema de gestão documental aos serviços localizados fora de Lisboa, promoveu-se a sua instalação no Porto, em abril de 2011, tendo a sua utilização plena ocorrido apenas em 2012.

20. Uniformização das instalações dos serviços desconcentrados (PS.03: iniciativa 2010-11)

No âmbito do objetivo traçado, que visava reinstalar e modernizar as instalações dos serviços desconcentrados, com uniformização e melhoramento das condições de atendimento ao público e de funcionamento dos serviços, no ano de 2012 concretizou-se a transferência da SPE de Viseu para as novas instalações, realizaram-se os trabalhos da empreitada de remodelação das instalações da SPE da Guarda e concretizou-se a respetiva mudança para as novas instalações.

21. Modernização do edifício sede (PS.03: iniciativa 2010-12)

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

Neste contexto, e no seguimento da adjudicação do concurso público realizado em 2011, no 1º trimestre de 2012 foram concluídos os trabalhos da empreitada de conservação e requalificação da envolvente exterior do edifício sede, que incidiram essencialmente na colocação de janelas de



vidro duplo, corte térmico e grelhas de ventilação, substituição de equipamentos de ar condicionado, substituição das claraboias e reparação da cobertura de modo a eliminar os focos de infiltração e de humidade, promovendo melhores condições de trabalho e contribuindo para uma maior eficiência energética do edifício. Foram também realizados os trabalhos da empreitada de remodelação do 6º esquerdo do referido edifício, que se traduziu na adaptação do espaço ao funcionamento de serviços do IGFSS, incluindo soluções equilibradas do ponto de vista térmico, designadamente ao nível dos equipamentos de aquecimento, ventilação e ar condicionado. Iniciou-se ainda o procedimento de concurso público para a empreitada de remodelação das instalações sanitárias da ala esquerda da Av. Manuel da Maia, 58, com a qual se prevê alcançar melhorias ao nível da eficiência energética, designadamente ao nível de consumos de energia e de água.

22. Programa Ambiental (PS.03: iniciativa 2010-12)

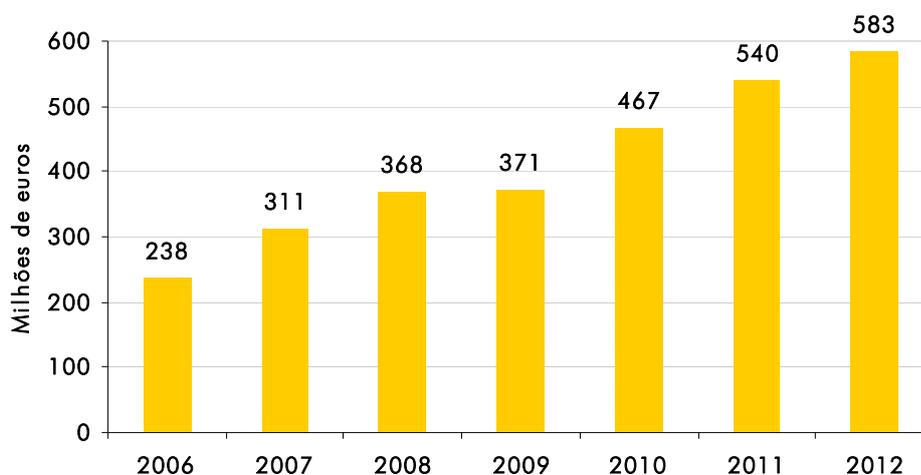
O objetivo deste programa, que abrangeu o período de 2010 a 2012, consistiu na realização de auditorias à eficiência energética e qualidade do ar interior e na tomada de medidas economizadoras de energia e de adequação às regras ambientais, bem como no estabelecimento, divulgação e dinamização do programa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

No ano de 2012, procedeu-se à consolidação da execução do Programa Ambiental, quer através de ações de sensibilização dirigidas a todos os colaboradores do IGFSS, no âmbito do programa Natura + lançado em outubro de 2011, quer através da adoção de medidas economizadoras de energia e de adequação às regras ambientais permitindo conduzir à melhoria da eficiência energética dos edifícios e à redução das emissões de carbono. Em termos globais, em 2012, as emissões de carbono associadas à atividade do IGFSS registaram uma redução de 31 por cento face aos resultados obtidos em 2009. Em 2012 a principal fonte de emissão foi a produção da eletricidade consumida nas instalações (82%), seguida do consumo de combustível na frota (17%) e das fugas de f-gases em equipamentos de climatização dos grandes edifícios (1%).



2.2. Performance da Gestão da Dívida

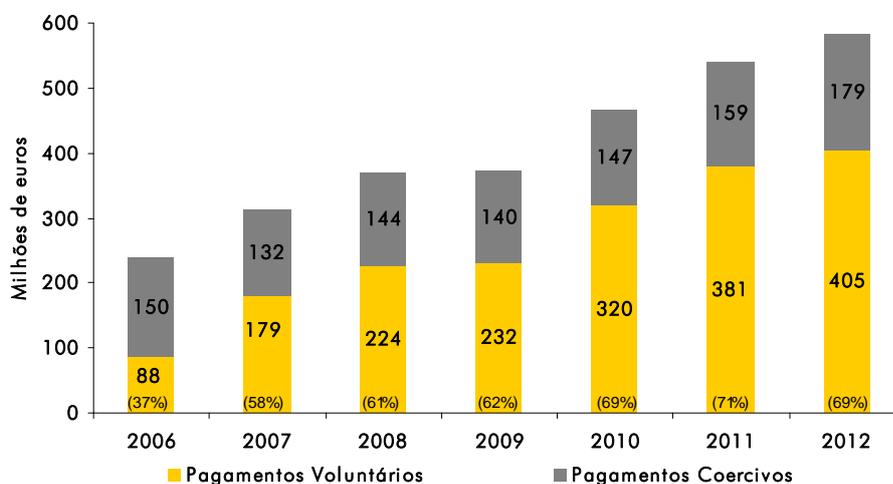
Durante o ano de 2012 o Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, IP recuperou 583 milhões de euros (M€) de dívida à Segurança Social, mais 8,1 por cento do que o valor arrecadado em 2011 (540M€). Contrariamente à tendência negativa do quadro económico atual e com recursos humanos cada vez mais reduzidos, a cobrança da dívida manteve a evolução fortemente positiva que se verifica desde 2006.



Recuperação anual de dívida à Segurança Social (em milhões de euros)

Para obtenção dos resultados alcançados desenvolveram-se várias estratégias alinhadas com as diversas perspetivas de gestão, a financeira, os clientes e os processos internos. Uma das mais relevantes, a manutenção de uma postura de colaboração com o contribuinte procurando em conjunto uma solução de viabilização e recuperação de créditos.

O valor total recuperado em 2012 assentou nos pagamentos prestacionais que representaram 55,7 por cento da cobrança, seguidos dos pagamentos resultantes de ações coercivas responsáveis por 30,6 por cento da cobrança. Os pagamentos voluntários representam 11,7 por cento do valor recuperado e 2,6 por cento resultou da recuperação extraordinária de dívida.



Recuperação anual de dívida por tipo de pagamento (em milhões de euros)

Simultaneamente reforçou-se a atuação sobre gerentes, responsáveis subsidiários pela criação da dívida, tendo-se realizado cerca de 39 mil citações individuais para responsabilização pessoal pelas dívidas contraídas, alcançando um aumento de 250 por cento face a 2011, correspondendo a uma arrecadação de 54 milhões de euros.

Em termos de distribuição da receita por natureza do devedor, a tabela seguinte sintetiza os valores arrecadados:

Tipo devedor	M€	Peso
Empresas	421	72%
Trabalhadores independentes	108	19%
Responsáveis subsidiários	54	9%

Salienta-se contudo que durante o ano de 2012 foram celebrados acordos com 77.681 contribuintes, menos 7,6 por cento do que em 2011. No entanto, o valor de dívida cobrada por via de acordo correspondeu a um total de 325 milhões de euros, cujo valor traduziu-se num aumento de 10,5 por cento em relação ao ano de 2011.

Dos acordos celebrados, mais de 76 por cento respeitam a novos acordos, tendo os restantes resultado de processos de renegociação de acordos existentes.

Os acordos celebrados corresponderam a um volume total de dívida de 1.078 milhões de euros. Deste valor, 720 milhões de euros correspondem a novos acordos e 358 milhões de euros à renegociação de acordos.

Atuação em grandes devedores - Através da gestão de grandes devedores em medidas de regularização extraordinária e mantendo o foco na viabilização de empresas, foi adicionalmente enquadrado em acordo cerca de 78 milhões de euros e salvaguardados 7.457 postos de trabalho. Importa referir que, quer o número de grandes devedores à Segurança Social, quer o peso dessas empresas no que respeita ao número de trabalhadores tem tendência a diminuir devido à atuação cada vez mais célere no que respeita à recuperação da dívida.

Recuperação Extraordinária	2012
Postos de Trabalho	7.457
Valor Enquadrado	78 M€

A par desta atuação, no último trimestre de 2012 foi distribuído pelas 20 secções de processo (SPE) um universo de 4.519 devedores, com dívidas superiores a 118.200€. A distribuição destes processos iniciou um novo ciclo de gestão da dívida. Proceder à distribuição equitativa de processos de forma a potenciar a cobrança é um objetivo a reforçar no presente ano, maximizando os recursos existentes e simultaneamente distribuir a taxa de esforço das secções de processo, de acordo com o número de recursos disponíveis, volume de dívida e o potencial de cobrança de determinada tipologia de devedor.



Os resultados de cobrança, fruto desta atuação, apurados a dezembro de 2012 foram os seguintes:

SPE	Dívida	Cobrança	%
Aveiro	75.329.301	7.657.140	10,16%
Beja	44.417.226	4.540.121	10,22%
Braga	113.200.883	8.275.243	7,31%
Bragança	42.285.430	2.902.939	6,87%
Castelo Branco	48.839.352	3.588.458	7,35%
Coimbra	49.681.699	3.940.267	7,93%
Évora	34.278.879	4.025.216	11,74%
Faro	62.801.066	6.151.847	9,80%
Guarda	41.722.598	4.135.136	9,91%
Leiria	76.997.845	10.443.561	13,56%
Lisboa I	160.948.381	17.392.697	10,81%
Lisboa II	205.552.767	20.101.695	9,78%
Portalegre	39.673.366	3.291.303	8,30%
Porto I	122.308.865	7.670.730	6,27%
Porto II	109.686.346	9.439.888	8,61%
Santarém	58.370.114	7.316.476	12,53%
Setúbal	83.045.130	9.024.320	10,87%
Viana do Castelo	46.600.956	4.513.860	9,69%
Vila Real	36.458.269	3.202.919	8,79%
Viseu	52.711.613	4.455.415	8,45%
TOTAL	1.504.910.086	142.069.233	9,44%

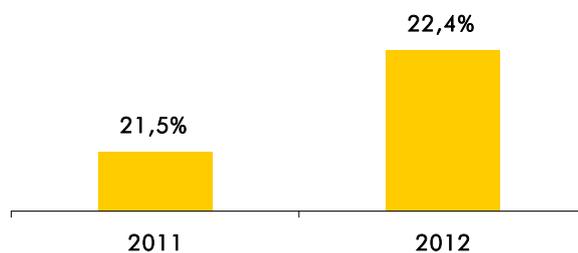
Salientam-se as SPE de Leiria e Santarém com uma taxa de sucesso acima dos 12 por cento.

Na Ação Coerciva

No seguimento da ação das Secções de Processo, foram solicitadas sobre 89,5 por cento dos processos em condições legais para o efeito, representando 242.964 penhoras (de contas bancárias, veículos, IRS, IVA, créditos e imóveis), mais 40 por cento que no ano anterior. Este crescimento verificou-se essencialmente ao nível das penhoras de IRS e IVA, sendo que estas últimas apenas começaram a ser executadas em 2011 face a alterações legislativas.

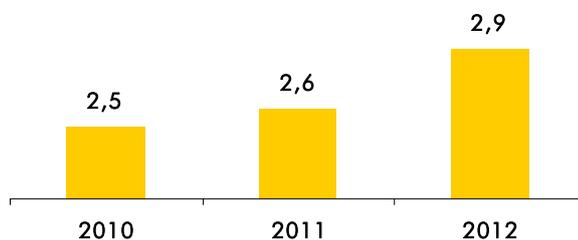
O forte aumento da cobrança foi um determinante para o aumento da taxa de cobrança da carteira de dívida líquida que ascendeu a 22,4 por cento em 2012, o que representa um aumento da eficiência de 4,1 por cento face ao ano anterior.





Taxa de cobrança da carteira de dívida líquida ativa (%)

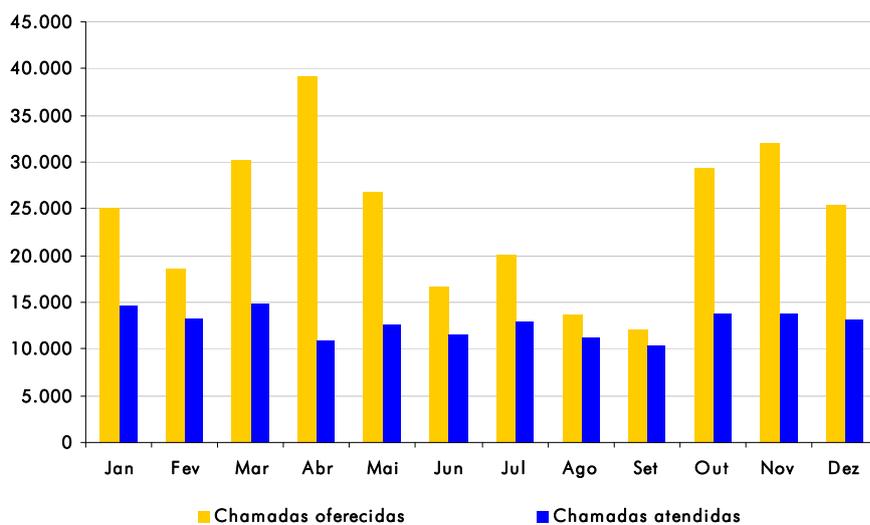
No que respeita à evolução da carteira de dívida líquida³ verificou-se um aumento de 10,5 por cento face ao ano anterior, situando-se agora aproximadamente em 2,9 mil milhões de euros.



Carteira de dívida líquida ativa (em milhões de euros)

Atendimento telefónico ao cliente

Em 2012 verificou-se um crescimento acentuado do número de chamadas mensais recebidas pelo Serviço de Atendimento Telefónico (SAT) do IGFSS. Em média foram recebidas 24.088 chamadas por mês, com maior incidência nas categorias de “emissão de documento de cobrança” e “consulta da situação do processo”.



Número de chamadas recebidas

³ Valor em dívida em condições de cobrança coerciva, excluindo reclamações, declarações em falha, prescrições, contencioso e outros fatos suspensivos da cobrança.



Em termos globais em 2012 foram oferecidas 289.055 chamadas, tendo sido atendidas imediatamente 153.281. Das chamadas não atendidas no momento foram realizados 7.875 callbacks, a maioria (68,04%) no espaço de 48 horas. Todavia, apesar dos ganhos de eficiência que permitiram responder ao forte crescimento de chamadas, a avaliação final do SAT é a de incapacidade de resposta face à procura⁴, sendo necessário e urgente reforçar o serviço de modo a maximizar o seu contributo na arrecadação de receita.

Para efeito de planeamento e de avaliação, para além de se definirem objetivos globais no Processo, foram definidos objetivos para cada uma das 21 SPE (1 SPE em cada distrito, com exceção de Lisboa e Porto em que existem 2 SPE, bem como a SPE 100 de âmbito nacional), criando mapas da estratégia de 3.º nível que permitem a cada SPE ter o seu próprio BSC. Estes mapas, indicadores e metas permitem monitorizar a *performance* individual destes serviços que executam as mesmas funções (*unidades homogéneas*), de modo a existir comparabilidade entre eles e a verificar o contributo e impacto de cada um no resultado global do Processo de Gestão da Dívida. Apresenta-se no quadro infra o *ranking*, a 31 de dezembro de 2012, com os resultados dos *scorecards* das 21 SPE.

	Scorecard - Global	Pts
1	PN.01 - Gestão da dívida - SPE Leiria	85,29
2	PN.01 - Gestão da dívida - SPE Viseu	83,58
3	PN.01 - Gestão da dívida - SPE Aveiro	79,50
4	PN.01 - Gestão da dívida - SPE Santarém	78,80
5	PN.01 - Gestão da dívida - SPE Bragança	77,00
6	PN.01 - Gestão da dívida - SPE Castelo Branco	72,16
7	PN.01 - Gestão da dívida - SPE Viana do Castelo	71,48
8	PN.01 - Gestão da dívida - SPE Beja	71,31
9	PN.01 - Gestão da dívida - SPE Faro	65,22
10	PN.01 - Gestão da dívida - SPE Lisboa I	64,74
11	PN.01 - Gestão da dívida - SPE 100	64,29
12	PN.01 - Gestão da dívida - SPE Portalegre	61,96
13	PN.01 - Gestão da dívida - SPE Porto II	60,34
14	PN.01 - Gestão da dívida - SPE Lisboa II	58,56
15	PN.01 - Gestão da dívida - SPE Coimbra	57,40
16	PN.01 - Gestão da dívida - SPE Vila Real	56,84
17	PN.01 - Gestão da dívida - SPE Braga	54,41
18	PN.01 - Gestão da dívida - SPE Guarda	53,99
19	PN.01 - Gestão da dívida - SPE Évora	53,17
20	PN.01 - Gestão da dívida - SPE Porto I	49,87
21	PN.01 - Gestão da dívida - SPE Setúbal	44,31

De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do mapa da estratégia deste Processo constante do Plano de Atividades de 2012:

⁴ Foram perdidas 133.226 chamadas (47% por cento do total de chamadas).



PN.01 - Gestão da dívida em 2012/12/31

	Eficácia	Metas			
☐ PN.01 - Gestão da dívida	54.57 pts	(50.00 pts)	107.25%		→
☐ Financeira	82.22 pts	(50.00 pts)	129.57%		→
☐ Regularizar a dívida à Segurança Social	82.22 pts	(50.00 pts)	129.57%		→
☐ Variação % da taxa de cobrança global	7.38 %	(5.00 %)	147.60%		→
☐ Taxa de cobrança da carteira líquida de dívida ativa	22.39 %	(23.00 %)	97.35%		→
☐ Valor da regularização extraordinária	15.09 M€	(12.00 M€)	125.75%		→
☐ Clientes	38.97 pts	(50.00 pts)	103.20%		→
☐ Aumentar a satisfação dos clientes	49.79 pts	(50.00 pts)	127.85%		→
☐ Índice satisfação dos clientes - recuperação executiva	71.00 %	(75.00 %)	94.67%		→ ⚠
☐ Índice satisfação dos clientes - recuperação extraordinária	90.00 %	(91.00 %)	98.90%		→ ⚠
☐ Taxa de clientes satisfeitos/muito satisfeitos (folhetos)	73.00 %	(82.00 %)	89.02%		→ ⚠
☐ Taxa de clientes em espera até 10 minutos (folhetos)	54.00 %	(60.00 %)	90.00%		→ ⚠
☐ N.º ações divulgação instrumentos de regularização de dívida	8.00 N.º	(3.00 N.º)	266.67%		→
☐ Melhorar o atendimento telefónico	17.71 pts	(50.00 pts)	81.94%		→
☐ % de callbacks realizados SAT	68.00 %	(90.00 %)	75.56%		→ ⚠
☐ % de chamadas atendidas SAT	53.00 %	(60.00 %)	88.33%		→ ⚠
☐ Assegurar a resposta às reclamações	24.29 pts	(50.00 pts)	89.21%		→
☐ Taxa de cumprimento do prazo de resposta a reclamações	81.00 %	(90.00 %)	90.00%		→ ⚠
☐ Tx cumprimento prazo resposta a reclamações - div. incorreta	77.98 %	(90.00 %)	86.54%		→ ⚠
☐ Tx cumprimento prazo tratamento reclamações do livro amarelo	94.68 %	(90.00 %)	105.20%		→
☐ Operacionalização sist. gestão reclamações - div. incorreta	30.00 PA	(40.00 PA)	75.00%		→ ⚠
☐ Melhorar a capacidade de resposta dos serviços	37.92 pts	(50.00 pts)	80.19%		→
☐ Tempo médio de resposta às solicitações GSESS (DRExt)	11.50 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	-30.00%		→ ⚠
☐ Tempo médio de resposta às solicitações GSESS (DREx)	10.60 Dias úteis	(12.00 Dias úteis)	111.57%		→
☐ Tempo médio de resposta a contribuintes (DRExtr)	1.92 Dias úteis	(4.00 Dias úteis)	152.00%		→
☐ % de parcerias estratégicas com SLA	80.00 %	(100.00 %)	80.00%		→ ⚠
☐ Taxa de cumprimento dos OLA	78.57 %	(90.00 %)	87.30%		→ ⚠
☐ Garantir as restituições	4.13 pts	(50.00 pts)	93.50%		→
☐ % de cumprimento prazo de restituição - pedido contribuinte	81.65 %	(90.00 %)	90.72%		→ ⚠
☐ % de cumprimento prazo de restituição - SAG	68.83 %	(90.00 %)	76.48%		→ ⚠
☐ Garantir postos de trabalho	100.00 pts	(50.00 pts)	186.42%		→
☐ Postos de trabalho assegurados	7457.00 N.º	(4000.00 N.º)	186.42%		→
☐ Processos internos	37.17 pts	(50.00 pts)	86.14%		→
☐ Dinamizar a ação coerciva	62.18 pts	(50.00 pts)	107.47%		→
☐ Rácio dos processos com penhora	89.59 %	(85.00 %)	105.40%		→
☐ Plano de ações nacionais	151.90 PA	(140.00 PA)	108.50%		→
☐ Agilizar o enquadramento	34.51 pts	(50.00 pts)	86.77%		→
☐ % de dívida acordada	37.46 %	(40.00 %)	93.65%		→ ⚠
☐ % de dívida enquadrada de grandes devedores	66.54 %	(80.00 %)	83.18%		→ ⚠
☐ % de dívida cobrada de grandes devedores	9.44 %	(18.00 %)	52.44%		→ ⚠
☐ Valor enquadrado	77.65 M€	(65.00 M€)	119.46%		→
☐ Agilizar o PEC	19.79 pts	(50.00 pts)	62.49%		→
☐ Tempo médio duração dos PEC	7.06 Meses	(7.00 Meses)	99.14%		→
☐ % cumprimento prazo envio condições participação ao IAPMEI	17.74 %	(90.00 %)	19.71%		→ ⚠
☐ % cumprimento prazo envio despacho princípio ao IAPMEI	32.10 %	(90.00 %)	35.67%		→ ⚠
☐ % cumprimento prazo envio despacho final ao IAPMEI	52.08 %	(90.00 %)	57.87%		→ ⚠

PN.01 - Gestão da dívida em 2012/12/31

	Eficácia	Metas		
<input type="checkbox"/> % cumprimento prazo envio mapa PEC	90.00 %	(90.00 %)	100.00%	→
<input type="checkbox"/> Impulsionar a reversão	9.97 pts	(50.00 pts)	70.87%	→
<input type="checkbox"/> % de dívida ativa em reversão	22.56 %	(30.00 %)	75.20%	→ ⚠
<input type="checkbox"/> % de dívida acordada em reversão	25.41 %	(30.00 %)	84.70%	→ ⚠
<input type="checkbox"/> % de dívida cobrada em reversão	5.32 %	(10.00 %)	53.20%	→ ⚠
<input type="checkbox"/> % de revertidos com citação enviada	82.71 %	(95.00 %)	87.05%	→ ⚠
<input type="checkbox"/> Incentivar os pagamentos voluntários	59.37 pts	(50.00 pts)	103.31%	→
<input type="checkbox"/> Taxa de contribuintes citados	87.81 %	(85.00 %)	103.31%	→
<input type="checkbox"/> Aprendizagem e crescimento	54.79 pts	(50.00 pts)	104.49%	→
<input type="checkbox"/> Assegurar a melhoria contínua do processo	39.67 pts	(50.00 pts)	91.74%	→
<input type="checkbox"/> N.º de ações preventivas	15.00 N.º	(23.00 N.º)	65.22%	↑ ⚠
<input type="checkbox"/> Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	5.00 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	100.00%	→
<input type="checkbox"/> Plano de reuniões DGD	44.00 PA	(40.00 PA)	110.00%	→
<input type="checkbox"/> Desenvolver os sistemas de informação	0.00 pts	(80.00 pts)	0.00%	→
<input type="checkbox"/> Taxa de cumprimento do prazo resposta às solicitações do II	0.00 %	(0.00 %)		→ ⚠
<input type="checkbox"/> Promover a avaliação do desempenho	59.27 pts	(50.00 pts)	112.99%	↑
<input type="checkbox"/> SIADAP - avaliações homologadas	227.82 Dias	(182.00 Dias)	74.32%	↑ ⚠
<input type="checkbox"/> SIADAP - objetivos contratualizados	80.12 Dias	(164.00 Dias)	151.15%	↑
<input type="checkbox"/> Valorizar o capital humano	65.42 pts	(50.00 pts)	103.76%	→
<input type="checkbox"/> Índice de satisfação dos colaboradores (3 dimensões)	80.00 %	(81.00 %)	98.77%	↑ ⚠
<input type="checkbox"/> Taxa de colaboradores abrangidos por formação	96.67 %	(95.00 %)	101.76%	→
<input type="checkbox"/> Taxa de absentismo	2.97 %	(4.00 %)	123.75%	→

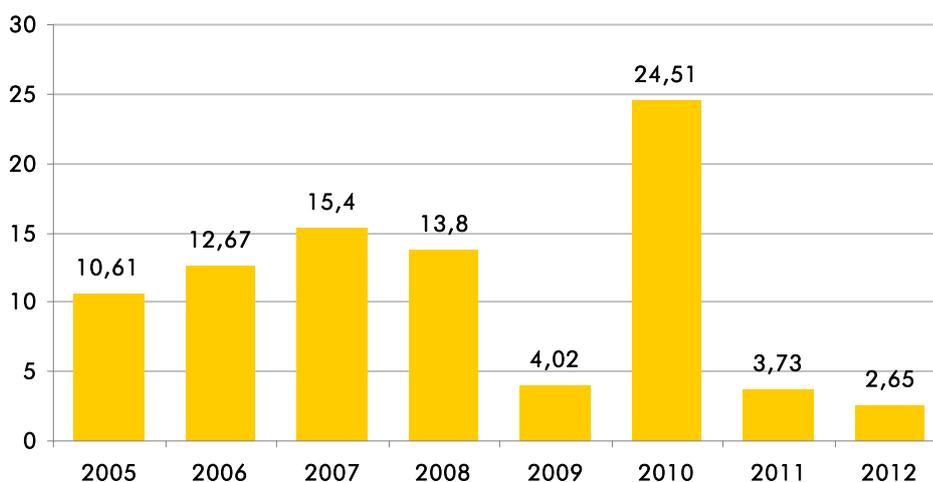
2.3. Performance do Património Imobiliário

São entre outras, atribuições do instituto, a administração, conservação, e a promoção e implementação de programas de alienação do património imobiliário do sistema da Segurança Social, tendo como objetivo a sua valorização e rentabilização.

O património imobiliário do IGFSS é composto por imóveis de renda livre (RL) e de habitação social (HS), num total de cerca de 4.500 imóveis. Em 2012, integraram o património imobiliário do instituto 6 imóveis provenientes de dações em pagamento.

No âmbito da política de alienação do património, e apesar do contexto económico nacional e internacional desfavorável, que afetou em particular o mercado imobiliário, foi traçado como objetivo para 2012 alcançar uma receita de vendas de 10 milhões de euros, tendo-se registado uma receita anual de 2,65 milhões de euros, resultado muito aquém do esperado.

No ano em análise foi lançado um concurso público de venda de imóveis, a nível nacional, com uma oferta global de 118 imóveis com um valor base de licitação na ordem dos 20,5 milhões de euros.



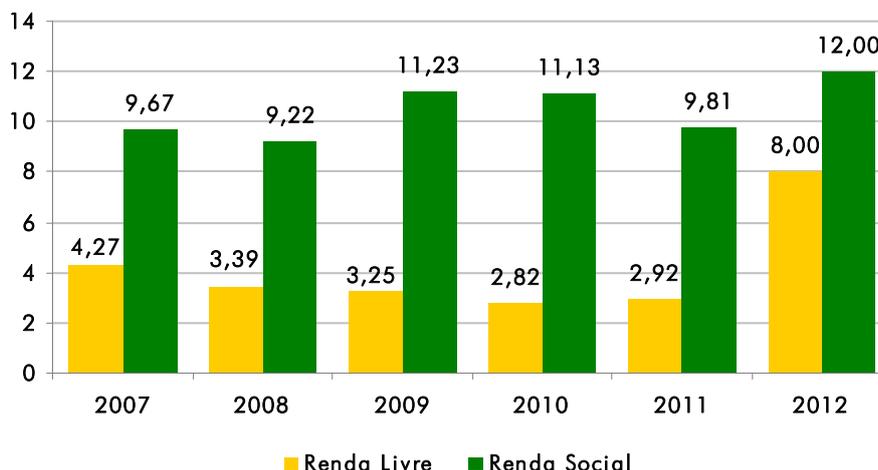
Evolução das receitas de venda de imóveis (em milhões de euros)

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

Desde 2004, todos os concursos de venda de imóveis promovidos pelo IGFSS são lançados em jornais de grande circulação, bem como no site da Segurança Social e no Portal do Cidadão, recorrendo inclusive a banners, destaques e a serviços de sms no Portal do Cidadão. Nesta área de conteúdos exclusivamente dedicada aos concursos, disponibilizam-se todas as informações relevantes sobre cada fração em venda, desde fotografias, plantas dos imóveis, regulamento do concurso, calendário de visitas, áreas, tipologias e preços base de licitação.

A atividade do IGFSS no âmbito da gestão do património da Segurança Social passa também pela valorização dos imóveis através da realização de obras de beneficiação ou reparação. No ano de 2012 foram realizadas obras de reabilitação e valorização do património em 17 prédios.

A taxa das rendas por cobrar no património de renda livre aumentou em 2012 para os 8 por cento, facto que se deve ao contexto económico, apesar do contínuo aumento de controlo exercido. Por sua vez, e apesar do contexto económico menos favorável, a taxa das rendas por cobrar na habitação social aumentou ligeiramente para os 12 por cento.



Evolução da taxa de não cobrança de rendas (%)

No que respeita à política de maior proximidade com os arrendatários, de que é exemplo a taxa de representação nas assembleias de condomínios de 100 por cento, foram implementados 26 novos condomínios.

Deu-se continuidade ao plano de sensibilização a arrendatários, tendo-se divulgado um conjunto de boas práticas a serem seguidas nos imóveis geridos pelo IGFSS, através da distribuição de um folheto informativo que visa a maior responsabilização dos arrendatários na manutenção e conservação dos fogos. Foram, ainda, divulgados novos canais de comunicação com o objetivo de facilitar o contacto, quer de administrações de condomínio, quer dos próprios arrendatários.

De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do mapa da estratégia deste Processo constante do Plano de Atividades de 2012:



PN.02 - Património imobiliário em 2012/12/31

	Eficácia	Metas		
☐ PN.02 - Património imobiliário	36.94 pts	(50.00 pts)	89.90%	→
☐ Financeira	29.06 pts	(50.00 pts)	50.95%	→
☐ Aumentar a eficácia na gestão	22.28 pts	(50.00 pts)	44.49%	→
☐ Taxa de não cobrança de rendas de RL	8.00 %	(3.00 %)	-99.57%	→ ⚠
☐ Taxa de não cobrança de rendas de HS	12.00 %	(11.50 %)	95.65%	→ ⚠
☐ Rentabilizar o património imobiliário	32.45 pts	(50.00 pts)	69.18%	→
☐ Receitas de alienação	2.65 M€	(10.00 M€)	26.50%	→ ⚠
☐ Receitas de rendas	2.64 M€	(2.36 M€)	111.86%	→
☐ Clientes	42.69 pts	(50.00 pts)	89.24%	→
☐ Aumentar a responsabilização dos arrendatários	28.75 pts	(50.00 pts)	58.00%	→
☐ Taxa de responsabilização dos arrendatários	2.00 %	(20.00 %)	10.00%	→ ⚠
☐ Ação de sensibilização de responsabilização a arrendatários	21.20 PA	(20.00 PA)	106.00%	→
☐ Melhorar a qualidade do serviço	34.47 pts	(50.00 pts)	91.20%	→
☐ Taxa de cumprimento do prazo de resposta a reclamações	90.00 %	(90.00 %)	100.00%	→
☐ % de parcerias estratégicas com SLA	77.78 %	(100.00 %)	77.78%	↑ ⚠
☐ Taxa de cumprimento dos OLA	86.24 %	(90.00 %)	95.82%	→ ⚠
☐ Aumentar a satisfação dos clientes	64.85 pts	(50.00 pts)	115.51%	→
☐ Índice de satisfação dos arrendatários	60.00 %	(64.00 %)	93.75%	→ ⚠
☐ Índice de satisfação das adm. condomínio	67.00 %	(73.00 %)	91.78%	→ ⚠
☐ Índice de satisfação dos compradores de imóveis	93.00 %	(82.00 %)	113.41%	→
☐ Taxa de representação nas assembleias de condomínios	100.00 %	(60.00 %)	166.67%	→
☐ Número de condomínios implementados	26.00 N.º	(24.00 N.º)	108.33%	→
☐ Processos internos	33.33 pts	(50.00 pts)	125.87%	→
☐ Reduzir os tempos de resposta dos serviços	0.00 pts	(50.00 pts)	72.22%	→
☐ Taxa de cumprimento dos processos de obra imediata	65.00 %	(90.00 %)	72.22%	→ ⚠
☐ Arrendar imóveis estratégicos	50.00 pts	(50.00 pts)	100.00%	→
☐ Concursos de arrendamento	30.00 PA	(30.00 PA)	100.00%	→
☐ Valorizar os imóveis	50.00 pts	(49.99 pts)	254.61%	→
☐ N.º de imóveis valorizados	17.00 N.º	(4.00 N.º)	425.00%	↑
☐ Taxa de imóveis inscritos na matriz	80.00 %	(95.00 %)	84.21%	↓ ⚠
☐ Alienar imóveis	33.33 pts	(50.00 pts)	76.67%	→
☐ Taxa de sucesso das vendas	6.00 %	(20.00 %)	30.00%	→ ⚠
☐ Concursos de venda de imóveis	30.00 PA	(30.00 PA)	100.00%	→
☐ Aprendizagem e crescimento	48.38 pts	(50.00 pts)	99.17%	→
☐ Assegurar a melhoria contínua do processo	66.67 pts	(50.00 pts)	112.61%	→
☐ N.º de ações preventivas	3.00 N.º	(2.00 N.º)	150.00%	→
☐ Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	1.00 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	180.00%	→
☐ Benchmarking entre as DGI	4.70 PA	(60.00 PA)	7.33%	→ ⚠
☐ Promover a avaliação do desempenho	63.56 pts	(50.00 pts)	110.85%	↑
☐ SIADAP - avaliações homologadas	190.41 Dias	(182.00 Dias)	95.33%	↑ ⚠
☐ SIADAP - objetivos contratualizados	120.85 Dias	(164.00 Dias)	123.31%	↑
☐ Valorizar o capital humano	14.91 pts	(50.00 pts)	74.07%	↑
☐ Índice de satisfação dos colaboradores (3 dimensões)	79.00 %	(81.00 %)	97.53%	↑ ⚠
☐ Taxa de colaboradores abrangidos por formação	64.29 %	(95.00 %)	67.57%	→ ⚠
☐ Taxa de absentismo	5.72 %	(4.00 %)	57.00%	→ ⚠

2.4. Performance do Orçamento e Conta

O IGFSS assume um papel particularmente importante no setor, cabendo-lhe a elaboração, gestão e controlo do Orçamento da Segurança Social. É ainda da sua responsabilidade o acompanhamento da execução orçamental e a elaboração da respetiva Conta.

Porque esta área se revela particularmente exigente, revestindo-se de enorme importância disponibilizar a tempo a informação, nomeadamente à tutela, manteve-se o dia 17 de cada mês como data limite para a emissão da execução do Orçamento da Segurança Social referente ao mês anterior.

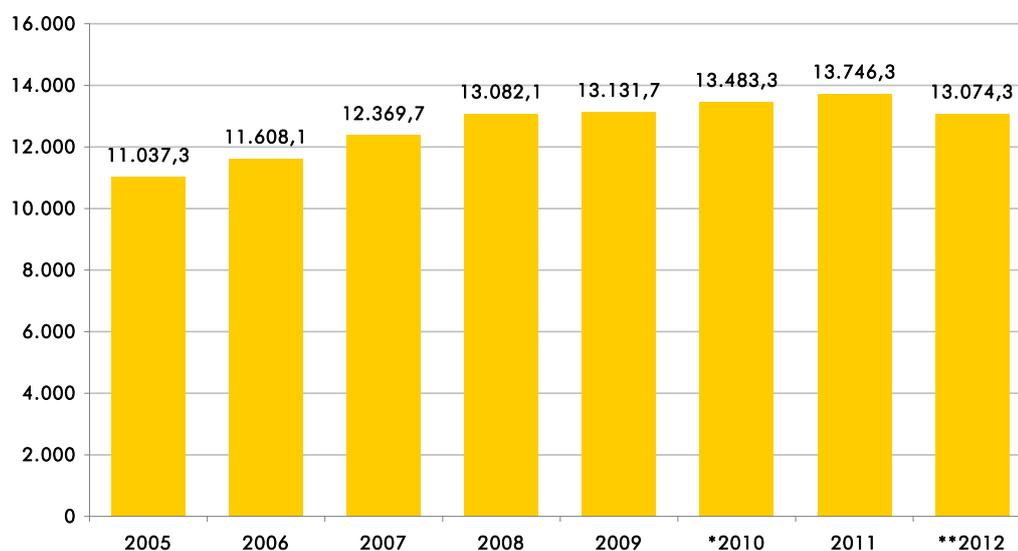
Este compromisso é ainda mais exigente se considerarmos que o IGFSS está dependente, para o seu cumprimento, do atempado fecho do respetivo período contabilístico no Sistema de Informação Financeira ou do envio atempado da informação por parte das instituições do sistema que integram o perímetro de consolidação da Segurança Social.

Fruto do empenho de todos os que trabalham mensalmente para o alcance deste objetivo, o instituto superou em 2012 a meta a que se propôs, disponibilizando a tempo à tutela a execução orçamental da Segurança Social e permitindo a sua publicação simultânea com a Direção-Geral do Orçamento.

Da execução orçamental do ano 2012 resulta que o saldo global do subsetor da Segurança Social regista um excedente de 413,0 milhões de euros, menos 26,4 milhões de euros do que no ano transato.

A receita registou um aumento de 122,0 milhões de euros, a que se soma o recebimento de 515,8 milhões de euros do Regime Substitutivo Bancário, totalizando o aumento de 637,8 milhões de euros na receita efetiva determinado essencialmente pelo recebimento da transferência extraordinária do Orçamento do Estado para compensar o défice previsto da Segurança Social (856,6 milhões de euros), pelo recebimento da transferência do Orçamento do Estado para fazer face a despesa com o Regime Substitutivo Bancário (515,8 milhões de euros), pelo aumento das transferências do exterior (+25,4 milhões de euros que em igual período de 2011), redução das transferências do Orçamento do Estado para cumprimento da Lei de Bases da Segurança Social (-239,0 milhões de euros) e a redução da receita de contribuições (-672,0 milhões de euros).





Evolução das contribuições (em milhões de euros)

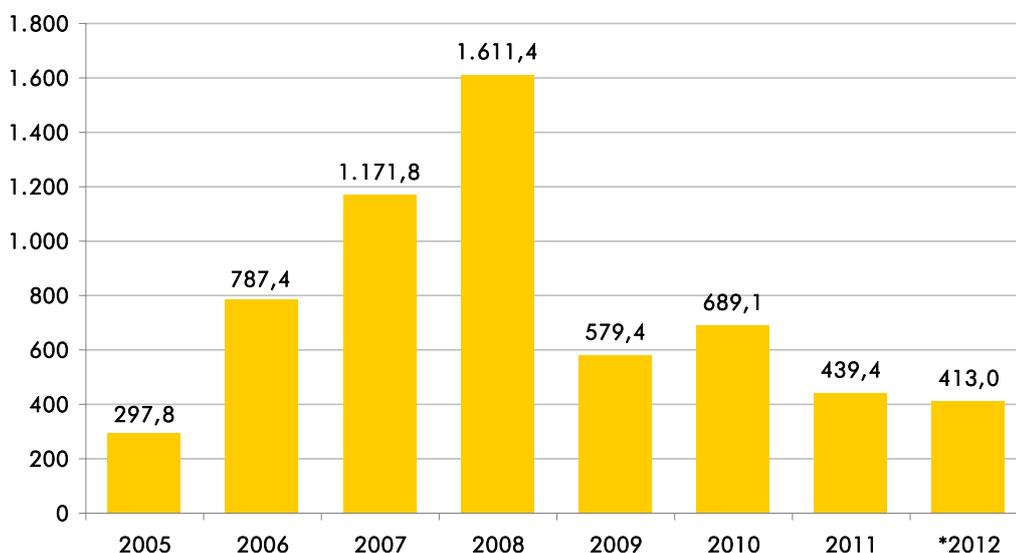
Notas: * Na CSS 2010 pela primeira vez foi anulada a receita de contribuições de instituições dentro do perímetro da Segurança Social; ** Dados da execução provisória.

A despesa registou um aumento no montante de 148,4 milhões de euros face a 2011, a que se soma a despesa com o Regime Substitutivo Bancário no montante de 515,8 milhões de euros, totalizando um acréscimo de 664,2 milhões de euros. Este aumento é devido, essencialmente, ao aumento de despesa proveniente das obrigações com o pagamento das pensões (495,9 milhões de euros) incluindo as relativas ao Regime Substitutivo Bancário (ainda com efeito neutro no saldo porque há lugar ao respetivo financiamento), ao comportamento da despesa com as prestações do desemprego (+489,2 milhões de euros que em igual período de 2011) e à diminuição da despesa com ações de formação profissional com suporte no Fundo Social Europeu e Componente Pública Nacional (-146,1 milhões de euros).

No que se refere ao Regime Substitutivo Bancário, a Segurança Social age como mero processador da despesa sendo que esta só se efetiva após o recebimento da correspondente transferência do Orçamento do Estado.

Por outro lado, a variação das despesas de administração regista uma diminuição, em relação a 2011, no valor de -54,0 milhões de euros, evidenciando uma poupança de 16,0 por cento.





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

Nota: * Dados da execução provisória

Numa área regida essencialmente pelo cumprimento de prazos, o ano de 2012 revelou-se muito exigente, atendendo a que a publicação da Lei dos Compromissos veio exigir uma nova reorganização e implementação de procedimentos até agora inexistente.

Procedeu-se ao encerramento mensal dos períodos contabilísticos de acordo com o calendário estipulado e elaborou-se a reconciliação dos saldos patrimoniais e orçamentais com entidades do perímetro de consolidação da Segurança Social, também dentro dos prazos estabelecidos e sem divergências.

A execução orçamental da Despesa e da Receita e respetivos relatórios, à semelhança de 2011, foi elaborada com os dados residentes no Sistema de Informação Financeira e disponibilizado atempadamente. Por sua vez, as Contas do IGFSS relativas ao ano de 2011 foram também remetidas ao Tribunal de Contas dentro dos prazos acordados.

No seguimento do trabalho desenvolvido em 2011, continuou-se a promover o desenvolvimento e melhoria de diversos interfaces informáticos que permitem uma maior automatização e fiabilidade das operações contabilísticas, nomeadamente:

- *Interface GC/SIF* – Alterações que visam a melhoria e atualização da parametrização das contabilizações, validação dos processos que foram sujeitos a alterações e elaboração de testes inerentes à conta corrente de contribuições (*interface SICC-GC/SIF*) que concorrem para a obtenção da execução orçamental em SIF de acordo com a recomendação do Tribunal de Contas; Integração técnica do sistema de informação de conta corrente nos diversos processos;
- *Interface SID/SEF* - Definição de contabilizações e de parametrizações, elaboração de testes unitários no âmbito do Projeto de Recuperação de Dívidas em Execução Fiscal e em parceria com o departamento de gestão da dívida.



- *Lei dos Compromissos* – Definição de requisitos, parametrizações e elaboração de testes unitários que permitam a aplicação da Lei 8/2012.

De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do mapa da estratégia deste Processo constante do Plano de Atividades de 2012:



PN.03 - Orçamento e conta em 2012/12/31

	Eficácia	Metas		
☐ PN.03 - Orçamento e conta	59.74 pts	(50.00 pts)	116.68%	🔴
☐ Clientes	56.20 pts	(50.00 pts)	125.45%	🔴
☐ Aumentar o nível de satisfação dos SH internos e externos	36.30 pts	(50.00 pts)	70.06%	🔴
☐ Índice de satisfação dos clientes externos	93.00 %	(88.00 %)	105.68%	🔴
☐ % de parcerias estratégicas com SLA	15.38 %	(100.00 %)	15.38%	🔴 ⚠️
☐ Taxa de cumprimento dos OLA	89.39 %	(90.00 %)	99.32%	🟢 ⚠️
☐ Tx de cumprimento prazo resposta auditores int. e ext.	100.00 %	(100.00 %)	100.00%	🔴
☐ Confirmação do TC da fiabilidade das contas da SS	0.00 N.º	(1.00 N.º)	0.00%	🔴 ⚠️
☐ Elaborar e gerir o Orçamento da Segurança Social	59.17 pts	(50.00 pts)	107.33%	🔴
☐ Prazo de elaboração do Orçamento do IGFSS	13.00 Dias úteis	(15.00 Dias úteis)	113.33%	🔴
☐ Relatórios Saldo Orçamental ISS	105.00 PA	(90.00 PA)	116.67%	🔴
☐ Elaboração do OSS 2013 e sua disponibilização às ISS	120.00 PA	(120.00 PA)	100.00%	🔴
☐ Consolidação e apresentação da execução orçamental mensal	103.00 PA	(100.00 PA)	103.00%	🔴
☐ Relatório analítico da execução orçamental - LBSS e LEO	30.00 PA	(30.00 PA)	100.00%	🔴
☐ Encerrar as Contas do IGFSS e elaborar a Conta da SS	60.37 pts	(50.00 pts)	142.97%	🔴
☐ Redução % nº acumulado de recomendações às Contas do IGFSS	35.29 %	(7.00 %)	504.14%	🔴
☐ Data de entrega do relatório de contas do IGFSS	18.00 Dias úteis	(18.00 Dias úteis)	100.00%	🔴
☐ Elaboração da CSS e relatório	140.00 PA	(140.00 PA)	100.00%	🔴
☐ Elaboração de normas de encerramento das contas	30.00 PA	(30.00 PA)	100.00%	🔴
☐ Apuramento saldos orçamentais patrimoniais programas	160.60 PA	(130.00 PA)	123.54%	🔴
☐ Encerramento das Contas do IGFSS e entrega ao TC	120.00 PA	(120.00 PA)	100.00%	🔴
☐ Efetuar a normalização contabilística e orçamental	100.00 pts	(50.00 pts)	257.63%	🔴
☐ Normalização contabilística e orçamental	572.22 %	(95.00 %)	602.34%	🔴
☐ Monitorização recomendações de auditorias dirigidas ao DOC	2.67 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	146.60%	🔴
☐ Proposta de soluções para recomendações dos auditores	5.00 Dias úteis	(20.00 Dias úteis)	175.00%	🟢
☐ Efetuar prev. exec. orçamental e propostas alt. orçamentais	51.75 pts	(50.00 pts)	95.67%	🔴
☐ Taxa de cumprimento de apresentação prev. exec. orçamental	81.82 %	(95.00 %)	86.13%	🔴 ⚠️
☐ Taxa de cumprimento de elaboração das alterações orçamentais	98.30 %	(95.00 %)	103.47%	🔴
☐ Proposta de integração de saldos de anos anteriores no OSS	20.00 PA	(20.00 PA)	100.00%	🔴
☐ Analisar séries históricas e realizar estudos prospetivos	40.45 pts	(49.99 pts)	104.99%	🔴
☐ Realização de estudos prospetivos	5.27 Dias úteis	(7.00 Dias úteis)	124.71%	🔴
☐ Análise de desvios	81.00 %	(95.00 %)	85.26%	🔴 ⚠️
☐ Financeira	68.15 pts	(50.00 pts)	114.37%	🔴
☐ Melhorar prazo médio de pagamentos e recebimentos	78.48 pts	(50.01 pts)	115.66%	🔴
☐ Taxa de validação dos registos contabilísticos/Despesa	97.13 %	(96.00 %)	101.18%	🔴
☐ Taxa de validação dos registos contabilísticos/Receita	94.62 %	(85.00 %)	111.32%	🔴
☐ Prazo médio de pagamento	14.00 Dias	(30.00 Dias)	153.33%	🔴
☐ Reduzir as dívidas de M/L prazo devedores não contribuintes	21.13 pts	(50.00 pts)	76.90%	🟢
☐ Redução % do n.º de devedores não contribuintes a M/L prazo	7.69 %	(10.00 %)	76.90%	🟢 ⚠️
☐ Reconciliar saldos/operações recíprocas entre ISS do sistema	85.71 pts	(50.00 pts)	137.62%	🔴
☐ Supervisão mensal das operações recíprocas	5.45 Dias úteis	(11.00 Dias úteis)	150.45%	🔴
☐ Contas reconciliadas com as Entidades Parceiras a 31/12/2011	15.60 PA	(10.00 PA)	156.00%	🔴
☐ Operações de controlo contabilístico	30.00 PA	(30.00 PA)	100.00%	🔴
☐ Processos internos	73.26 pts	(50.00 pts)	129.55%	🔴
☐ Aumentar a eficiência dos processos	69.34 pts	(50.00 pts)	123.71%	🔴
☐ Manutenção dos mapas do SIF	6.00 Dias úteis	(15.00 Dias úteis)	160.00%	🔴

PN.03 - Orçamento e conta em 2012/12/31

	Eficácia	Metas		
<input type="checkbox"/> Elaboração de testes	7.17 Dias úteis	(10.00 Dias úteis)	123.30%	→
<input type="checkbox"/> Validação da transação apuramento saldos OT	20.00 PA	(20.00 PA)	100.00%	→
<input type="checkbox"/> Extração de contribuições / Promover com o II	53.30 PA	(30.00 PA)	177.67%	→
<input type="checkbox"/> Faturas em conferência	30.00 PA	(30.00 PA)	100.00%	→
<input type="checkbox"/> Análise intercalar das contas de contribuintes	40.00 PA	(40.00 PA)	100.00%	→
<input type="checkbox"/> Fecho centralizado dos períodos contabilísticos	10.00 PA	(10.00 PA)	100.00%	→
<input type="checkbox"/> Aumentar a eficácia dos processos	81.11 pts	(50.00 pts)	141.22%	→
<input type="checkbox"/> Man. tabela associação classificador econ. às contas patrim.	0.31 Dias úteis	(1.00 Dias úteis)	169.00%	→
<input type="checkbox"/> Previsão Receitas Cessantes-OSS/2013	10.00 PA	(10.00 PA)	100.00%	→
<input type="checkbox"/> Orçamentação e CEO em SIF - Contratualização com II	52.60 PA	(30.00 PA)	175.33%	→
<input type="checkbox"/> Integração no SIF do IGFCSS e do FEFSS	47.50 PA	(30.00 PA)	158.33%	→
<input type="checkbox"/> Consolidação patrimonial no módulo do SIF - EC - CS	62.00 PA	(50.00 PA)	124.00%	→
<input type="checkbox"/> Análise / Regularização de saldos no ano 2011	30.00 PA	(30.00 PA)	100.00%	→
<input type="checkbox"/> Correção do Mapa de Retenções / Promover com o II	20.00 PA	(20.00 PA)	100.00%	→
<input type="checkbox"/> Aprendizagem e crescimento	33.93 pts	(50.00 pts)	83.29%	↘
<input type="checkbox"/> Assegurar a melhoria contínua do processo	0.00 pts	(50.00 pts)	50.00%	↓
<input type="checkbox"/> N.º de ações preventivas	1.00 N.º	(2.00 N.º)	50.00%	↓ ⚠
<input type="checkbox"/> Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)		→ ⚠
<input type="checkbox"/> Promover a avaliação do desempenho	37.21 pts	(50.00 pts)	84.04%	↘
<input type="checkbox"/> SIADAP - avaliações homologadas	286.06 Dias	(182.00 Dias)	12.32%	→ ⚠
<input type="checkbox"/> SIADAP - objetivos contratualizados	158.59 Dias	(164.00 Dias)	103.39%	↑
<input type="checkbox"/> Monitorização intercalar dos objetivos - SIADAP e BSC	53.00 PA	(50.00 PA)	106.00%	→
<input type="checkbox"/> Valorizar o capital humano	62.41 pts	(50.00 pts)	110.24%	↘
<input type="checkbox"/> Índice de satisfação dos colaboradores (3 dimensões)	82.00 %	(81.00 %)	101.23%	↑
<input type="checkbox"/> Taxa de colaboradores abrangidos por formação	94.74 %	(95.00 %)	99.73%	↘ ⚠
<input type="checkbox"/> Taxa de absentismo	2.81 %	(4.00 %)	129.75%	→
<input type="checkbox"/> Qualificar o sistema de comunicação externa e interna do DOC	36.11 pts	(50.00 pts)	88.89%	→
<input type="checkbox"/> Divulgação externa de informação orçam. e finan. do sistema	40.00 PA	(40.00 PA)	100.00%	→
<input type="checkbox"/> Divulgação interna de informação orçam. e finan. do sistema	20.00 PA	(20.00 PA)	100.00%	→
<input type="checkbox"/> Divulgação e debate sobre as inovações de trabalho	20.00 PA	(30.00 PA)	66.67%	→ ⚠

2.5. Performance da Gestão Financeira

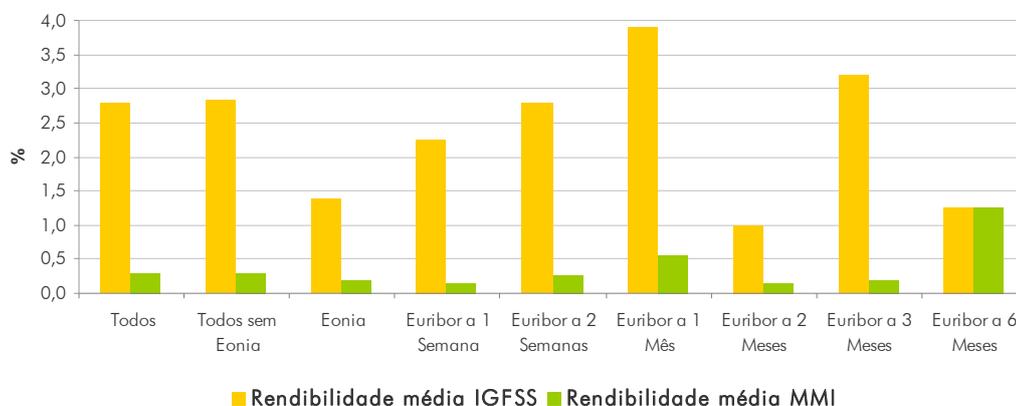
É missão do IGFSS proceder ao planeamento, controlo e execução financeira das receitas e despesas previstas no Orçamento da Segurança Social, elaborar o plano de tesouraria consolidado, com base no contributo das instituições da Segurança Social, e proceder à gestão unificada dos recursos financeiros.

A gestão dos recursos financeiros do sistema de Segurança Social passa também pela rentabilização dos excedentes de tesouraria, com recurso a produtos que garantem o capital investido.

Como objetivo nuclear para 2012 estabeleceu-se obter um diferencial médio anual positivo superior a 170 pontos base entre a rentabilidade média do IGFSS e as taxas do Mercado Monetário Interbancário (MMI), no conjunto das aplicações financeiras com capitalização.

Durante o ano de 2012, o capital médio diário em aplicação situou-se em ≈ 859 milhões de euros, obtendo-se uma taxa de rentabilidade para o conjunto dos prazos de 2,78 por cento, menos 1,66 por cento face ao ano de 2011.

Comparativamente com a rentabilidade média do MMI verificou-se um diferencial na *performance* do IGFSS de mais 2,49 por cento, menos 0,81 por cento face ao ano de 2011. Face à meta inicialmente estabelecida, verifica-se um diferencial positivo de 0,79 por cento.



Rendibilidade média das aplicações financeiras

A *performance* atingida resulta da gestão diária de tesouraria, conducente a saldos de depósitos à ordem de menor dimensão e à possibilidade de concentração de valores para aplicação. Este último fator reforça a capacidade de negociação junto dos bancos, proporcionando taxas mais elevadas. A estes fatores acrescem a falta de liquidez em muitos bancos onde o IGFSS efetua aplicações financeiras e a dificuldade destes na obtenção de financiamento no mercado.

O ano de 2012 ficou marcado pelo fim do ciclo do aumento do diferencial entre as taxas obtidas pelo IGFSS nas suas aplicações com capitalização, face às taxas praticadas pelo MMI. Este ciclo teve início no ano de 2003. A diminuição da *performance* está associada a dois fatores externos:

- Introdução, por parte do Banco de Portugal, de limites máximos a atribuir pelos bancos nas aplicações negociadas com os seus clientes face às taxas do MMI, para prazos equivalentes;

- ⇒ cooperação entre o IGFSS e o IGCP (Agência de Gestão da Tesouraria e da Dívida Pública - IGCP, E.P.E.) através da constituição de CEDIC (Certificados Especiais de Dívida de Curto Prazo).

A rentabilidade média obtida pelo instituto nas aplicações negociadas em 2012, com exceção do prazo Eonia, situou-se nos 2,84 por cento (menos 1,69 por cento face ao ano anterior), tendo-se obtido um diferencial face ao MMI de 2,54 por cento, menos 0,85 por cento face ao ano anterior.

Foi no prazo de 2 semanas e 1 mês que o instituto aplicou a maior parcela de capital, ≈717 milhões de euros, representando 83,4 por cento do capital médio aplicado durante o ano. Nestes prazos o instituto obteve diferenciais médios superiores ao MMI em 2,52 por cento e 3,34 por cento, respetivamente.

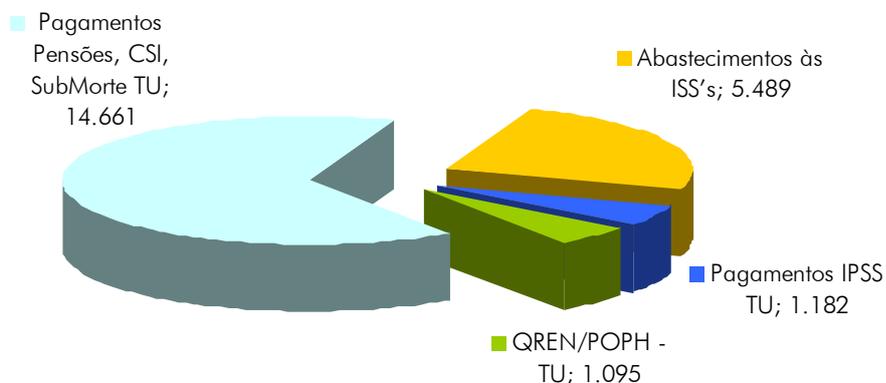
Em 2012, a atividade do IGFSS no domínio da gestão financeira ficou também marcada pelo alargamento do pagamento de transferências bancárias – SEPA (*Single European Payment Area*), sendo que em março deu-se início ao pagamento das pensões nacionais no formato C2B da ISO 20022 e em junho de 2012 ao pagamento de prestações sociais através do formato C2B.

Foi assim possível ir ao encontro das recomendações do Banco de Portugal e da Comissão Europeia para a adoção dos instrumentos SEPA e contribuir para a migração da Administração Pública Portuguesa para os instrumentos SEPA. Graças aos pagamentos da Segurança Social, a migração em Portugal para transferência SEPA, no final do ano de 2012, situava-se acima da média da área euro (informação disponível no Banco de Portugal).

Inserido no âmbito das Medidas do Simplex, foi disponibilizada a possibilidade de emissão de referências de pagamento a ser utilizadas no Multibanco - pagamento de serviços compras, para as Entidades Contratantes. Esta funcionalidade já estava ativa desde setembro de 2009 para os Trabalhadores Independentes, para as Entidades Empregadoras desde julho de 2011 e permite consultar na Segurança Social Direta (SSD) a dívida dos Trabalhadores Independentes, Entidades Empregadoras e Entidades Contratantes, emitir o documento de pagamento com Referência Multibanco e extrato de conta corrente.

No âmbito da gestão unificada dos recursos financeiros da Segurança Social, o IGFSS assegurou durante o ano de 2012 o abastecimento financeiro diário de 10 instituições e serviços do sistema. Relativamente à Tesouraria Única do sistema de Segurança Social - vertente de pagamentos – deu-se continuidade ao processo de pagamentos aos beneficiários de Pensões, Complemento Solidário de Idosos e Subsídio por Morte e aos pagamentos diretos às Instituições Particulares de Solidariedade Social e aos beneficiários de Ações de Formação Profissional no âmbito do QREN-POPH. Os abastecimentos financeiros e pagamentos via Tesouraria Única atingiram o total de 22.428 milhões de euros.





Abastecimentos financeiros e pagamentos via TU – 2012 (em milhões de euros)

Ainda no que concerne à Tesouraria Única do Sistema de Segurança Social – vertente de recebimentos, o processo de centralização das cobranças relativas a receitas do ISS cobradas nas tesourarias do Sistema, permitiu obter um significativo aumento do volume de cobranças arrecadadas nas contas bancárias do IGFSS. Em 2012, este montante ascendeu a $\approx 73,7$ milhões de euros, representando cerca de 10 por cento do total cobrado, tendo-se registado um acréscimo de 10 por cento relativamente ao ano transato.

Na sequência da entrada em vigor da Lei dos compromissos e pagamentos em atraso (LCPA) em 22/02/2013 - Lei nº 8/2012 – foram definidos e implementados procedimentos no âmbito da aplicação da Lei, quer ao nível interno do departamento de gestão financeira, quer em articulação com o departamento de orçamento e conta e com as instituições do perímetro de consolidação do Sistema de Informação Financeira da Segurança Social (SIF).

Em paralelo, foram identificados, em articulação com o II, IP, os desenvolvimentos a efetuar no SIF, de forma a permitir a produção e controlo automáticos da informação necessária, no âmbito da aplicação da lei.

O IGFSS assegura ainda a gestão dos Fundos Autónomos, designadamente do Fundo de Socorro Social, Fundo de Garantia Salarial e outros Fundos Especiais e Programas, que de forma sintética registaram a seguinte atividade em 2012:

- O pagamento das prestações de alimentos no âmbito do Fundo de Garantia de Alimentos Devidos a Menores cifrou-se nos 25,8 milhões de euros, para um total médio de 14.723 processos por mês – refletindo um crescimento da despesa em 1,6 por cento.
- No âmbito do Fundo de Garantia Salarial, foram efetuados pagamentos de créditos salariais relativos a 15.098 requerentes, no valor total de cerca de 100,1 milhões de euros (decréscimo de 10,9 por cento).
- Relativamente ao Fundo Especial de Segurança Social dos Profissionais da Banca dos Casinos, o IGFSS efetuou abastecimentos financeiros num total de 4,5 milhões de euros (acréscimo de 9,8 por cento), e contabilizou receitas de cotizações no valor de 775,9 mil euros (redução de 10,4 por cento).



- No âmbito do Apoio Social a Idosos e Emigrantes Carenciados das Comunidades Portuguesas foram efetuados pagamentos na ordem dos 1,6 milhões de euros (redução de 48,4 por cento).
- O montante do apoio social aos Hemofílicos atingiu, em 2012, o valor de 433,8 mil euros (redução de 3,1 por cento).
- No que se refere ao Fundo de Socorro Social, o total de compromissos assumidos situou-se em 24,3 milhões de euros (acréscimo de 8,5 por cento), para um total de pagamentos de 8,3 milhões de euros (variação negativa de 10,8 por cento).

O IGFSS iniciou ainda em 2012 o pagamento aos operadores de redes de distribuição (electricidade e gás natural), do apoio social extraordinário ao consumidor de energia (ASECE).

Tendo presente a informação recebida dos operadores de redes de distribuição (valores a pagar e números de clientes envolvidos), os dados de execução, em 2012, permitem identificar:

- Um universo de 12 operadores de rede de distribuição eléctrica, a que correspondeu um total de apoio concedido de 3,1 milhões de euros para um universo de cerca de 88.000 clientes, destacando-se a EDP Distribuição com cerca de 28.000 beneficiários do apoio, por trimestre.
- No que diz respeito aos operadores de distribuição de gás, foram abrangidos com este apoio cerca de 2.160 clientes, a que correspondeu um valor de 13,7 mil euros.
- No ano de 2012 o valor total pago com este apoio foi de 3.121.899,14 €.

De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do mapa da estratégia deste Processo constante do Plano de Atividades de 2012:



PN.04 - Gestão financeira em 2012/12/31

	Eficácia	Metas		
☐ PN.04 - Gestão financeira	69.02 pts	(50.00 pts)	112.92%	↔
☐ Financeira	84.85 pts	(50.00 pts)	132.17%	→
☐ Rentabilizar os excedentes de tesouraria da SS	84.85 pts	(50.00 pts)	132.17%	→
☐ Peso relativo DO/DP	0.54 %	(0.56 %)	103.57%	↑
☐ Rendibilidade média IGFSS vs MMI	249.00 PB	(170.00 PB)	146.47%	↔
☐ Clientes	57.90 pts	(50.00 pts)	99.94%	↔
☐ Produzir informação de gestão	53.19 pts	(50.00 pts)	102.55%	↔
☐ Relatório movimento financeiro	104.20 PA	(100.00 PA)	104.20%	↔
☐ Relatório rendibilidade e acordos	100.00 PA	(100.00 PA)	100.00%	↔
☐ Relatório dos desvios valores previstos versus transferidos	42.40 PA	(40.00 PA)	106.00%	↔
☐ Garantir a qualidade dos canais protocolados (cobranças)	66.89 pts	(49.99 pts)	100.98%	↔
☐ Tx de cumpr. prazo de análise aos pedidos de regularizações	96.11 %	(95.00 %)	101.17%	↔
☐ Tx de cumpr. prazo diário envio situações irregulares banca	98.83 %	(98.00 %)	100.85%	↔
☐ Assegurar a gestão processual dos fundos e programas	31.10 pts	(49.99 pts)	64.97%	↔
☐ Redução das pendências do FGS - primeira apreciação	66.00 Dias	(40.00 Dias)	35.99%	↔ ⚠
☐ Redução das pendências do FGS - reapreciações	147.00 Dias	(110.00 Dias)	55.38%	↔ ⚠
☐ Taxa cumprimento do prazo resposta entidades FGADM	98.80 %	(95.00 %)	104.00%	↔
☐ Aumentar a satisfação dos clientes	75.48 pts	(49.99 pts)	125.46%	↔
☐ Índice de satisfação de clientes-Abast.Financeiro/TU	99.00 %	(97.00 %)	102.06%	↔
☐ Índice de satisfação de clientes - FGS	86.00 %	(86.00 %)	100.00%	↔
☐ % de parcerias estratégicas com SLA	100.00 %	(100.00 %)	100.00%	↔
☐ Taxa de cumprimento dos OLA	98.03 %	(90.00 %)	108.92%	↔
☐ Otimização do modelo de funcionamento do FGS	22.80 PA	(10.00 PA)	228.00%	↑
☐ Controlar os fluxos financeiros das tesourarias do SSS	63.90 pts	(50.00 pts)	106.64%	↔
☐ Taxa de cumprimento prazo envio irregularidades TPA ao ISS	100.00 %	(94.00 %)	106.38%	↔
☐ Relatório de controlo das tesourarias GT	33.00 PA	(30.00 PA)	110.00%	↔
☐ Prazo comunicação dif.reconciliação processo TU(II/ISS)	100.00 PA	(100.00 PA)	100.00%	↔
☐ Prazo acomp. diferenças consolidação processo TU(II/ISS)	110.20 PA	(100.00 PA)	110.20%	↔
☐ Prazo comun./acomp. dif. reconcili. GC(II) e SEF(II)	105.40 PA	(100.00 PA)	105.40%	↔
☐ Processos internos	63.71 pts	(50.00 pts)	107.43%	↔
☐ Controlar os pagamentos TU/abastecimento das ISS	70.50 pts	(50.00 pts)	110.15%	↔
☐ Taxa de cumprimento dos prazos de pagamentos TU	98.15 %	(95.00 %)	103.32%	↔
☐ Prazo de análise das dif. reconciliação afetas ao processo	157.60 PA	(130.00 PA)	121.23%	↔
☐ Prazo tratamento contabilístico/processual das devoluções	109.60 PA	(100.00 PA)	109.60%	↔
☐ Prazo de tratamento de regularizações	112.00 PA	(100.00 PA)	112.00%	↔
☐ Assegurar contabilização/reconciliação dos mov. financeiros	66.69 pts	(50.00 pts)	113.35%	↔
☐ Documentos por integrar em SIF provenientes do interface	100.00 PA	(100.00 PA)	100.00%	↔
☐ Relatório dos movimentos 41 em aberto	105.40 PA	(100.00 PA)	105.40%	↔
☐ Monitor. ações identif. reuniões trab. entre SID/SIF/IGFSS	38.20 PA	(30.00 PA)	127.33%	↔
☐ Assegurar o planeamento financeiro do IGFSS	55.25 pts	(50.00 pts)	104.20%	↔
☐ Período de abrangência do plano previsionial diarizado	104.20 PA	(100.00 PA)	104.20%	↔
☐ Controlar os prestadores dos serviços financeiros	60.15 pts	(50.00 pts)	101.10%	↔
☐ Taxa de cumprimento validação custo dos serviços multibanco	99.36 %	(99.00 %)	100.36%	↔
☐ Avaliação dos prestadores de serviços financeiros	132.40 PA	(130.00 PA)	101.85%	↔
☐ Aprendizagem e crescimento	75.49 pts	(50.00 pts)	118.28%	↔
☐ Operacionalizar serviços bancários	100.00 pts	(50.00 pts)	178.00%	↔

PN.04 - Gestão financeira em 2012/12/31

	Eficácia	Metas		
<input type="checkbox"/> Adaptação das transferências SEPA em SIF	0.00 PA	(0.00 PA)	<div style="width: 0%;"></div>	→ ⚠
<input type="checkbox"/> Adaptação do sistema de débitos directos-SEPA	0.00 PA	(0.00 PA)	<div style="width: 0%;"></div>	→ ⚠
<input type="checkbox"/> Promover adoção de novas formas de paga/to: cartão pré-pago	17.80 PA	(10.00 PA)	<div style="width: 178.00%;"></div>	→
<input type="checkbox"/> Assegurar a melhoria contínua do Processo	78.10 pts	(50.00 pts)	<div style="width: 125.48%;"></div>	→
<input type="checkbox"/> N.º de ações preventivas	3.00 N.º	(2.00 N.º)	<div style="width: 150.00%;"></div>	↑
<input type="checkbox"/> Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)	<div style="width: 0%;"></div>	→ ⚠
<input type="checkbox"/> Monitorização dos SLA com o ISS	110.80 PA	(100.00 PA)	<div style="width: 110.80%;"></div>	→
<input type="checkbox"/> Promover a avaliação do desempenho	74.43 pts	(50.00 pts)	<div style="width: 121.36%;"></div>	↑
<input type="checkbox"/> SIADAP - avaliações homologadas	183.67 Dias	(182.00 Dias)	<div style="width: 99.99%;"></div>	↑
<input type="checkbox"/> SIADAP - objetivos contratualizados	92.42 Dias	(164.00 Dias)	<div style="width: 143.65%;"></div>	↑
<input type="checkbox"/> Valorizar o capital humano	73.94 pts	(50.00 pts)	<div style="width: 106.99%;"></div>	→
<input type="checkbox"/> Índice de satisfação dos colaboradores (3 dimensões)	83.00 %	(81.00 %)	<div style="width: 102.47%;"></div>	↑
<input type="checkbox"/> Taxa de colaboradores abrangidos por formação	100.00 %	(95.00 %)	<div style="width: 105.26%;"></div>	→
<input type="checkbox"/> Taxa de absentismo	3.47 %	(4.00 %)	<div style="width: 113.25%;"></div>	→
<input type="checkbox"/> Operacionalizar a tesouraria única	0.00 pts	(80.00 pts)	<div style="width: 0.00%;"></div>	→
<input type="checkbox"/> Centralização pagamentos de prestações sociais SICC	0.00 PA	(0.00 PA)	<div style="width: 0%;"></div>	→ ⚠

2.6. Performance da Gestão Estratégica

Dando continuidade à política e estratégia de gestão da qualidade seguidas, um dos principais desafios do IGFSS em 2012 consistiu na manutenção da certificação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) pela Norma ISO 9001 conquistada pela primeira vez em 2007.

Para alcançar este objetivo a estratégia passou por focalizar as auditorias internas da qualidade nos aspetos de maior criticidade, apostando, em simultâneo, na qualificação e avaliação dos auditores internos da qualidade, tendo-se registado uma taxa de satisfação de 95 por cento.

À semelhança do que já havia acontecido nos anos anteriores, o IGFSS recebeu também diversas solicitações externas para apresentar publicamente o seu exemplo na adoção de boas práticas de gestão, nomeadamente no evento “BSC: Uma Estratégia para o Futuro” promovido pela Quidgest, no seminário “A Excelência na cultura organizacional” promovida pela Associação Portuguesa para a Qualidade, na audioconferência alusiva ao tema “Comunicação Interna chave para a mudança e sucesso organizacional” promovida pelo INA - Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas, entre outros.

A monitorização mensal da *performance* através do BSC e as reuniões trimestrais de pilotagem estratégica do Conselho da Qualidade continuaram a revelar-se críticas para o desenvolvimento do SGQ e eficácia dos processos. Foram complementadas pela monitorização trimestral da execução dos planos de ação das oportunidades de melhoria decorrentes dos vários instrumentos de diagnóstico e avaliação existentes no IGFSS, pelo controlo das reclamações e dos canais de comunicação institucionais com os clientes externos, bem como pela monitorização quadrimestral dos níveis de serviço internos entre processos (OLA – *Organizational Level Agreements*), cuja contratualização ocorreu pelo quarto ano consecutivo visando um forte incremento dos níveis de eficiência do instituto. No que respeita à taxa de cumprimento dos OLA do processo de gestão estratégica, o resultado final do ano ultrapassou os 98 por cento.

Concomitantemente, para além do exercício quadrimestral de follow-up da implementação das recomendações de auditorias financeiras e ao sistema de controlo interno formuladas ao IGFSS pelas diversas entidades auditoras internas e externas, dando sequência a uma recomendação da Inspeção-Geral de Finanças continuou a realizar-se auditorias internas aos indicadores de BSC, que visou não só aferir a fiabilidade dos dados, mas também melhorar o processo de medição e definição dos indicadores de desempenho.

Também com vista ao desenvolvimento sustentado do SGQ, investiu-se no desenvolvimento de parcerias estratégicas, elevando-se para 62,5 por cento a taxa de SLA (*Service Level Agreements*) contratualizados com os principais parceiros, entre os quais com o Instituto de Informática, IP do Ministério da Solidariedade e da Segurança Social.

No que respeita à comunicação e relacionamento com o público externo, não só foi aperfeiçoado o exercício de inquérito aos clientes do IGFSS, como foi também melhorada a gestão de outros canais de comunicação de que é exemplo a caixa de correio eletrónica institucional, utilizada para a colocação de dúvidas e reclamações ou para a apresentação de sugestões. Em 2011 o IGFSS garantiu uma taxa de resposta em 15 dias úteis de 94,7 por cento ou o reencaminhamento imediato nas situações em que os assuntos respeitam a competências de outras entidades do sistema.



Ainda no âmbito da comunicação externa, continuou o desenvolvimento dos conteúdos do Novo Portal da Segurança Social (NPSS), cuja entrada em produtivo se concretizou em dezembro de 2012. O cidadão passou a ter disponível uma informação mais detalhada sobre todas as matérias, em particular sobre o processo de regularização de dívidas à Segurança Social e sobre os fundos autónomos geridos pelo IGFSS, tais como o Fundo de Garantia Salarial e Fundo de Garantia de Alimentos Devidos a Menores. O NPSS visa aumentar a acessibilidade informativa do cidadão aos conteúdos da Segurança Social, por via de melhorias na organização da informação, da disponibilização de um motor de pesquisa mais robusto e ainda por via de melhorias gráficas que tornam os conteúdos mais apelativos, garantindo, assim, a prestação de um melhor serviço e evitando a deslocação dos cidadãos aos postos de atendimento.

Ao nível da comunicação interna apostou-se no reforço da qualidade do trabalho desenvolvido, no fortalecimento da identidade institucional e na consolidação dos canais de comunicação, que culminou com o aumento do índice de satisfação da dimensão imagem e pela manutenção da satisfação com a comunicação institucional, com 84 e 79 por cento, respetivamente. A taxa de audiência dos boletins eletrónicos ultrapassou os 78 por cento e as audiências médias da intranet e internet atingiram 28.018 e 47.213 acessos mensais, respetivamente.

Para além da preparação dos instrumentos legais de planeamento e monitorização dos objetivos, o ano de 2012 ficou também marcado pela elaboração, pela 2.ª vez na história do instituto, de um Plano Estratégico para o triénio.

De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do mapa da estratégia deste Processo constante do Plano de Atividades de 2012:



PS.01 - Gestão estratégica em 2012/12/31

	Eficácia	Metas		
☐ PS.01 - Gestão estratégica	70.23 pts	(50.00 pts)	119.09%	→
☐ Clientes	69.14 pts	(50.00 pts)	118.64%	→
☐ Promover a imagem interna e externa do IGFSS	68.32 pts	(50.00 pts)	117.35%	→
☐ N.º de ações de divulgação de boas práticas	15.00 N.º	(10.00 N.º)	150.00%	→
☐ % de notícias abonatórias IGFSS	74.70 %	(75.00 %)	99.60%	→
☐ Taxa de satisfação da dimensão Imagem IGFSS	84.00 %	(82.00 %)	102.44%	→
☐ Desenvolver o Sistema de Gestão da Qualidade	67.71 pts	(50.00 pts)	140.17%	→
☐ % de parcerias estratégicas com SLA	62.50 %	(100.00 %)	62.50%	↑ ⚠
☐ Manutenção da certificação ISO 9001	71.60 PA	(40.00 PA)	179.00%	→
☐ Melhorar os serviços prestados	78.88 pts	(50.00 pts)	107.19%	→
☐ Taxa de satisfação da dimensão Qualidade	79.00 %	(79.00 %)	100.00%	→
☐ Taxa de cumprimento dos OLA	98.81 %	(90.00 %)	109.79%	→
☐ Taxa de satisfação com a formação realizada pelo GAG	95.56 %	(85.00 %)	112.42%	→
☐ Taxa de satisfação com a Comunicação Institucional	79.00 %	(79.00 %)	100.00%	→
☐ Tx de cumprimento do tempo de resposta - sugestões ao CD	100.00 %	(90.00 %)	111.11%	→
☐ Disponibilizar informação e assessorar a gestão	63.69 pts	(50.00 pts)	106.34%	→
☐ Taxa de cumprimento dos pedidos de assessoria	100.00 %	(97.00 %)	103.09%	→
☐ Relatório de Atividades 2011	20.00 PA	(20.00 PA)	100.00%	→
☐ Plano Estratégico 2013-2015	34.79 PA	(30.00 PA)	115.96%	↑
☐ Plano de Atividades 2013	81.05 PA	(70.00 PA)	115.79%	↑
☐ QUAR 2013	30.00 PA	(30.00 PA)	100.00%	→
☐ Processos internos	59.63 pts	(50.00 pts)	107.33%	→
☐ Otimizar as auditorias internas da qualidade	50.50 pts	(50.00 pts)	104.24%	→
☐ Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ) - IGFSS	4.23 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	115.10%	→
☐ Taxa de satisfação com os auditores internos	95.00 %	(96.00 %)	98.96%	→ ⚠
☐ Auditoria aos indicadores do BSC	60.60 PA	(60.00 PA)	101.00%	→
☐ Promover a melhoria contínua do IGFSS	61.83 pts	(50.00 pts)	109.47%	→
☐ N.º de ações preventivas do IGFSS	33.00 N.º	(37.00 N.º)	89.19%	↑ ⚠
☐ Monitorização da performance	92.40 PA	(90.00 PA)	102.67%	→
☐ Monitorização das oportunidades de melhoria	34.80 PA	(30.00 PA)	116.00%	→
☐ Follow-up das recomendações de auditorias financeiras e SCI	20.00 PA	(20.00 PA)	100.00%	→
☐ Promoção do benchmarking interno entre processos	13.40 PA	(10.00 PA)	134.00%	→
☐ Maximizar os canais de comunicação	53.41 pts	(50.00 pts)	102.75%	→
☐ N.º médio de acessos da intranet	28018.00 N.º	(31000.00 N.º)	90.38%	→ ⚠
☐ N.º médio de acessos da internet	47213.00 N.º	(40000.00 N.º)	118.03%	→
☐ Taxa de audiência dos boletins eletrónicos	78.76 %	(79.00 %)	99.70%	→
☐ Índice de eficácia da informação do site	0.00 N.º	(0.00 N.º)		→ ⚠
☐ Dinamização da caixa de sugestões ao CD	21.20 PA	(20.00 PA)	106.00%	→
☐ Medir a satisfação dos clientes	61.43 pts	(50.00 pts)	109.15%	→
☐ Inquérito aos clientes externos	33.22 PA	(30.00 PA)	110.72%	→
☐ Monitorização dos níveis de serviço (OLA)	21.20 PA	(20.00 PA)	106.00%	→
☐ Gerir os canais de resposta aos clientes	67.89 pts	(50.00 pts)	107.99%	→
☐ Tx de cumprimento do tempo de resposta - caixa sugestões	98.63 %	(98.00 %)	100.64%	→
☐ Tx de cumprimento do tempo de resposta - email institucional	94.70 %	(91.50 %)	103.50%	→
☐ Controlo das caixas de sugestões	31.80 PA	(30.00 PA)	106.00%	→
☐ Controlo da caixa de correio institucional	13.60 PA	(10.00 PA)	136.00%	→

PS.01 - Gestão estratégica em 2012/12/31

	Eficácia	Metas		
<input type="checkbox"/> Controlo das reclamações	30.60 PA	(30.00 PA)	102.00% 	↔
<input type="checkbox"/> Aprendizagem e crescimento	88.30 pts	(50.00 pts)	137.62% 	↔
<input type="checkbox"/> Assegurar a melhoria contínua do processo	100.00 pts	(50.00 pts)	150.00% 	↔
<input type="checkbox"/> N.º de ações preventivas	3.00 N.º	(2.00 N.º)	150.00% 	↔
<input type="checkbox"/> Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)		↔ 
<input type="checkbox"/> Promover a avaliação do desempenho	77.17 pts	(50.00 pts)	129.48% 	↑
<input type="checkbox"/> SIADAP - avaliações homologadas	175.69 Dias	(182.00 Dias)	103.47% 	↑
<input type="checkbox"/> SIADAP - objetivos contratualizados	73.00 Dias	(164.00 Dias)	155.49% 	↑
<input type="checkbox"/> Valorizar o capital humano	87.72 pts	(50.00 pts)	133.40% 	↔
<input type="checkbox"/> Índice de satisfação dos colaboradores (3 dimensões)	86.00 %	(81.00 %)	106.17% 	↑
<input type="checkbox"/> Taxa de colaboradores abrangidos por formação	100.00 %	(95.00 %)	105.26% 	↔
<input type="checkbox"/> Taxa de absentismo	0.45 %	(4.00 %)	183.75% 	↔

2.7. Performance da Gestão de Recursos Humanos

A missão da área de recursos humanos é a de promover a gestão das pessoas, nas diferentes vertentes em que as mesmas se apresentam no contexto da organização. Assim, as iniciativas com vista ao recrutamento de trabalhadores, a gestão das carreiras, a avaliação do desempenho, a gestão das competências dos trabalhadores, a gestão da assiduidade, o processamento dos vencimentos e os aspetos relativos à segurança e saúde dos trabalhadores, são uma constante na atividade diária da equipa de trabalhadores que compõem este processo. Por outro lado, é patente que, em função das áreas de intervenção descritas, o processo “gestão de recursos humanos” assume um carácter transversal no IGFSS.

No que se refere ao desenvolvimento da atividade deste processo, importa destacar que se trata, em grande medida, de uma área fortemente condicionada ao nível legislativo, sendo que, para além deste aspeto, são também significativas e frequentes as alterações legislativas verificadas, situação que, necessariamente, tem impactos significativos ao nível do desenvolvimento da atividade.

Destacando alguns aspetos da atividade do processo, e no que se refere à formação profissional, importa desde logo referir que, por motivos que se prenderam, fundamentalmente, com o cancelamento de ações de formação por parte das entidades formadoras, o número de horas de formação por colaborador (17,50 horas), diminuiu significativamente em relação ao ano anterior, em que se observou o valor de 31,78 horas por colaborador.

Ainda assim, a dimensão formação profissional registou, ao nível da aferição da satisfação dos colaboradores uma subida de 3 pontos percentuais, porquanto em 2011 o valor alcançado foi de 75 por cento e, em 2012, de 78 por cento.

No que se reporta à taxa de absentismo, a mesma continua, a par dos anos anteriores, a registar uma trajetória descendente, tendo-se cifrado, no ano de 2012, em 3,26 por cento, valor que se considera bastante positivo a este nível.

No âmbito da segurança e saúde no trabalho, manteve-se a prática de realização de auditorias aos serviços, no sentido de aferir da adequabilidade das condições de trabalho, propondo-se, quando legalmente exigido ou considerado pertinente, a adoção de soluções corretivas e/ou de melhoria, com impacto nas condições de trabalho oferecidas aos colaboradores.

No que em particular se reporta aos serviços de saúde, e considerando a insatisfação verificada relativamente ao serviço de medicina no trabalho contratualizado, optou-se pela não renovação do contrato, situação que comprometeu a prestação do serviço em questão no último trimestre do ano.

Ao nível do projeto de gestão de competências, embora se tenha dado um impulso significativo para a sua implementação, concretizado no desenvolvimento de uma aplicação informática de suporte à gestão de competências, por motivos que se prenderam, sobretudo, com a reestruturação orgânica, evento com significativo impacto no projeto, o mesmo foi recalendrarizado para 2013.

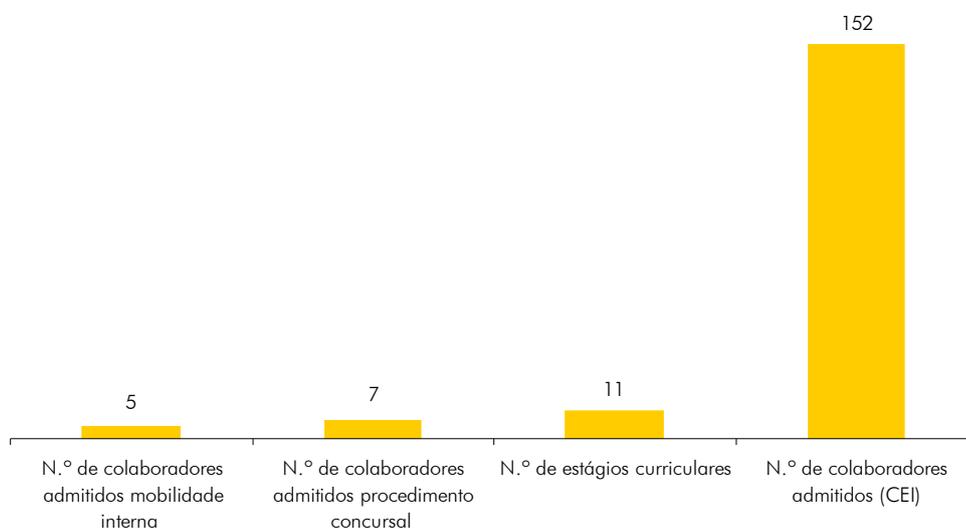


No que se refere ao recrutamento de trabalhadores são de salientar os seguintes aspetos:

- Conclusão de 7 procedimentos concursais comuns lançados em 2011 para preenchimento de 15 postos de trabalho, os quais culminaram com a integração de 7 trabalhadores;
- Lançamento de 4 ofertas de emprego público e apreciação de 62 candidaturas espontâneas, tendo-se concluído os procedimentos de seleção referidos com a concretização de 5 mobilidades internas.

Apesar das iniciativas desencadeadas, mencionadas anteriormente, vale a pena acrescentar que a performance alcançada (78%) relativa ao indicador “taxa de ocupação de postos de trabalho” ficou ligeiramente abaixo da meta estabelecida (80%) tendo para isso contribuído, em suma, os constrangimentos decorrentes da atividade de recrutamento, como sejam a não aceitação dos postos de trabalho, a inexistência de candidatos aprovados e a não anuência dos organismos de origem, nos casos de mobilidade interna.

Paralelamente às formas de recrutamento referidas, o IGFSS privilegiou também colaborações de outra natureza, das quais se destacam os contratos de emprego-inserção celebrados com beneficiários do subsídio de desemprego e, bem assim, a promoção de alguns estágios curriculares. Em termos comparativos, as atividades de recrutamento elencadas apresentaram os seguintes resultados:



Por fim, ao nível da satisfação dos colaboradores, aferida através da realização da 7.ª edição do Inquérito de Avaliação da Satisfação dos Colaboradores, apurou-se, ao nível global das 12 dimensões analisadas, um índice de satisfação correspondente a 77 por cento, resultado que se traduz no aumento de 1 ponto percentual por referência ao ano de 2011.

Assim, e não obstante a envolvente externa não se poder considerar favorável ao nível da gestão dos recursos humanos, ainda assim, a satisfação dos trabalhadores manteve-se em níveis idênticos aos dos anos anteriores.

De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do mapa da estratégia deste Processo constante do Plano de Atividades de 2012:



PS.02 - Gestão de recursos humanos em 2012/12/31

	Eficácia	Metas			
☐ PS.02 - Gestão de recursos humanos	69.08 pts	(50.00 pts)	125.46%		↔
☐ Clientes	56.72 pts	(50.00 pts)	104.71%		↔
☐ Aumentar a satisfação dos colaboradores	52.43 pts	(50.00 pts)	100.16%		↔
☐ Índice de satisfação dos colaboradores - IGFSS	77.00 %	(80.00 %)	96.25%		↑ ⚠
☐ % de parcerias estratégicas com SLA	100.00 %	(100.00 %)	100.00%		↔
☐ Taxa de cumprimento dos OLA	92.78 %	(90.00 %)	103.09%		↔
☐ Inquérito de satisfação dos colaboradores	50.00 PA	(50.00 PA)	100.00%		↔
☐ Recrutar e promover a mobilidade de RH	61.01 pts	(50.00 pts)	109.25%		↔
☐ Taxa de ocupação dos postos de trabalho	78.21 %	(80.00 %)	97.76%		↑ ⚠
☐ Plano de gestão das pessoas	23.00 PA	(20.00 PA)	115.00%		↔
☐ Processos internos	70.86 pts	(50.00 pts)	133.12%		↔
☐ Processar vencimentos	100.00 pts	(50.00 pts)	200.00%		↔
☐ Tempo médio de processamento de vencimentos	8.00 Dias	(4.00 Dias)	200.00%		↔
☐ Promover e assegurar a gestão de carreiras	62.60 pts	(50.00 pts)	110.76%		↑
☐ SIADAP - avaliações homologadas IGFSS	218.11 Dias	(182.00 Dias)	90.15%		↑ ⚠
☐ SIADAP - objetivos contratualizados IGFSS	96.18 Dias	(164.00 Dias)	141.35%		↑
☐ Aumentar a qualificação dos colaboradores	38.84 pts	(50.00 pts)	93.63%		↔
☐ N.º médio de horas de formação por colaborador - IGFSS	17.50 Horas	(30.00 Horas)	58.33%		↓ ⚠
☐ Taxa de colaboradores abrangidos por formação - IGFSS	92.92 %	(95.00 %)	97.81%		↔ ⚠
☐ Índice de satisfação da dimensão Formação	78.00 %	(78.00 %)	100.00%		↑
☐ Plano de formação 2013	21.20 PA	(20.00 PA)	106.00%		↔
☐ Promover a segurança e saúde no trabalho	72.22 pts	(50.00 pts)	117.78%		↔
☐ N.º de auditorias de segurança e saúde no trabalho	10.00 N.º	(10.00 N.º)	100.00%		↔
☐ Índice de satisfação com as auditorias internas de SST	76.00 %	(60.00 %)	126.67%		↑
☐ Reduzir o absentismo	64.21 pts	(50.00 pts)	111.37%		↔
☐ Taxa de absentismo - IGFSS	3.26 %	(4.00 %)	119.50%		↔
☐ Execução do plano de combate ao absentismo	107.80 PA	(100.00 PA)	107.80%		↔
☐ Gerir competências	57.50 pts	(50.00 pts)	106.00%		↔
☐ Programa de gestão de competências	10.60 PA	(10.00 PA)	106.00%		↔
☐ Aprendizagem e crescimento	85.85 pts	(50.00 pts)	148.92%		↔
☐ Assegurar a melhoria contínua do processo	100.00 pts	(50.00 pts)	200.00%		↔
☐ N.º de ações preventivas	4.00 N.º	(2.00 N.º)	200.00%		↔
☐ Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)			↔ ⚠
☐ Promover a avaliação do desempenho	75.11 pts	(50.00 pts)	127.41%		↑
☐ SIADAP - avaliações homologadas	181.69 Dias	(182.00 Dias)	199.17%		↑
☐ SIADAP - objetivos contratualizados	74.36 Dias	(164.00 Dias)	154.66%		↑
☐ Valorizar o capital humano	82.46 pts	(50.00 pts)	119.34%		↔
☐ Índice de satisfação dos colaboradores (3 dimensões)	80.00 %	(81.00 %)	98.77%		↑ ⚠
☐ Taxa de colaboradores abrangidos por formação	100.00 %	(95.00 %)	105.26%		↔
☐ Taxa de absentismo	1.84 %	(4.00 %)	154.00%		↔

2.8. Performance da Gestão de Infraestruturas e Aquisições

No decurso de 2012 tiveram forte impacto as medidas adicionais de controlo das despesas, introduzidas quer pela regulamentação complementar ao Orçamento do Estado, designadamente quanto à obrigação de elaboração de pedidos de parecer prévio a submeter ao Ministério das Finanças relativamente a aquisição de serviços, quer pela entrada em vigor da Lei n.º 8/2012, de 21 de fevereiro, que regulamenta a assunção de Compromissos e Pagamentos em Atraso.

Por outro lado, fizeram-se igualmente sentir os efeitos das restrições orçamentais, que comprometeram a plena realização de objetivos inicialmente traçados.

Em matéria de gestão de infraestruturas físicas, a *performance* centrou-se em três grandes áreas:

- Manutenção aos edifícios e equipamentos do IGFSS em todo o país;
- Obras no edifício sede e reinstalação de secções de processo executivo (SPE);
- Programa Ambiental (Natura +).

No primeiro ponto, foram garantidos os contratos de manutenção das instalações e equipamentos do IGFSS, em todo o país, e a respetiva operacionalização, designadamente em matéria de segurança, limpeza, manutenção preventiva e corretiva de instalações, elevadores e ar condicionado, entre outros.

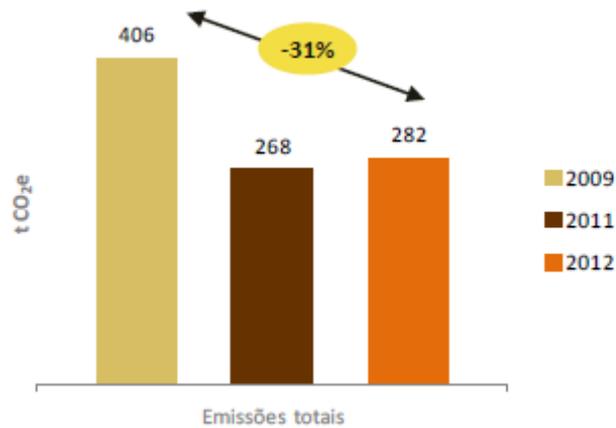
Quanto ao edifício sede, sito na Av. Manuel da Maia, 58, e na sequência do procedimento de concurso público realizado em 2011, no 1.º trimestre de 2012 foram concluídos os trabalhos da empreitada de conservação e requalificação da envolvente exterior do edifício sede, que incidiram essencialmente na colocação de janelas de vidro duplo, corte térmico e grelhas de ventilação, substituição de equipamentos de ar condicionado, substituição das clarabóias e reparação da cobertura de modo a eliminar os focos de infiltração e de humidade, promovendo melhores condições de trabalho e contribuindo para uma maior eficiência energética do edifício. Foram também realizados os trabalhos da empreitada de remodelação do 6.º esquerdo do referido edifício que se traduziu na adaptação do espaço ao funcionamento de serviços do IGFSS, incluindo soluções equilibradas do ponto de vista térmico, designadamente ao nível dos equipamentos de aquecimento, ventilação e ar condicionado. Iniciou-se ainda o procedimento de concurso público para a empreitada de remodelação das instalações sanitárias da ala esquerda da Av. Manuel da Maia, 58, com a qual se prevê alcançar melhorias ao nível da eficiência energética, designadamente ao nível de consumos de energia e de água.

Na vertente de reinstalação de SPE, concretizou-se a transferência da SPE de Viseu para as novas instalações, realizaram-se os trabalhos da empreitada de remodelação das instalações da SPE da Guarda e concretizou-se a respetiva mudança para as novas instalações em meados de 2012.

No âmbito do Programa Ambiental do IGFSS, procedeu-se à consolidação da execução do mesmo, quer através de ações de sensibilização dirigidas a todos os colaboradores do IGFSS, no âmbito do programa Natura + lançado em outubro do ano 2011, quer através da adoção de medidas economizadoras de energia e de adequação às regras ambientais permitindo conduzir à melhoria da eficiência energética dos edifícios e à redução das emissões de carbono. Em termos globais, em 2012, as emissões de carbono associadas à atividade do IGFSS registaram uma redução de 31 por cento face aos resultados obtidos em 2009. Em 2012 a principal fonte de emissão foi a produção da eletricidade consumida nas instalações (82%), seguida do consumo de

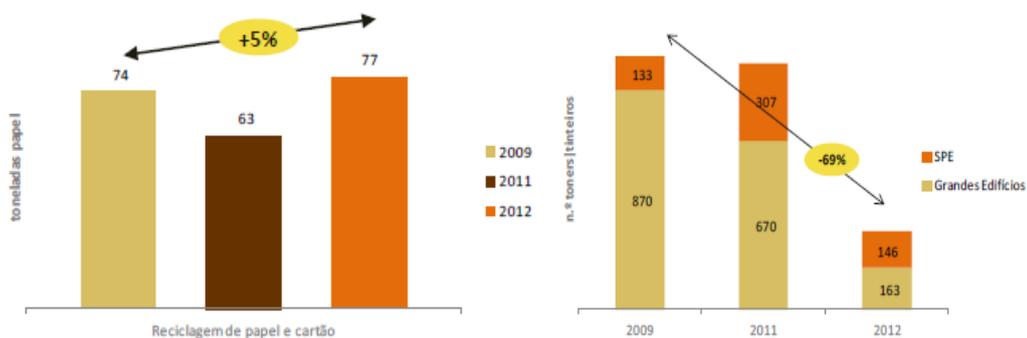


combustível na frota (17%) e das fugas de f-gases em equipamentos de climatização dos grandes edifícios (1%).



Ao nível da política de reciclagem:

- foram enviadas 77 toneladas de papel para reciclagem nos edifícios das Avenidas Manuel da Maia e António Serpa, em Lisboa, o que representa um aumento de cerca de 5 por cento relativamente a 2009;
- registou-se uma redução significativa na recolha para reciclagem de consumíveis informáticos (-69% em relação a 2009). Efetivamente não se registaram recolhas no edifício da Av. da Boavista, 900, nem em algumas das SPE (Aveiro, Braga, Castelo Branco e Guarda) que haviam já adotado este tipo de procedimento. Em contrapartida as SPE de Bragança, Porto Il e Santarém passaram, em 2012, a reciclar estes resíduos.



Refira-se ainda que relativamente à gestão dos bens móveis do instituto, foi efetuado o reporte anual de verificação de bens inventariados, tendo sido selecionados 25 por cento dos bens adquiridos entre 01/01/2005 e 31/12/2008, com valor igual ou superior a 500€, com o qual fica concluído o ciclo de inventariação de 4 anos.

No domínio do Arquivo, para além do acompanhamento do contrato de custódia externa do arquivo definitivo e respetiva monitorização dos níveis de serviço contratualizados, concretizou-se o levantamento da documentação em fase semi-ativa à guarda do IGFSS a qual foi incluída no contrato de custódia externa. Com este projeto fica garantida a correta conservação dos documentos quer em fase intermédia quer em definitiva, possibilitando a inventariação de toda a

documentação em arquivo, bem como a identificação da documentação cujo destino final é a eliminação.

Na área das infraestruturas técnicas e sistemas de informação, foram aplicados esforços no sentido da otimização do parque tecnológico e da modernização e reforço das infraestruturas e sistemas de informação, assentes em intervenções coordenadas em matéria de racionalização e reforço da base tecnológica e requalificação dos sistemas aplicativos, proporcionando maiores capacidades e segurança, bem como o desenvolvimento de novas soluções tecnológicas.

Algumas das intervenções inicialmente planeadas para esta área não vieram a ser desenvolvidas, essencialmente devido à morosidade ou mesmo falta de resposta do Instituto de Informática, que não desencadeou as aquisições de equipamentos ou prestação de serviços sob sua responsabilidade, igualmente devido às medidas de controlo e redução orçamental, o que inviabilizou a condução dum conjunto de trabalhos programados.

No que concerne à gestão de aquisições, há que referir três áreas de intervenção:

- contratação de bens e serviços;
- avaliação de fornecedores;
- gestão de stocks.

A contratação de bens e serviços é regulada pelo Código dos Contratos Públicos, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 18/2009, de 29 de janeiro, sendo os procedimentos aquisitivos por concurso público obrigatoriamente desenvolvidos em plataforma eletrónica de contratação pública.

Volvidos três anos sobre a utilização desta ferramenta de trabalho - a plataforma GateWit (ex-Constulink) é de realçar a boa prática instituída de proceder ao alargamento de utilização da referida plataforma a todos os procedimentos de contratação pública, com exceção do ajuste direto simplificado – aquisições até 5.000€.

Mantendo-se a aposta no planeamento e melhoria da gestão dos processos de aquisição, destaca-se a elaboração do plano de aquisições tendo por base o levantamento de necessidades efetuado pelo núcleo de gestão de compras junto das diversas unidades orgânicas.

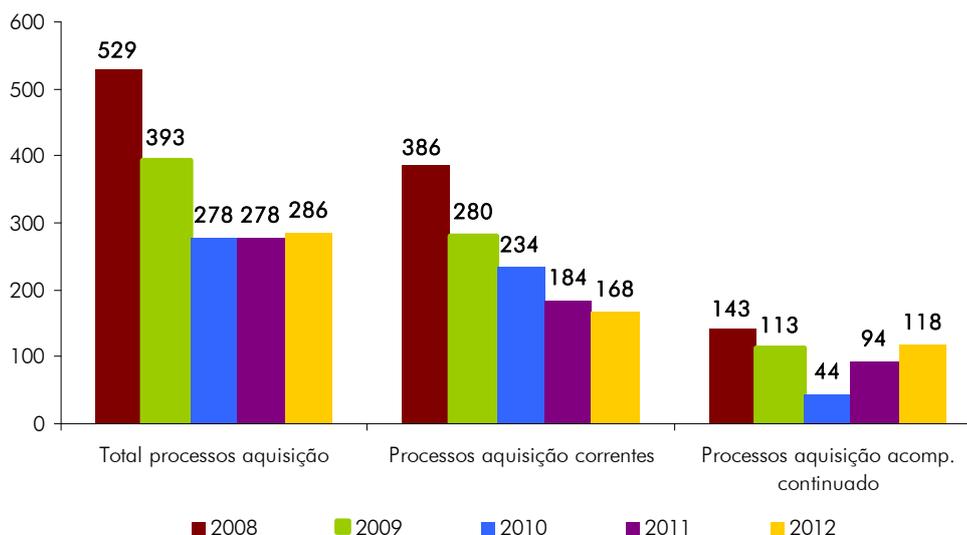
Também na gestão dos contratos em curso, em que foram trabalhados 118 processos, foi reforçado o respetivo acompanhamento, garantindo o normal funcionamento dos serviços, não obstante os constrangimentos causados pelas medidas adicionais de controlo das despesas, introduzidas quer através de regulamentação complementar ao Orçamento do Estado 2012, quer pela Lei dos Compromissos e Pagamentos em Atraso, a Lei n.º 8/2012, de 21 de fevereiro.

Esta linha de atuação, para além de garantir a manutenção dos níveis de serviço atingidos, proporciona a obtenção de economias significativas. Destacam-se neste âmbito o controlo e redução de custos tanto nas aquisições efetuadas ao abrigo dos procedimentos desenvolvidos pela Unidade Ministerial de Compras (UMC) do Ministério da Solidariedade e da Segurança Social, como na contratação ao abrigo dos Acordos Quadro celebrados pela Agência Nacional de Compras Públicas (ANCP).

No que se refere à obrigação de elaboração de pedidos de parecer prévio vinculativo a submeter ao Ministério das Finanças, em matéria de aquisição de serviços, aplicável quer a novas contratações, quer a renovação de contratos, foram submetidos 36 pedidos de parecer prévio vinculativo, nos termos da Portaria n.º 9/2012, de 10 de janeiro.



Em termos globais, foram trabalhados 286 processos em SIF, verificando-se um acréscimo de cerca de 3 por cento face a 2011. Refira-se que, destes, 168 são processos correntes abertos no decurso do ano, menos 9 por cento do que no ano transato, e os restantes 118 são processos com acompanhamento continuado, traduzindo a alteração da lógica de contratação assente numa ótica de médio e longo prazo em detrimento de contratação pontual. Nesta matéria, o gráfico seguinte evidencia a evolução registada nos últimos cinco anos.



Evolução do n.º de processos de aquisição trabalhados em SIF

Na avaliação de fornecedores, efetuada nos termos definidos no Sistema de Avaliação de Fornecedores – Revisão IV, há a destacar:

- ⇒ feedback aos 238 fornecedores avaliados em 2011, com as avaliações individualizadas por trimestre, sendo 84 por cento efetuado via e-mail institucional, como medida de agilização do processo, tal como proposto no âmbito da auditoria interna da qualidade de 2010;
- ⇒ avaliações de todos os fornecimentos, mensalmente e de forma sistematizada para os processos de acompanhamento continuado, no que se refere ao critério “conformidade de entrega”;
- ⇒ a avaliação trimestral dos fornecedores para o critério “flexibilidade” e elaboração dos relatórios trimestrais de avaliação de fornecedores que agregam todos os dados produzidos nesta matéria.

Na área de gestão de stocks manteve-se o acompanhamento das medidas internas implementadas de controlo das reservas ao armazém efetuadas pelas unidades orgânicas, designadamente o controlo de quantidades de saídas de materiais e a redução das quantidades de compra para abastecimento do armazém, tendo em conta as taxas de rotatividade de stocks. Estas medidas contribuíram para uma redução de consumo global na ordem dos 8,4 por cento, cujo montante foi de 177.272,29€, menos 16.168,55€ do que em 2011.

Finalmente, considera-se de mencionar:

- ⇒ a consolidação do conceito dos serviços garantidos aos clientes internos, congregando de forma estruturada o conjunto de atuações de suporte – nas áreas das infraestruturas físicas, da gestão documental, das infraestruturas técnicas e sistemas de informação e da gestão de

compras - destinadas a assegurar uma resposta eficiente e com maior nível de exigência às necessidades e solicitações internas. Os resultados alcançados refletem as dificuldades crescentes para o cumprimento das metas fixadas, tendo especialmente em conta as reduções de recursos humanos que se observaram ao longo do ano.

- ⇒ a consolidação da utilização da caixa de correio eletrónico do DAT (implementada em outubro de 2011), enquanto canal privilegiado de comunicação com e do departamento, agregando num único processo a interação com os demais serviços, e que permitiu assegurar a uniformidade na receção, tratamento e resposta aos pedidos dos clientes internos, e alcançar níveis acrescidos de eficiência e eficácia.

De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do mapa da estratégia deste Processo constante do Plano de Atividades de 2012:



PS.03 - Gestão de infraestruturas e aquisições em 2012/12/31

	Eficácia	Metas		
☐ PS.03 - Gestão de infraestruturas e aquisições	61.35 pts	(50.00 pts)	109.09%	⬅️ ⚠️
☐ Clientes	65.74 pts	(50.00 pts)	105.79%	⬅️ ⚠️
☐ Garantir os serviços aos clientes internos	73.15 pts	(50.00 pts)	105.90%	⬅️
☐ Taxa de serviços garantidos em infraestruturas físicas	91.93 %	(90.00 %)	102.14%	➡️
☐ Taxa de serviços garantidos em gestão documental	100.00 %	(90.00 %)	111.11%	⬅️
☐ Taxa de serviços garantidos em IT e SI	90.63 %	(90.00 %)	100.70%	⬅️
☐ Taxa de serviços garantidos em gestão de compras	100.00 %	(90.00 %)	111.11%	⬅️
☐ % de parcerias estratégicas com SLA	100.00 %	(100.00 %)	100.00%	⬇️
☐ Taxa de cumprimento dos OLA	94.97 %	(90.00 %)	105.52%	⬅️
☐ Taxa de satisfação da dimensão Condições de Trabalho	78.00 %	(76.00 %)	102.63%	➡️
☐ Reduzir o impacto ambiental	58.33 pts	(50.00 pts)	106.29%	➡️ ⚠️
☐ Taxa de redução das emissões de carbono	31.00 %	(18.00 %)	172.22%	➡️
☐ Taxa cumprimento plano medidas eficiência energética	90.00 %	(90.00 %)	100.00%	⬅️
☐ Programa NATURA+	88.50 PA	(50.00 PA)	177.00%	⬅️
☐ Certificação energética do edifício sede	0.00 PA	(40.00 PA)	0.00%	⬅️ ⚠️
☐ Financeira	34.14 pts	(50.00 pts)	97.92%	⬅️
☐ Controlar os custos de aquisição de bens e serviços	51.21 pts	(50.00 pts)	108.77%	➡️
☐ Contenção de custos de aquisição de papel e consumíveis	4.94 %	(10.00 %)	49.49%	⬅️ ⚠️
☐ Despesas funcionamento/orçamento despesas funcionamento	95.16 %	(98.00 %)	102.30%	➡️
☐ Racionalização de custos com despesas correntes	69.60 PA	(40.00 PA)	174.00%	➡️
☐ Controlar as despesas de investimento em infraestruturas	0.00 pts	(50.00 pts)	75.24%	⬇️
☐ Taxa de execução da dotação de despesas de capital	64.80 %	(85.00 %)	75.24%	⬇️ ⚠️
☐ Processos internos	74.25 pts	(50.00 pts)	117.50%	⬅️
☐ Otimizar a gestão documental	68.16 pts	(49.99 pts)	114.16%	⬅️
☐ Tx desmaterialização dos circuitos documentais identificados	95.45 %	(95.00 %)	100.47%	⬇️
☐ Generalização do sistema de gestão documental	30.00 PA	(30.00 PA)	100.00%	⬅️
☐ Externalização do arquivo intermédio	42.60 PA	(30.00 PA)	142.00%	➡️
☐ Garantir a gestão e controlo de stocks	85.41 pts	(50.00 pts)	128.33%	⬅️
☐ Taxa de rotura de stocks	3.40 %	(5.00 %)	132.00%	⬅️
☐ Controlo de consumos de materiais em armazém	123.60 PA	(90.00 PA)	137.33%	⬅️
☐ Inventário das existências em armazém	77.80 PA	(70.00 PA)	111.14%	⬅️
☐ Melhorar a gestão de processos de contratação pública	75.00 pts	(50.00 pts)	104.09%	⬅️
☐ Taxa de cumprimento dos planos de aquisições	100.00 %	(90.00 %)	111.11%	⬅️
☐ Taxa de renovação/denúncia de contratos	100.00 %	(95.00 %)	105.26%	⬅️
☐ Avaliação de fornecedores	90.00 PA	(90.00 PA)	100.00%	⬅️
☐ Otimizar o parque tecnológico	76.50 pts	(50.00 pts)	123.70%	⬅️
☐ Requalificação dos sistemas aplicativos	30.00 PA	(20.00 PA)	150.00%	⬅️
☐ Racionalização e reforço da base tecnológica	65.40 PA	(50.00 PA)	130.80%	⬅️
☐ Otimização das comunicações	22.80 PA	(20.00 PA)	114.00%	⬅️
☐ Racionalização de equipamentos de cópia e impressão	30.00 PA	(30.00 PA)	100.00%	⬅️
☐ Modernizar as infraestruturas físicas	66.20 pts	(50.00 pts)	117.23%	⬅️
☐ Taxa cumprimento plano manutenção infraestruturas físicas	88.90 %	(90.00 %)	98.78%	⬅️ ⚠️
☐ Reinstalação e modernização dos serviços desconcentrados	15.50 PA	(10.00 PA)	155.00%	⬅️
☐ Controlo de custos com viaturas	54.80 PA	(50.00 PA)	109.60%	⬅️
☐ Gestão de imobilizado	62.00 PA	(50.00 PA)	124.00%	⬅️
☐ Aprendizagem e crescimento	56.18 pts	(50.00 pts)	108.39%	⬅️

PS.03 - Gestão de infraestruturas e aquisições em 2012/12/31

	Eficácia	Metas		
☐ Assegurar a melhoria contínua do Processo	62.50 pts	(50.00 pts)	110.00%	⬇️
☐ N.º de ações preventivas	2.00 N.º	(2.00 N.º)	100.00%	⬇️
☐ Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	4.00 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	120.00%	↔️
☐ Promover a avaliação do desempenho	68.26 pts	(50.00 pts)	114.61%	⬆️
☐ SIADAP - avaliações homologadas	193.56 Dias	(182.00 Dias)	93.85%	⬆️ ⚠️
☐ SIADAP - objetivos contratualizados	105.66 Dias	(164.00 Dias)	135.57%	⬆️
☐ Valorizar o capital humano	37.79 pts	(50.00 pts)	100.57%	⬇️
☐ Índice de satisfação dos colaboradores (3 dimensões)	78.00 %	(81.00 %)	96.30%	⬆️ ⚠️
☐ Taxa de colaboradores abrangidos por formação	84.00 %	(95.00 %)	89.42%	⬇️ ⚠️
☐ Taxa de absentismo	3.32 %	(4.00 %)	117.91%	↔️

2.9. Performance do Jurídico-Contencioso

No âmbito deste Processo compete prestar assessoria jurídica e assegurar o contencioso do IGFSS, mediante o respetivo patrocínio judicial, nas ações em que aquele intervenha na qualidade de parte ou interveniente accidental, atuações que revelam impacto na prossecução concreta dos objetivos do instituto e das unidades orgânicas (UO) que o integram.

Na vertente assessoria jurídica cabe prestar apoio a todas as UO do IGFSS, quer mediante a elaboração de pareceres e informações técnico-jurídicas, quer na análise sistemática de peças concursais dos procedimentos pré-contratuais, de contratos, ou ainda interpellando arrendatários e ocupantes sem título a regularizar situações de incumprimento ou ilegítimas – onde se destaca a falta de pagamento de rendas – a resolver conflitos em sede de condomínio, etc.

Não obstante a atividade desenvolvida em sede de “prevenção de litígios” e de resolução de situações numa fase pré-contenciosa assumir especial relevo, tal atuação não afasta a necessidade de intervenção em fase contenciosa.

Na vertente contencioso cabe assegurar o patrocínio judicial do IGFSS, em sede do foro administrativo, foro cível, de trabalho, criminal, quer mediante a instauração das respetivas ações judiciais, quer no âmbito da contestação e complementar defesa no que confere às ações que são instauradas versus o IGFSS, quer através da dedução de pedidos de indemnização cível em sede criminal, tendo por substrato a recuperação de prejuízos emergentes de crimes praticados por terceiros.

No ano de 2012, e à semelhança dos anos anteriores, destacaram-se no âmbito da atividade do GJC duas áreas de intervenção por excelência: património imobiliário e o Fundo de Garantia de Alimentos Devidos a Menores (FGADM). Assumiu, ainda, particular relevância o apoio jurídico prestado na área da contratação pública.

A atuação realizada determinou de forma relevante a recuperação de cobrança de rendas em débito, quer através dos acordos promovidos, quer mediante a condenação no pagamento de tais rendas em sede das ações instauradas, e a entrega de frações detidas por terceiro sem qualquer título. No que concerne à gestão do FGADM salienta-se a interposição, diária, de recursos das decisões judiciais que ordenaram o pagamento de prestações em violação dos pressupostos/requisitos legais, que condicionam a sua atribuição, sendo que o aumento dos processos e recursos interpostos teve na sua génese a necessidade de sedimentação de legislação recente com reflexos relevantes no regime aplicável (DL 70/2010, de 16 de junho) que tem vindo a concretizar-se através da jurisprudência criada em resposta e na sequência dos recursos instaurados.

As atividades do Processo em 2012 traduziram-se, essencialmente, de forma numérica, no seguinte:

- ⇒ Análise de 292 processos do FGADM;
- ⇒ Análise de 48 contratos no âmbito da contratação pública;
- ⇒ Elaboração de 269 informações jurídicas e 12 pareceres;
- ⇒ Encerramento de 401 processos.

De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do mapa da estratégia deste Processo constante do Plano de Atividades de 2012:



PS.06 - Jurídico-contencioso em 2012/12/31

	Eficácia	Metas		
☐ PS.06 - Jurídico-contencioso	58.10 pts	(50.00 pts)	117.25%	↔
☐ Clientes	60.00 pts	(50.00 pts)	134.48%	↔
☐ Melhorar o apoio jurídico às UO	60.00 pts	(50.00 pts)	134.46%	↔
☐ Taxa de cumprimento de interpelação do devedor (rendas)	0.00 %	(0.00 %)		↔ ⚠
☐ Taxa de cumprimento de interposição ação judicial (rendas)	0.00 %	(0.00 %)		↔ ⚠
☐ Tempo médio de resposta aos pedidos dos Fundos	3.40 Dias úteis	(10.00 Dias úteis)	166.00%	↔
☐ Taxa de cumprimento dos OLA	78.43 %	(90.00 %)	37.14%	↔ ⚠
☐ Processos internos	53.75 pts	(50.00 pts)	100.14%	↔
☐ Reduzir o n.º de processos pendentes	92.08 pts	(50.00 pts)	133.67%	↔
☐ N.º de processos judiciais e extra-judiciais encerrados	401.00 N.º	(300.00 N.º)	133.67%	↔
☐ Uniformizar procedimentos	50.00 pts	(50.00 pts)	100.00%	↔
☐ Plano de reuniões GJC	50.00 PA	(50.00 PA)	100.00%	↔
☐ Melhorar a informação de gestão e simplificar procedimentos	0.00 pts	(50.00 pts)	50.00%	↔
☐ Upgrade da aplicação KAMAELEI	10.00 PA	(20.00 PA)	50.00%	↔ ⚠
☐ Aprendizagem e crescimento	60.83 pts	(50.00 pts)	103.48%	↔
☐ Assegurar a melhoria contínua do Processo	66.67 pts	(50.00 pts)	120.00%	↔
☐ N.º de ações preventivas	2.00 N.º	(2.00 N.º)	100.00%	↔
☐ Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	2.00 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	160.00%	↔
☐ % de parcerias estratégicas com SLA	100.00 %	(100.00 %)	100.00%	↔
☐ Promover a avaliação do desempenho	50.00 pts	(50.00 pts)	102.91%	↑
☐ SIADAP - avaliações homologadas	263.50 Dias	(182.00 Dias)	55.22%	↔ ⚠
☐ SIADAP - objetivos contratualizados	81.00 Dias	(164.00 Dias)	150.61%	↑
☐ Valorizar o capital humano	65.82 pts	(50.00 pts)	102.53%	↔
☐ Índice de satisfação dos colaboradores (3 dimensões)	76.00 %	(81.00 %)	93.83%	↑ ⚠
☐ Taxa de colaboradores abrangidos por formação	100.00 %	(95.00 %)	105.26%	↔
☐ Taxa de absentismo	3.66 %	(4.00 %)	109.50%	↔

2.10. Promoção da melhoria contínua

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

“Promover a orientação para resultados e a melhoria contínua dos serviços prestados” é o objetivo de um dos 7 compromissos da política da qualidade do IGFSS – melhorias constantes.

É crucial para a melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade a existência de um processo de suporte especificamente com essa missão (PS.01 - Gestão estratégica em 2012, atualmente denominado PGA.01 - Qualidade e Comunicação) o qual, entre outros, engloba os sub-processos de elaboração do plano de atividades e monitorização do desempenho (BSC). Cabe-lhe também criar, dinamizar e monitorizar, junto dos restantes processos de negócio e de suporte, diversas ferramentas e metodologias de gestão (boas práticas), todas elas com vista à melhoria contínua.

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

2.10.1. Ações corretivas da performance

A operacionalização de um sistema de gestão por objetivos como o BSC implica necessariamente um acompanhamento sistemático dos resultados obtidos, de forma a verificar se as variáveis que contribuem para o cumprimento das metas estabelecidas se estão a comportar de acordo com o planeado.

Este controlo visa também a identificação e implementação de ações corretivas do desempenho de objetivos/indicadores que estejam aquém do planeado, ou seja, serve para empreender ações para inverter tendências negativas de *performance*, tal como requerido na sub-cláusula 8.2.3 da Norma ISO 9001. Além disso, é imperativo que também as ações corretivas sejam alvo de análise dos seus resultados e que as mesmas sejam revistas em função disso, ou seja, que se realize a avaliação da sua eficácia (sub-cláusula 8.5.3 da Norma ISO 9001).

Para o efeito, todos os gestores de processo realizam mensalmente o acompanhamento da *performance*, deixando evidências desse controlo na aplicação de BSC, permitindo às suas equipas e ao conselho diretivo aceder em tempo útil à evolução do desempenho e às iniciativas desencadeadas, já que todos os colaboradores do IGFSS têm acesso ao sistema BSC, pelo menos para consulta, relativamente a todos os processos.

Assim, de acordo com a metodologia utilizada no instituto e com suporte na aplicação do BSC, sempre que um indicador fica aquém da meta intercalar estabelecida (mensal, trimestral, etc.) é introduzida uma justificação da razão desse resultado, ou seja, é efetuada a análise de causas.

Por outro lado, procede-se ao preenchimento das medidas que deverão ser desencadeadas para inverter o resultado negativo registado nesses indicadores, as denominadas “Iniciativas PDCA”⁵.

Nota Informações a constar do Relatório de Atividades e Autoavaliação de acordo com as orientações do Conselho Coordenador da Avaliação dos Serviços, enviadas pelo GEP do MSSS (transcrição)

⁵ O “PCDA”, ou ciclo de Deming, representa o ciclo da melhoria contínua: *Plan / Do / Check / Act*.



Para cada uma dessas iniciativas são identificados os respetivos prazos e responsáveis pela sua implementação.

Na verdade, a utilização da metodologia *Balanced Scorecard* no contexto da operacionalização de um sistema de gestão da qualidade assegura o indispensável alinhamento entre os objetivos operacionais de cada processo e a estratégia do IGFSS. Ao mesmo tempo, enquanto sistema de medição estratégica, o BSC assegura a implementação do ciclo de Deming.

Uma vez executada a iniciativa PDCA, cumpre analisar se esta inverteu a tendência negativa da *performance*, ou seja, se o indicador passou a evidenciar níveis de desempenho iguais ou superiores à meta intercalar definida, sendo igualmente efetuado este registo na aplicação BSC.

Para além deste procedimento mensal, nas reuniões trimestrais de pilotagem estratégica do conselho da qualidade, composto pelo representante da gestão do SGQ, que preside, pelos membros do conselho diretivo, gestores de processo e responsável pela área da qualidade, é não só efetuado um balanço dos resultados globais de cada processo no trimestre, como são analisados individualmente todos os indicadores cujo desempenho se encontra em níveis de alerta ou incumprimento, de forma a analisar em grupo estes resultados, mas acima de tudo acompanhar as iniciativas PDCA que entretanto foram sendo definidas e desencadeadas. Estas reuniões permitem desta forma também melhorar as interações existentes entre os vários processos.

2.10.2. Oportunidades de melhoria – planos de ação

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

Para tanto, procede-se trimestralmente junto dos respetivos responsáveis à monitorização do grau de execução dos planos de ação das oportunidades de melhoria que vão resultando das seguintes ferramentas:

- ⇒ Inquéritos de satisfação de colaboradores;
- ⇒ Inquéritos de satisfação dos clientes externos;
- ⇒ Relatórios de auditorias internas da qualidade;
- ⇒ Relatórios de auditorias de certificação e acompanhamento da norma ISO 9001;
- ⇒ Relatórios de avaliação da EFQM.

A utilização destes instrumentos tem como finalidade identificar oportunidades de melhoria que contribuam para um melhor funcionamento e aferir os níveis de satisfação dos *stakeholders* relativamente às práticas de gestão seguidas pelo IGFSS.

No ano de 2012 foram implementadas 71 oportunidades de melhoria. Desde 2004 foram já definidas mais de 750 oportunidades de melhoria.



2.10.3. OLA – Organizational Level Agreements

O IGFSS implementou em 2009 uma metodologia de contratualização de níveis de serviço internos (OLA) entre os processos do seu sistema de gestão da qualidade.

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

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

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

Assim, foram contratualizados 109 OLA em 2012, certos de que todos os processos beneficiaram reciprocamente, constituindo uma clara aposta na melhoria do serviço ao cliente interno e consequentemente no aumento da satisfação dos clientes externos, tendo-se procedido à monitorização do seu cumprimento quadrimestralmente.

2.10.4. Auditorias internas da qualidade

No âmbito do seu sistema de gestão da qualidade, implementado de acordo com a Norma NP EN ISO 9001:2008, o IGFSS estabelece a metodologia para planificar e realizar auditorias internas para verificar se o sistema de gestão da qualidade:

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

Anualmente é elaborado um programa de auditorias internas da qualidade que é aprovado pelo conselho diretivo. Os resultados das auditorias são transmitidos aos responsáveis das áreas auditadas que definem as ações corretivas necessárias, definindo igualmente o respetivo prazo de implementação. É também feito um seguimento para avaliação da eficácia das ações corretivas implementadas, sendo registados os resultados constatados.

Os resultados das auditorias são comunicados ao conselho diretivo e apresentados ao conselho da qualidade para análise.



Neste contexto, o IGFSS realiza anualmente, através de uma bolsa de auditores internos, auditorias internas da qualidade a todos os departamentos (processos), incluindo os serviços desconcentrados e deslocalizados. Sumariamente, no ano de 2012 verificou-se o seguinte:

- Foram realizadas 17 auditorias internas da qualidade (AIQ), nos meses de maio e junho;
- As AIQ abrangeram todos os processos de negócio e de suporte;
- Ao todo, em resultado das AIQ, foram identificadas 13 não conformidades e 54 oportunidades de melhoria. Para todas as não conformidades foram definidas correções e ações corretivas para debelar as situações identificadas;
- Os relatórios das AIQ concluíram pela eficácia de todos os processos.

De referir ainda que desde o ano 2010 adotou-se uma metodologia de controlo de implementação das oportunidades de melhoria (OM) decorrentes das auditorias internas da qualidade (AIQ) identificadas nos relatórios correspondentes, semelhante à das restantes ferramentas de gestão de identificação de OM, realizando também um controlo trimestral da execução dos planos de ação (ver 2.10.2).

Por sua vez, a dinâmica de definição de ações preventivas (RAP) e de ações corretivas (RNC), sejam elas resultantes de auditorias internas da qualidade (AIQ), identificadas pelos serviços no dia a dia ou decorrentes de reclamações também impulsionam a melhoria contínua dos processos, conduzindo à sua inovação e ao aumento da sua eficácia.

Não obstante nas auditorias internas da qualidade já se realizar uma verificação da fiabilidade dos dados inseridos em BSC, a partir de 2011, fruto de uma recomendação da Inspeção-Geral de Finanças, passou a realizar-se semestralmente uma auditoria específica aos cálculos e introdução dos dados no BSC, que visa não só aferir a fiabilidade dos dados, mas também melhorar a medição e definição dos indicadores de desempenho.

2.10.5. *Follow-Up das recomendações de auditoria SCl e financeiras*

O acompanhamento da evolução quanto à implementação das recomendações de auditorias financeiras e ao sistema de controlo interno (SCI) iniciou-se no ano de 2004 no âmbito do IGFSS, tendo em conta as auditorias efetuadas não só pelos organismos do controlo operacional (serviços de auditoria interna) e do controlo sectorial (IGMSSS), como ainda das realizadas pelo Tribunal de Contas, Inspeção-Geral de Finanças e por empresas externas.

Neste contexto, durante o ano de 2012, o instituto monitorizou quadrimestralmente a evolução da implementação das recomendações da sua responsabilidade, produzindo um relatório com o ponto de situação para cada uma delas.

A abordagem adotada para o processo de *follow-up* tem vindo a ser avaliada e refinada em função da aprendizagem e desenvolvimentos verificados.



2.10.6. Análise SWOT

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

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

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

Envolvente interna	
Weaknesses (pontos fracos)	Strengths (pontos fortes)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Insuficiência de recursos humanos 2. Insuficiente resposta dos SI (SEF, SIF, etc.) 3. Insuficiente capacidade de negociação junto dos parceiros (ISS, IP; II, IP; etc.) 4. Gap de competências 5. Instalações desadequadas 6. Insuficiente <i>benchmark</i> externo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modelo de gestão 2. Sistema de gestão da qualidade 3. Competências e know-how dos colaboradores 4. Envolvimento dos colaboradores 5. Programa IGFSS, um bom lugar para trabalhar 6. Aposta na formação e qualificação 7. Capacidade de inovação organizacional
Envolvente externa	
Threats (ameaças)	Opportunities (oportunidades)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crise económica 2. Sustentabilidade da Segurança Social 3. Alteração de Governo/Tutela 4. Concorrência no recrutamento de RH 5. Dependência do II, IP para desenvolvimento dos sistemas de informação 6. Alteração frequente da legislação na SS 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabelecimento de parcerias estratégicas 2. Alteração de Governo/Tutela 3. Opção governativa de combate à fraude e evasão fiscal 4. Implementação da Tesouraria Única 5. Programa de reforma e modernização da AP 6. Programa simplex 7. Estímulo ao investimento tecnológico

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



Pontos fracos

1. Insuficiência de recursos humanos

A par de outros organismos, o IGFSS ressentiu-se com a entrada em vigor de novos diplomas legais que regulamentam e estruturam o funcionamento da administração pública, tendo sofrido como principal consequência a redução do seu número de colaboradores. O reforço do capital humano de forma a cobrir as saídas verificadas, nomeadamente por força da aposentação, numa perspetiva de não rutura dos serviços e também de reforço da tecnicidade dos colaboradores ao seu serviço é fator 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 ativa, 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 otimização dos resultados finais que se objetiva 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 respetivas 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 infraestruturas físicas, nomeadamente a requalificação integrada do edifício-sede e a reinstalação e modernização dos serviços desconcentrados.



6. Insuficiente *benchmark* externo

Pela especificidade do negócio e do modelo de gestão adotado 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 adoção das melhores práticas de gestão importa, contudo, fomentar o *benchmark* externo, ainda que se estenda essa comparação a entidades do setor 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 objetivos, 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 objetivos estratégicos e assegurar que os serviços prestados aos clientes estão conformes com os requisitos e suas necessidades, o IGFSS estabeleceu, documentou e implementou um sistema de gestão da qualidade, o qual se encontra certificado pela Norma ISO 9001 desde 2007 e foi reconhecido pela EFQM em 2009 com o nível máximo do segundo patamar de excelência – *Recognised for Excellence*. O SGQ garante que os processos são sistematicamente concebidos e geridos de forma a implementar a política e estratégia da organização e responder às necessidades de todos os *stakeholders*.

3. Competências e *know-how* dos colaboradores

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

4. Envolvimento dos colaboradores

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



5. Programa IGFSS, um bom lugar para trabalhar

O IGFSS participou no estudo das melhores empresas para trabalhar, promovido pelo *Great Place to Work Institute*, sendo um dos primeiros organismos públicos a fazê-lo e afirmando-se, uma vez mais, como pioneiro na adoção 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 fator 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 adoção 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 atualmente 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 adoção de determinadas políticas que podem eventualmente condicionar a estratégia de atuação do IGFSS, situação gravada pela crise económica que atualmente se atravessa.



3. Alteração de Governo/Tutela

No contexto económico atual 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 infraestruturas técnicas, cabem ao Instituto de Informática, IP as tarefas de operação, manutenção e desenvolvimento dos principais sistemas de informação, de segurança de infraestruturas tecnológicas e de comunicações, de apoio aos utilizadores da rede da Segurança Social, pelo que o IGFSS encontra-se vinculado ao cumprimento das diretrizes 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 objetivos 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 atual 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 atuação 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 afeta 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 adoção 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 projetos de investimento não deixa de constituir uma oportunidade de desenvolvimento do parque tecnológico do IGFSS, direta ou indiretamente.

2.10.7. *Strategy Focused Organisation*

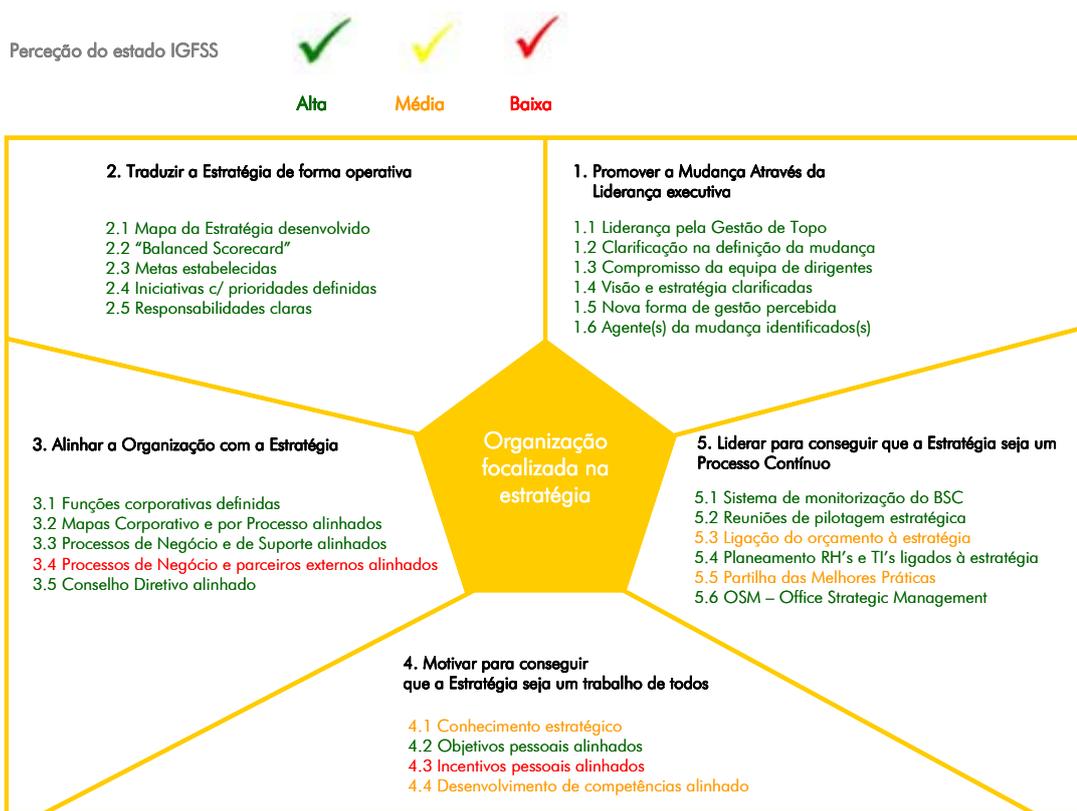
A incapacidade de executar as estratégias formuladas está, muitas vezes, na origem do insucesso na adoção da metodologia *Balanced Scorecard*. Segundo os estudos efetuados, mencionados em diversa literatura sobre o BSC, menos de 10 por cento das organizações com a estratégia formulada conseguem efetivamente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



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

Neste contexto, o instituto assume a execução estratégica como uma competência central da sua atividade, começando por gerir a *performance* num processo em que a estratégia está no centro: *strategy focused organization*.

Para tanto, apresenta-se um diagnóstico da situação do IGFSS, reportado ao final de 2009, face a cada um dos 5 princípios para a execução da estratégia, tal como preconizado por Kaplan e Norton⁶, sendo que se verifica uma grande evolução relativamente ao diagnóstico efetuado em 2006, aquando o início da adoção desta metodologia. Com efeito, durante os últimos anos, o instituto foi já efetivamente uma organização focalizada na execução da sua estratégia, tendo implementado quase na sua totalidade os fatores críticos de sucesso para a concretização destes princípios.



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

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

⁶ Segundo o livro de Kaplan e Norton, autores da metodologia BSC: "The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard companies thrive in the new competitive environment"



1. Promover a mudança através da liderança executiva

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

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

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

A estratégia de comunicação adotada, 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 objetivos a alcançar neste mandato, bem como os respetivos indicadores e metas. Inclui ainda as iniciativas estratégicas definidas para o triénio, ou seja, projetos ou iniciativas que alavancam o cumprimento dos objetivos.

O BSC ajuda, assim, a traduzir a estratégia em objetivos operacionais, que constituem o guia para a obtenção dos resultados esperados e que permitem efetuar 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 adoção 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 reflete a visão estratégica de médio prazo do IGFSS (a 3 anos), apresentando, assim, as linhas gerais para a construção dos planos de atividades anuais, permitindo o alinhamento estratégico da organização.

Desta forma, para cada processo é anualmente desenhado um mapa da estratégia e definido um conjunto de objetivos, 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, efetuar 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 foram ainda desenhados mapas da estratégia de 3.º nível, para as secções de processo executivo e direções de gestão de imóveis, respetivamente, 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 atividade é igual em cada local.

Através da metodologia BSC e do desdobramento dos objetivos 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. Em 2012 elevou-se para 62,5 por cento a taxa de SLA contratualizados com os principais parceiros, entre os quais com o Instituto de Informática, IP e o Instituto da Segurança Social, IP do Ministério da Solidariedade e da Segurança Social.

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

Os mapas da estratégia de 2.º e 3.º nível, por sua vez, servem de suporte à definição dos objetivos individuais dos colaboradores, anualmente no âmbito do SIADAP. Desta forma, cada um conhece o seu papel e sabe qual o contributo dos seus objetivos individuais para o alcance dos objetivos 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 aspetos, 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 objetivos a alcançar e das competências a demonstrar ao longo do período de avaliação, numa lógica clara de orientação para resultados, de envolvimento na atividade 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 adotam uma gestão por objetivos, nomeadamente no setor privado.



Com a convicção de que as pessoas são um fator 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. Para tal, encontra-se em curso a iniciativa estratégica para implementação de um programa de gestão de competências que será operacionalizado em 2013.

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 objetivos fixados. É um processo que garante um controlo interativo, incentiva a adoção de uma atitude dinâmica permanente, e privilegia a ação e a tomada de decisão em tempo útil, fomentando a responsabilização.

A operacionalização de um sistema de gestão por objetivos 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 ações corretivas do desempenho de objetivos/indicadores que estejam aquém do planeado, ou seja, serve para empreender ações 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*.

A aprendizagem contínua através da monitorização dos mapas da estratégia verifica-se tanto ao nível dos processos como ao nível das secções de processo executivo (SPE). Na verdade, sendo unidades homogéneas, o IGFSS para além de comparar os resultados alcançados na execução da estratégia SPE (*ranking*) lançou um projeto de *benchmarking* interno relativamente às práticas seguidas na execução da estratégia. Para tanto, foi definida a abordagem a seguir, que inclui a respetiva metodologia de avaliação e refinamento. Para cada tema em análise o processo inicia-se pela comparação de resultados através de indicadores de desempenho (*benchmark*), seguindo-se a fase de seleção, adaptação e implementação das melhores práticas (*benchmarking*).

Estas análises (2.10.1 a 2.10.7), em conjunto com os resultados históricos da *performance*, serviram de base à definição da estratégia, quer de médio prazo (Plano Estratégico para o triénio 2010-2012), quer de curto prazo (Plano de Atividades para 2010, 2011 e 2012), consubstanciando estes instrumentos os principais planos de melhoria do IGFSS. Foram igualmente inputs para a elaboração do Plano Estratégico para o triénio 2013-2015.



3. RESULTADOS DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

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

Focalizada que está a política da qualidade do IGFSS para a satisfação dos seus clientes, o instituto tem nestes últimos anos criado e desenvolvido um conjunto de canais de comunicação com os clientes externos de forma a não só medir a sua satisfação, mas também a aferir as suas necessidades e expectativas.

3.1. Inquérito de satisfação dos clientes externos

De forma a garantir o primeiro compromisso da política da qualidade do IGFSS – “clientes satisfeitos” e responder a um dos principais requisitos do sistema de gestão da qualidade (SGQ) implementado de acordo com a norma NP EN ISO 9001, o instituto realiza consecutivamente, desde há 7 anos, um inquérito de avaliação da satisfação dos seus principais clientes externos, das áreas de negócio.

Este processo de inquérito pretende aferir genericamente o grau de satisfação dos clientes externos relativamente ao instituto, visando adotar um modelo organizacional mais eficaz, simplificando procedimentos e orientando-os para o cliente e suas necessidades.

Devido à diversidade das suas atribuições, o IGFSS tem um conjunto diferenciado de clientes:

Área de atuação	Principais clientes
Gestão da dívida	<ul style="list-style-type: none"> Contribuintes com dívida à Segurança Social (recuperação executiva e extraordinária)
Património imobiliário	<ul style="list-style-type: none"> Arrendatários Administrações de Condomínio Compradores de Imóveis
Orçamento e conta	<ul style="list-style-type: none"> Instituições do Sistema de Segurança Social
Gestão financeira	<ul style="list-style-type: none"> Instituições do Sistema de Segurança Social (Abastecimento financeiro e tesouraria única) 18 Centros Distritais de Segurança Social e os Centros de Segurança Social da Madeira e dos Açores, que interagem com o núcleo do fundo de garantia salarial (FGS)

Nota Informações a constar do Relatório de Atividades e Autoavaliação de acordo com as orientações do Conselho Coordenador da Avaliação dos Serviços, enviadas pelo GEP do MSSS (transcrição)



Metodologia de implementação

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

Em 2012, e com base nos resultados e na aprendizagem decorrente das respostas aos questionários do ano anterior, foram promovidas as necessárias alterações na seleção da amostra, bem como nos questionários de cada um dos tipos de clientes, de forma a torná-los mais simples e orientados para a aferição das matérias que permitirão dar saltos qualitativos que contribuam para a melhoria da satisfação dos clientes.

O início da preparação do inquérito ocorreu no mês de março/2012, de acordo com o Plano Anual da Qualidade, terminando o processo com a apresentação do relatório final em outubro/2012, o qual já inclui os planos de ação das oportunidades de melhoria identificadas fruto da análise dos resultados, não obstante no mês de agosto serem desde logo aferidos, divulgados e inseridos no BSC os resultados da satisfação dos clientes externos.

A metodologia utilizada percorre, então, as seguintes etapas:

1. Revisão da abordagem, que inclui a análise dos clientes a inquirir e das questões a englobar nos questionários (março a abril);
2. Distribuição dos questionários (abril);
3. Período de resposta aos questionários (maio a junho);
4. Tratamento dos dados (julho a agosto), do qual resultou o relatório preliminar com uma análise dos resultados por tipo de cliente;
5. Identificação de oportunidades de melhoria e respetivos planos de ação por parte dos gestores de processo (setembro a outubro);
6. Elaboração do relatório final (outubro).

Trimestralmente é realizada a monitorização da execução dos respetivos planos de ação das oportunidades de melhoria.

Caracterização da amostra

Desde há 7 anos são abrangidos pelo inquérito os principais clientes dos Processos de Negócio. No ano de 2012 e atendendo à especificidade e universo de cada tipo de cliente, foram definidas diferentes abordagens para a seleção da amostra, bem como da forma e número de questionários a enviar.

De seguida, caracteriza-se a amostra do inquérito realizado em 2012, por tipo de cliente, de acordo com os critérios que foram estabelecidos.



Contribuintes de recuperação executiva

Com o objetivo de obter um maior número de questionários respondidos, optou-se por realizar a sua disponibilização por 2 vias: papel e e-mail. Considerando que em 2011 apenas se receberam 43 questionários disponibilizados através da internet, tomou-se a decisão de abandonar esta via.

⇒ Papel:

Considerando o número médio de atendimentos de cada SPE em 2011, o número de envelopes RSF disponíveis, bem como a disponibilidade existente para o tratamento de dados (manual), disponibilizaram-se 7.000 questionários para distribuir nos balcões de atendimento das SPE:

- SPE com atendimento bimensal <1.000 clientes (Bragança, Beja, C. Branco, Évora, Guarda, Portalegre, V. Castelo e V. Real) – 300 questionários;
- SPE com atendimento bimensal entre 1.001 e 3.000 clientes (Aveiro, Coimbra, Faro, Leiria, Santarém e Viseu) - 375 questionários;
- SPE com atendimento bimensal entre 3.001 e 5.000 clientes (Braga, Porto I, Porto II e Setúbal) - 450 questionários;
- SPE com atendimento bimensal >5.001 clientes (Lisboa) – 550 questionários.

Assim que as SPE terminaram a entrega dos questionários disponibilizados com envelope RSF, procederam à impressão de mais questionários, desta vez sem envelope RSF, que continuaram a distribuir aos clientes até ao final do período de inquérito.

⇒ E-mail:

Em 2012, considerando a existência de uma base de dados com 302.897⁷ e-mails de contribuintes com processos de recuperação executiva, foram remetidos inicialmente por esta via 16.500 questionários. Considerando o número de e-mails disponíveis por SPE na base de dados, bem como a disponibilidade existente para o tratamento de dados (manual), foi realizada a seguinte distribuição:

- SPE com menos de 5.000 e-mails (Bragança, Beja, C. Branco, Évora, Guarda, Portalegre, V. Castelo e V. Real) – 500 questionários;
- SPE entre 5.001 e 20.000 e-mails (Aveiro, Coimbra, Faro, Leiria, Santarém e Viseu) - 750 questionários;
- SPE entre 20.001 e 40.000 e-mails (Braga, Porto I, Porto II e Setúbal) – 1.000 questionários;
- SPE com mais de 40.000 e-mails (Lisboa I e II) – 2.000 questionários.

Atendendo ao reduzido número de questionários recebidos em maio (papel e e-mail) relativamente às SPE de Braga, Bragança, Évora, Guarda, Portalegre e V. Castelo, no dia 11/06/2012 foram remetidos mais 500 questionários por e-mail a contribuintes de cada uma das referidas SPE, perfazendo um total de 19.500 questionários enviados (16.500 + 3.000).

⁷ Dados fornecidos pelo departamento de gestão da dívida em 10/04/2012.



Considerando que a taxa de resposta global nos últimos anos se tem situado na ordem dos 20%, o número de questionários disponibilizados nas SPE e por e-mail visou permitir obter uma amostra que cumprisse os requisitos mínimos de representatividade estatística (nível de confiança de 90% e margem de erro de 10%).

Contribuintes de recuperação extraordinária

Não obstante existirem 11.035 clientes ativos no âmbito da recuperação extraordinária, alguns contribuintes com acordo celebrado não chegam a ter um contacto direto com o IGFSS durante o processo de negociação e de celebração do acordo, uma vez que o IAPMEI é o intermediário na relação com os contribuintes nos PEC's.

Neste contexto, considerando que a direção de recuperação extraordinária tem reuniões regulares com contribuintes, entendeu-se que a melhor forma de aferir a sua satisfação, à semelhança do ano anterior, consiste na distribuição dos questionários no final das reuniões e assim aferir a opinião dos contribuintes que efetivamente usufruíram do serviço prestado pelo IGFSS. Foram distribuídos questionários em todas as reuniões que ocorrerem durante o período de inquérito.

Arrendatários

Considerando a existência de um universo de 2.350 clientes e atendendo ainda à disponibilidade existente para o tratamento de dados (manual), realizou-se a entrega por correio de 1.856 questionários. Considerando que a taxa de resposta global nos últimos anos se tem situado na ordem dos 20%, o número de questionários disponibilizados visou obter uma amostra estatisticamente representativa (nível de confiança de 95% e margem de erro de 5%).

A seleção da amostra foi realizada em função do número de arrendatários geridos pela DGI-Norte e DGI-Sul, bem como dos dois tipos de renda existentes (livre e social).

Administrações de condomínio

Considerando um universo de 803 clientes, realizou-se a entrega por correio de questionários à totalidade das administrações de condomínio. Considerando que a taxa de resposta global nos últimos anos se tem situado na ordem dos 20%, pretendeu-se obter uma amostra estatisticamente representativa (nível de confiança de 95% e margem de erro de 5%).

Compradores de imóveis

O inquérito realizado a este tipo de cliente apresenta uma característica diferente dos restantes, uma vez que não é realizado num determinado período do ano, mas sim ao longo de todo o ano à medida que se vão realizando as escrituras de venda dos imóveis do IGFSS.

O questionário é distribuído a todos os compradores de imóveis geridos pelas direções de gestão de imóveis do Norte e Sul no ato da escritura de venda.



Não obstante o inquérito ser contínuo ao longo do ano, aquando da elaboração do relatório de avaliação da satisfação dos clientes externos, foi realizado o apuramento dos dados obtidos no período compreendido entre 01/07/2011 e 30/06/2012.

Instituições do sistema de Segurança Social

Foi inquirido por e-mail o universo de clientes, num total de 13.

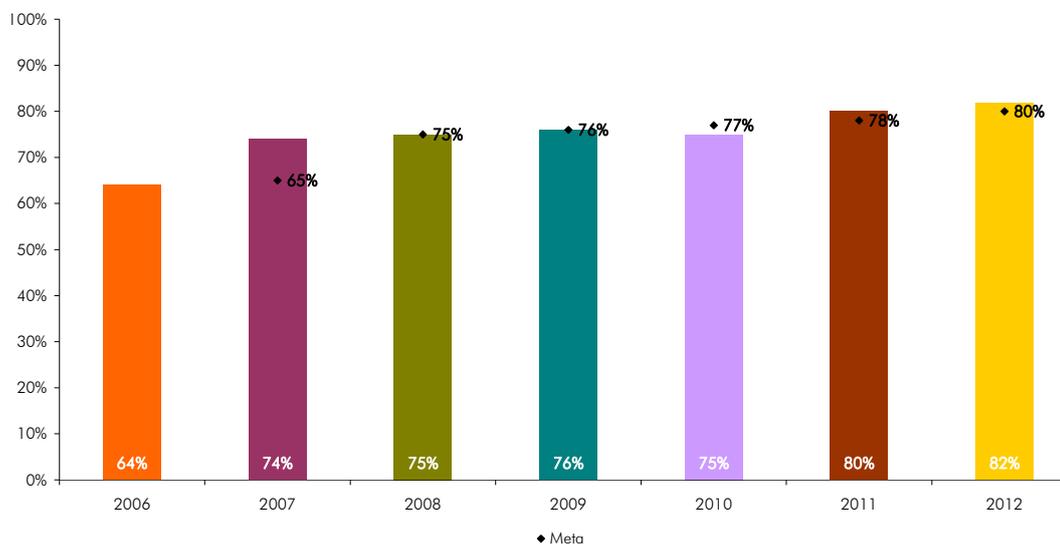
Instituições do sistema de Segurança Social – Abastecimento financeiro e tesouraria única

Foi inquirido por e-mail o universo de clientes, num total de 10.

Centros de Segurança Social – Fundo de Garantia Salarial

Foi inquirido por e-mail o universo de clientes, num total de 20, abrangendo os 18 Centros Distritais de Segurança Social e os Centros de Segurança Social da Madeira e dos Açores.

Resultados do inquérito de satisfação dos clientes externos



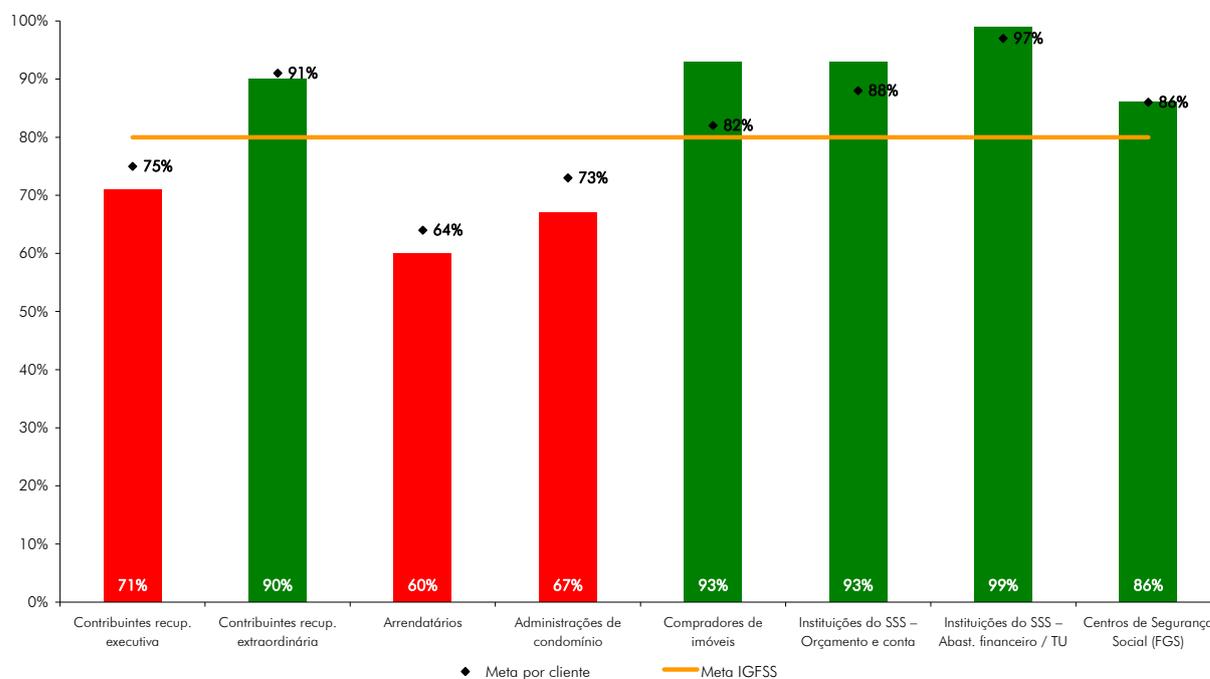
Evolução do índice de satisfação do IGFSS

O índice de satisfação global do IGFSS, resultante da média dos índices de satisfação alcançados pelos diversos tipos de clientes, é de 82 por cento em 2012.

Este resultado representa um acréscimo de 2 pontos percentuais em relação ao ano anterior. Comparativamente com o ano de 2006, em que se realizou o primeiro exercício de avaliação da satisfação dos clientes externos, constata-se uma subida de 18 pontos percentuais.



Foi superada, em 2 pontos percentuais, a meta estabelecida em 2012 para o objetivo “Aumentar a satisfação dos clientes externos”, associado ao compromisso “Clientes satisfeitos” da política da qualidade, cuja meta era de 80 por cento.



Resultados da satisfação dos clientes externos em 2012

Os resultados da avaliação da satisfação dos clientes do IGFSS apresentam índices de satisfação que oscilam entre os 60 por cento (arrendatários) e os 99 por cento (instituições do sistema de segurança social – abastecimento financeiro e tesouraria Única).

Os contribuintes de recuperação executiva, os arrendatários e as administrações de condomínio registaram resultados aquém da meta global estabelecida para o IGFSS (80%).

Relativamente aos objetivos definidos no BSC para cada um dos tipos de clientes, apenas em 4 a respetiva meta foi alcançada – compradores de imóveis, instituições do sistema de segurança social – orçamento e conta, instituições do sistema de segurança social – abastecimento financeiro e tesouraria única, bem como os centros de segurança social no âmbito do fundo de garantia salarial.

3.2. Caixas de sugestões e e-mail institucional

Sendo o inquérito de satisfação efetuado apenas uma vez por ano, é crucial para a melhoria do desempenho e para uma maior aproximação aos clientes e cidadãos em geral ter canais que permitam esse contacto, essa perceção diariamente, de que são exemplos as caixas de sugestões dos balcões de atendimento ao público e a caixa de correio eletrónico institucional disponível inclusive no *site* da Segurança Social e no portal do cidadão.

O objetivo de ambos os canais é o de conferir aos clientes, qualquer que seja a sua natureza, a possibilidade de apresentarem as suas sugestões, perguntas, reclamações e comentários.

As caixas de sugestões permitem aos clientes enviar diretamente para a atual direção da qualidade e comunicação as suas questões, já que para além de poderem ser depositadas nos balcões de atendimento, podem ser remetidas por RSF, uma vez que o folheto disponibilizado foi desde logo preparado para o efeito. Por sua vez, também é esta unidade orgânica que recebe todas as mensagens enviadas para a caixa de correio eletrónico institucional, reencaminhando-as depois para as áreas competentes para resposta.



De acordo com o artigo 39.º do D.L. n.º 135/99, de 22 de abril, todas as questões dirigidas à administração pública, qualquer que seja a sua natureza, devem ter resposta no prazo legal de 15 dias úteis, pelo que o IGFSS criou procedimentos (circuitos e controlos) que garantem o registo e a resposta atempados das mensagens, de modo a assegurar o seu acompanhamento. Refira-se que pela via destes procedimentos e controlos instituídos, em 2011, o tempo médio de resposta das caixas de sugestões não chega a 1 dia útil e que 94,70 por cento dos e-mails recebidos na caixa de correio eletrónico institucional foram respondidos dentro do prazo estabelecido.

Uma vez que os folhetos disponibilizados em todos os locais de atendimento ao público do IGFSS pedem para o cliente avaliar o serviço prestado, bem como o tempo de espera, importa referir que, em 2012, 74 por cento dos clientes está “satisfeito” (16 por cento) ou “muito satisfeito” (58 por cento), tendo também 54 por cento respondido que teve um tempo de espera para ser atendido inferior a 10 minutos. Estes dados, à semelhança do inquérito de satisfação anual, são segmentados geograficamente de forma a permitir uma atuação direcionada.

Estes canais de comunicação, para além de procurarem responder ao primeiro compromisso da política da qualidade - “clientes satisfeitos” -, dão cumprimento também ao sexto compromisso - “comunicação transparente” -, fomentando a confiança e a credibilidade que os clientes têm no instituto.

3.3. Tratamento de reclamações

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

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

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



Assim, o IGFSS iniciou em setembro de 2007 o processo de “Tratamento de reclamações” dos clientes externos, tendo sido desenhados procedimentos específicos para cada um dos Processos de Negócio: Gestão da dívida, Património imobiliário, Orçamento e conta e Gestão financeira.

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

No ano de 2012, o tempo médio de resposta a reclamações foi de 13 dias úteis para o processo de gestão da dívida (309 reclamações), de 7 dias úteis para o processo do património imobiliário (42 reclamações) e de 4 dias úteis para o processo de gestão financeira (4 reclamações). Relativamente ao processo de orçamento e conta não existiram reclamações.

As unidades de negócio registam e tratam as reclamações recebidas dos clientes externos em bases de dados desenvolvidas internamente. O primeiro passo consiste em identificar se a reclamação é ou não justificada, não obstante se responda sempre ao cliente mesmo nas situações em que lhe não é atribuída razão. O segundo passo, no caso das reclamações justificadas, consiste no preenchimento de um relatório de não conformidade, seguindo as regras e os procedimentos do SGQ, no qual são identificadas: a análise de causas, a correção (o que corrige aquela situação em concreto) e a ação corretiva (que corrige as causas que estiveram na origem da situação evitando a sua recorrência), bem como os respetivos responsáveis e prazos de execução das ações.

Não obstante o tratamento das reclamações ser realizado diariamente, com uma periodicidade trimestral é efetuada uma análise do registo e tratamento das reclamações pela atual direção da qualidade e comunicação que emite um relatório, cujas conclusões e recomendações, em conjunto com outros *inputs*, são analisados nas reuniões do conselho da qualidade para se encontrarem eventuais oportunidades de melhoria. Para o IGFSS “as reclamações são uma segunda oportunidade”.



4. RESULTADOS DA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES

“Audição de dirigentes intermédios e demais trabalhadores na autoavaliação dos serviços” ^{Nota}

No IGFSS as pessoas são o mais importante, como aliás anuncia o *slogan* da política da qualidade: “A qualidade está nas pessoas”. Um dos 7 compromissos desta política, conhecida por todos e espalhada nas salas de trabalho, é precisamente ter “Colaboradores envolvidos”, o que significa:

- ⇒ Envolver os colaboradores com o ideal do serviço público e a missão da Segurança Social, promovendo a adoção de elevados padrões éticos, de responsabilidade, civismo, competência e de exigência para com clientes, parceiros e fornecedores;
- ⇒ Valorizar os colaboradores, através da qualificação e promoção do mérito, no sentido de aumentar a motivação e o empenhamento de todos.

Para além dos canais de comunicação internos transversais à organização, existem outros, numa lógica mais relacional, tais como as reuniões periódicas das unidades orgânicas, as reuniões do conselho da qualidade, as visitas do conselho diretivo às unidades orgânicas e os *workshop's* internos temáticos.

Na verdade, no IGFSS privilegia-se não só a comunicação descendente mas também a comunicação ascendente, fomentando uma política de porta aberta e disponibilizando canais de comunicação acessíveis para que os colaboradores possam comunicar com a administração.

Exemplo disso é a caixa de sugestões eletrónica, existente desde 2004, através da qual os colaboradores podem a qualquer altura enviar as suas opiniões, sugestões ou pedidos ao conselho diretivo. Aos colaboradores é dada a garantia de que todas as sugestões são analisadas, valorizadas e obtêm uma resposta num prazo de 2 dias úteis.

A realização de convívios, visitas às unidades orgânicas, reuniões e *workshop's* com a presença do conselho diretivo é também uma forma deste aferir as necessidades e expectativas dos colaboradores, bem como a sua satisfação.

Existe ainda um outro instrumento de comunicação importante: o inquérito anual de avaliação da satisfação dos colaboradores, também com vista a ter uma perceção clara das suas expectativas e necessidades. Este inquérito visa aferir o clima social do instituto, assim como efetivar a recolha de sugestões que melhorem o seu funcionamento, aferindo o nível de satisfação relativamente às práticas de gestão da organização.

^{Nota} Informações a constar do Relatório de Atividades e Autoavaliação de acordo com as orientações do Conselho Coordenador da Avaliação dos Serviços, enviadas pelo GEP do MSSS (transcrição)



4.1 Inquérito de satisfação dos colaboradores

No âmbito da gestão de recursos humanos, a medição do clima de satisfação dos colaboradores assume particular importância na identificação de áreas de melhoria das práticas de gestão e políticas específicas de desenvolvimento do capital humano adotadas.

O inquérito de avaliação da satisfação dos colaboradores no IGFSS não serve para satisfazer a simples curiosidade estatística, sendo antes uma ferramenta que permite avaliar a organização na forma como gere os seus recursos humanos.

Exemplo disso é o facto de em sete anos de utilização desta ferramenta terem sido recolhidas inúmeras sugestões dos colaboradores e na sequência estarem já implementadas ou em curso diversas oportunidades de melhoria (planos de ação).

Metodologia de implementação do inquérito

A elaboração e realização do inquérito de avaliação da satisfação dos colaboradores são conduzidas pela atual direção de recursos humanos, que passa essencialmente pelas seguintes fases:

1. Preparação do inquérito - revisão e inclusão de novas questões;
2. Validação do inquérito por amostragem “grupo-teste”;
3. Aprovação do inquérito pelo conselho diretivo;
4. Resposta ao inquérito na aplicação informática;
5. Tratamento dos dados;
6. Elaboração do relatório;
7. Identificação das oportunidades de melhoria e elaboração dos planos de ação.

Dimensões em estudo

Para um estudo abrangente e desagregado, o inquérito encontra-se dividido em 12 dimensões de análise, sendo cada uma delas composta por um leque alargado de perguntas que permitem identificar com maior rigor e precisão as áreas de melhoria da organização e que direta ou indiretamente têm impacto na satisfação e motivação dos colaboradores. São as seguintes as dimensões de análise:



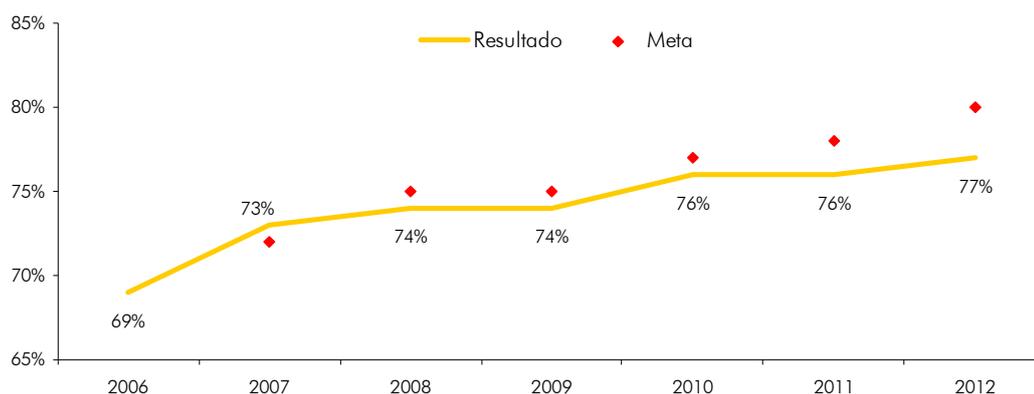
- | | |
|---|-----------------------------|
| 1. Imagem e identidade corporativa do IGFSS | 8. Liderança |
| 2. Satisfação pessoal | 9. Condições de trabalho |
| 3. Formação | 10. Qualidade |
| 4. Comunicação institucional | 11. Medicina do trabalho |
| 5. Comunicação funcional e espírito de equipa |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

Caracterização da amostra

O inquérito de avaliação da satisfação é disponibilizado à globalidade dos colaboradores do instituto, sendo que à data da realização do inquérito de 2012 existia um universo de 372 colaboradores, tendo-se obtido um total de 267 respostas, o que equivale a uma taxa de resposta de 71,8 por cento. Este rácio constitui um nível elevado de representatividade da amostra, tendo existido, no entanto, uma diminuição de 2,3 pontos percentuais em relação ao número de respostas do ano transato.

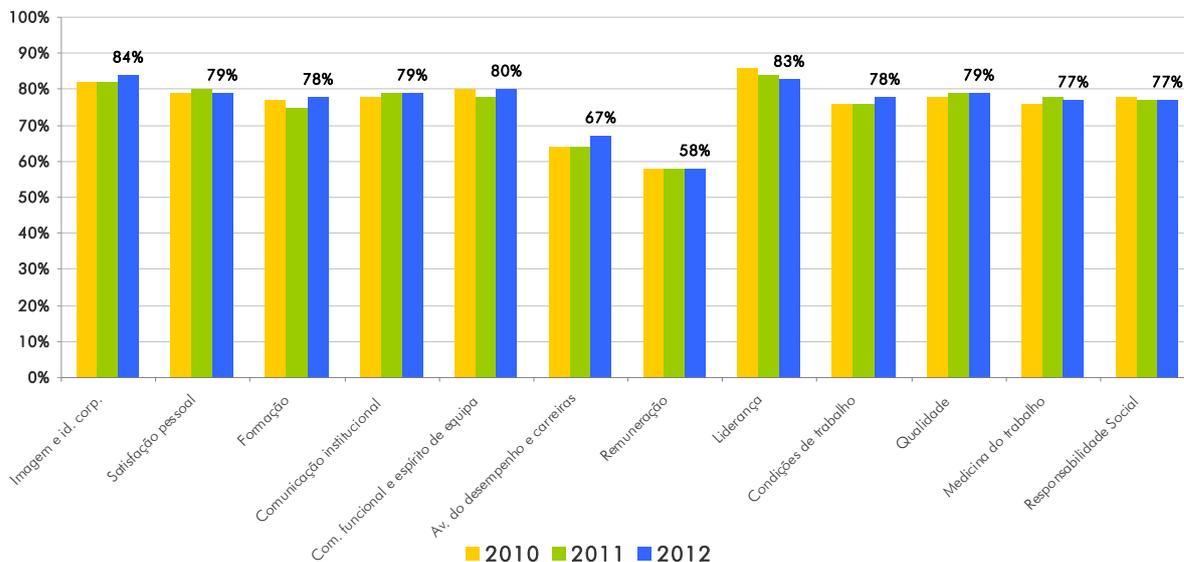
Resultados do inquérito de satisfação

Globalmente, os resultados do inquérito de satisfação de 2012 são positivos, tendo-se obtido uma média das dimensões de 77 por cento, mais 1 ponto percentual face ao registado em 2011, apesar do contexto externo desfavorável o que influi, ainda que indiretamente, na motivação e satisfação das pessoas.



Evolução do índice de satisfação global dos colaboradores

À semelhança do ano anterior, as dimensões “Imagem e identidade corporativa” e “Liderança” são aquelas que apresentam o nível de satisfação mais elevado, de 84 e 83 por cento, respetivamente. O valor mais baixo apurado na análise do inquérito, já desde 2006, corresponde à dimensão “Remuneração”, que no ano de 2012 apresentou uma taxa de satisfação de 58 por cento.



Evolução do índice de satisfação dos colaboradores por dimensão

Importa referir que para além dos resultados gerais do IGFSS por dimensão de análise e por pergunta, são também aferidos os resultados de cada Processo, igualmente segmentados por dimensão, cujos resultados dos últimos três anos se apresentam no gráfico em cima.

As oportunidades de melhoria identificadas no âmbito deste relatório são monitorizadas trimestralmente pela atual direção da qualidade e comunicação, através da apresentação do relatório de monitorização das oportunidades de melhoria.



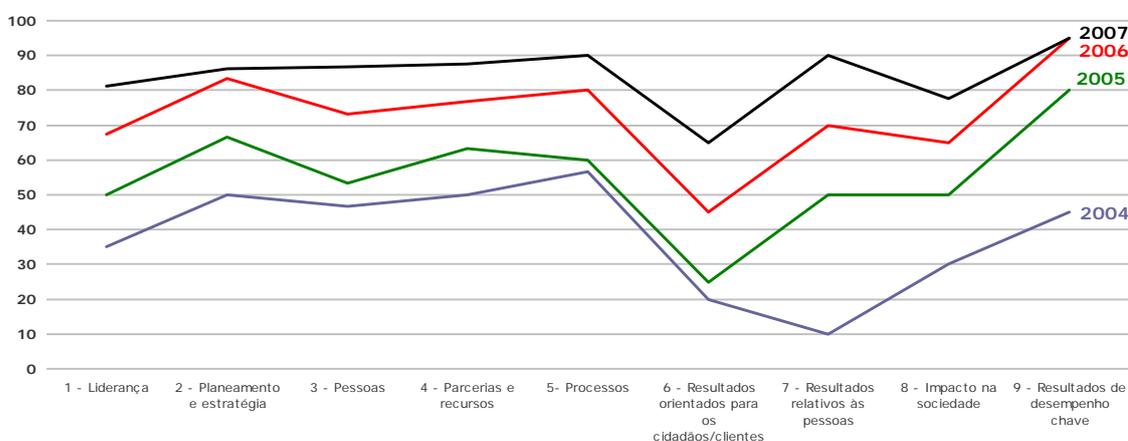
5. RESULTADOS DA AUTOAVALIAÇÃO EFQM

“Audição de dirigentes intermédios e demais trabalhadores na autoavaliação dos serviços” Nota

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

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

Na sequência do segundo exercício de autoavaliação da CAF, o IGFSS conquistou o reconhecimento *Committed to Excellence* da *European Foundation for Quality Management* (EFQM), atribuído pela Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ). Com esta distinção, um ano antes do previsto na Carta de Missão, o IGFSS tornou-se numa das quatro entidades em 2006, entre organizações públicas e privadas, a conquistar este primeiro nível de excelência do esquema de reconhecimento da EFQM. No gráfico seguinte, verifica-se a evolução contínua do IGFSS em todos os critérios da autoavaliação pela CAF:



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

Dando continuidade à sua política e estratégia na Gestão da Qualidade, um dos principais desafios do IGFSS para 2009 consistiu em obter o reconhecimento *Recognised for Excellence* (R4E), segundo nível de excelência da EFQM. Com este processo o IGFSS beneficiou da realização de um novo diagnóstico ao seu sistema de gestão, através de um exercício de autoavaliação, do qual resultou a identificação de pontos fortes e áreas de melhoria. Permitiu também potenciar o

Nota | Informações a constar do Relatório de Atividades e Autoavaliação de acordo com as orientações do Conselho Coordenador da Avaliação dos Serviços, enviadas pelo GEP do MSSS (transcrição)

benchmark interno ao mesmo tempo que foi também uma fonte de motivação, envolvimento e desenvolvimento dos colaboradores.

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

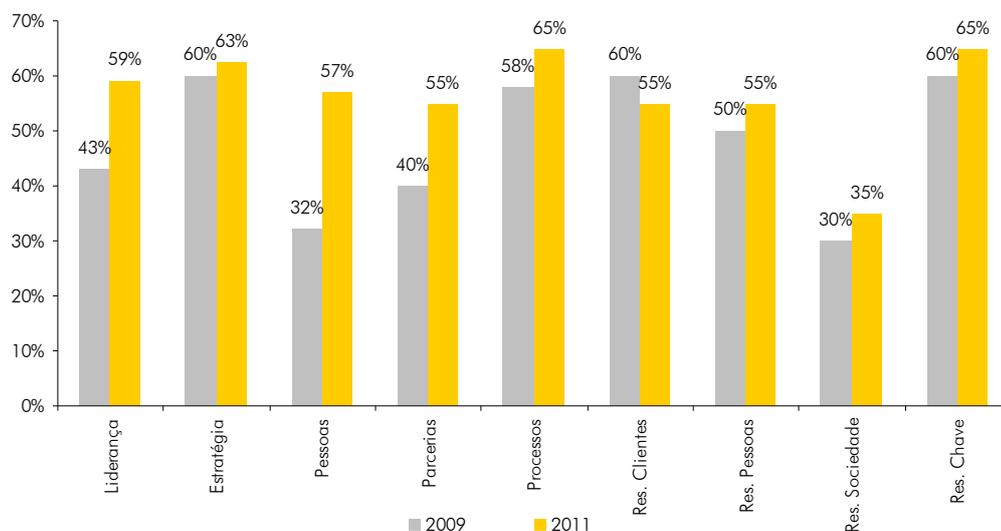
Neste contexto, foram ministradas ações de formação sobre o modelo de excelência a todos os colaboradores, explicando qual o objetivo da candidatura e o papel de cada um na recolha de evidências de boas práticas. De seguida, realizaram-se *workshops* onde os dirigentes de 1.ª linha discutiram quais as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

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

Os exercícios de autoavaliação passaram, nesta fase de maturidade da organização, a ser realizados apenas de dois em dois anos, considerando que as oportunidades de melhoria indispensáveis ao desenvolvimento do sistema de gestão da qualidade são agora mais estruturantes, implicando um maior investimento de recursos a vários níveis, cujos resultados demoram também mais tempo a surgir.

Assim, em 2011, o IGFSS repetiu a autoavaliação com base no modelo de Excelência da EFQM, conquistando novamente a atribuição do *Recognised for Excellence* de 5 estrelas sendo, das cinco organizações em Portugal assim distinguidas à data, a única entidade, entre o setor público e privado, a deter o número máximo de estrelas.

Esta autoavaliação permitiu medir a evolução relativamente a 2009 decorrente das oportunidades de melhoria entretanto implementadas no ano de 2010 e o diagnóstico realizado permitiu desde logo confirmar inúmeras boas práticas já existentes e assim desencadear, em paralelo, um processo de benchmarking interno.



Pontuação da autoavaliação R4E por dimensão

Conhecer o posicionamento atual no percurso para a Excelência e aferir o caminho que ainda falta percorrer através de uma avaliação externa qualitativa e quantitativa era novamente um dos objetivos da candidatura. Por outro lado, para além de medir a evolução rumo à excelência organizacional, este desafio tinha o desiderato de continuar a envolver e motivar os colaboradores em torno de um propósito comum. Foi, para todos, sinónimo de afirmação quanto às políticas seguidas e que têm na sua origem como principal preocupação as pessoas e a prestação de um serviço público de qualidade.



6. TABLEAU DE BOARD DO SGQ (benchmark externo)

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

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

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

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

De seguida apresenta-se o *tableau de board* do sistema de gestão da qualidade do instituto, atualizado à da ta de 05/04/2013.

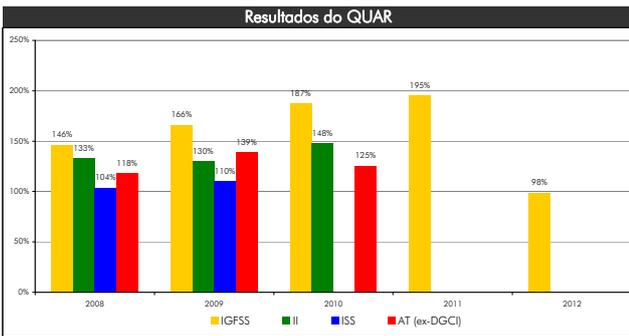


Tableau de board do SGQ (benchmark externo)

Data de atualização: 05-04-2013



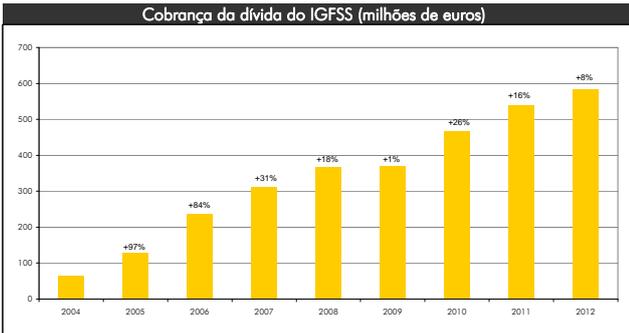
Resultados de Negócio



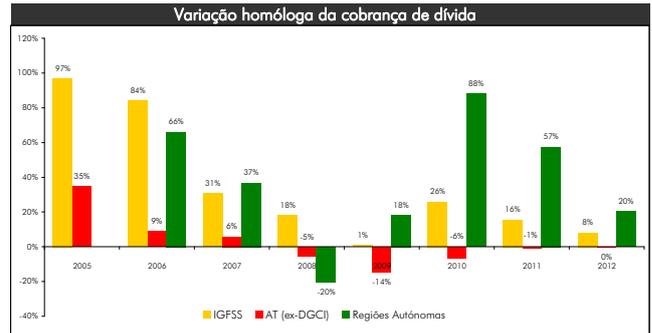
Fonte: Relatórios de Atividades dos organismos respetivos disponibilizados na internet



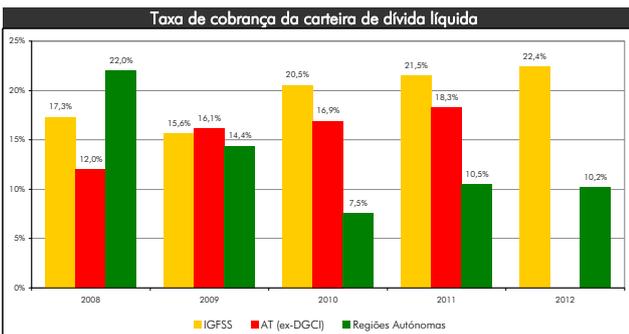
Fonte: Relatórios de Atividades do IGFSS



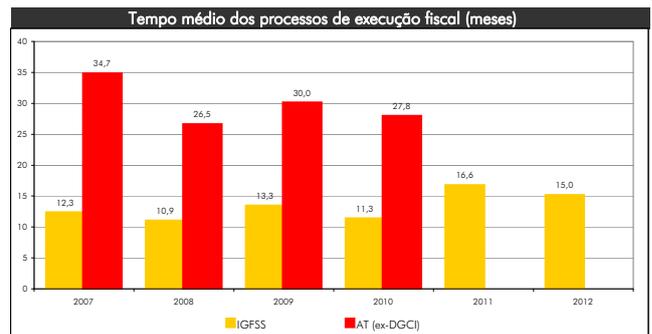
Fonte: Sistema de Execuções Fiscais



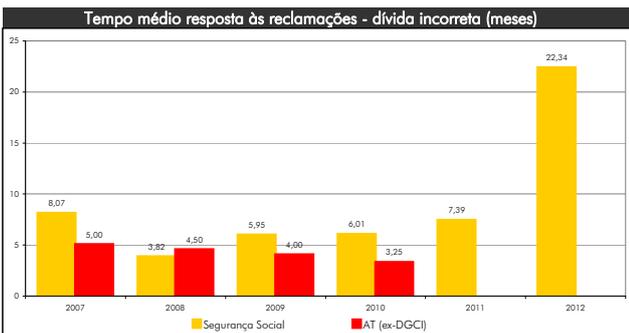
Fonte: Sistema de Execuções Fiscais, Relatórios de Atividades e comunicado da AT



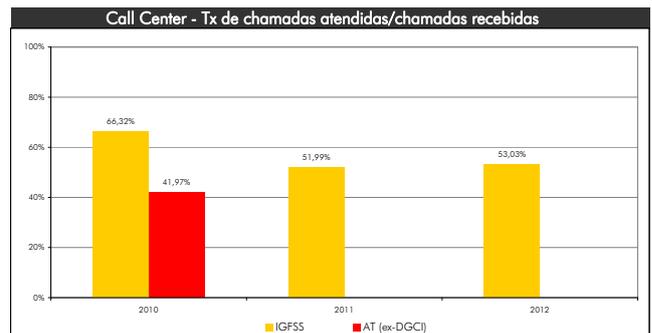
Fonte: Sistema de Execuções Fiscais, Relatórios de Atividades e comunicado da AT



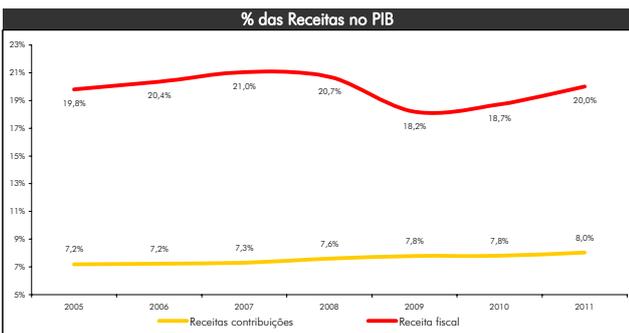
Fonte: Sistema de Execuções Fiscais e Relatórios de Atividades e QUAR da AT



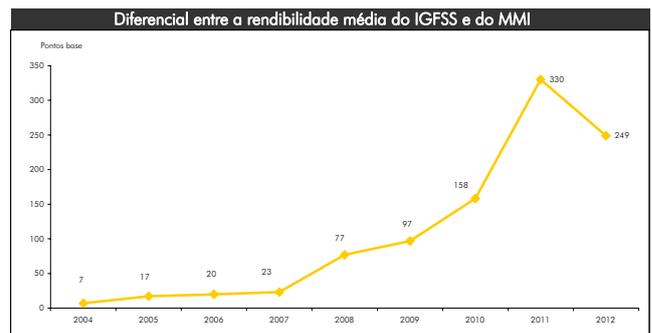
Fonte: Sistema de Execuções Fiscais e Relatórios de Atividades da AT



Fonte: Sistema de Atendimento Telefónico do IGFSS e Relatório de Atividades da AT



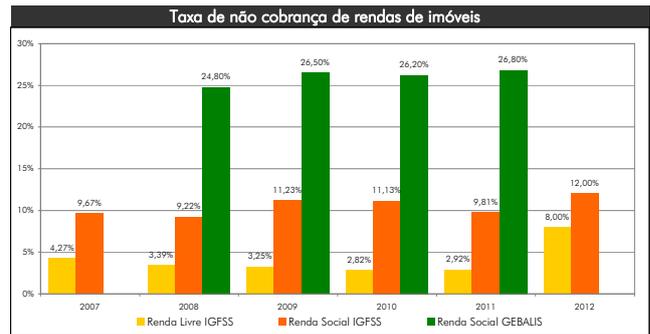
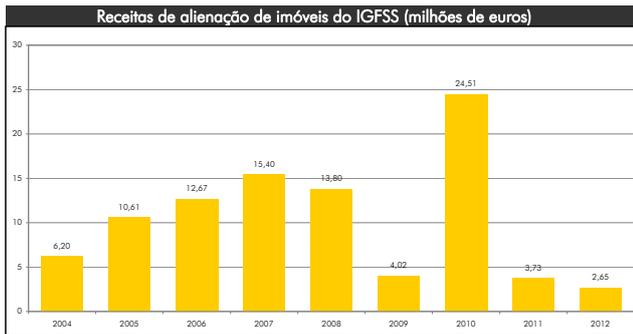
Fonte: Execução orçamental (OSS e OE) e Instituto Nacional de Estatística



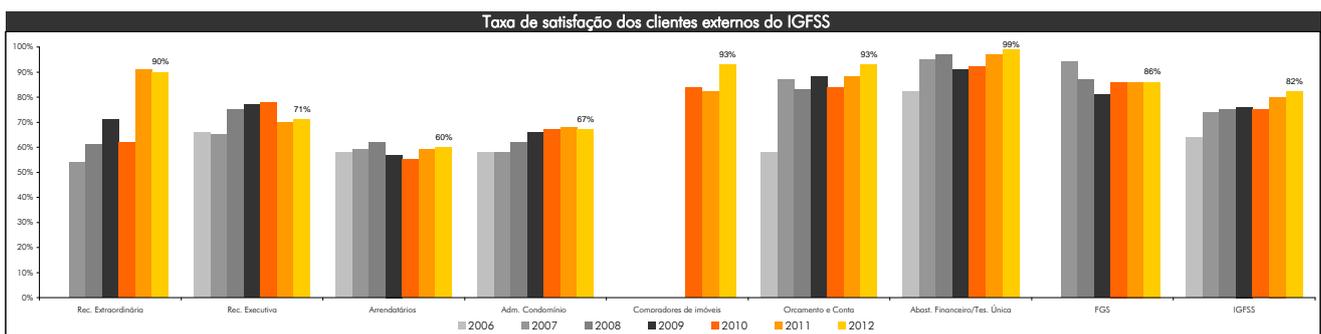
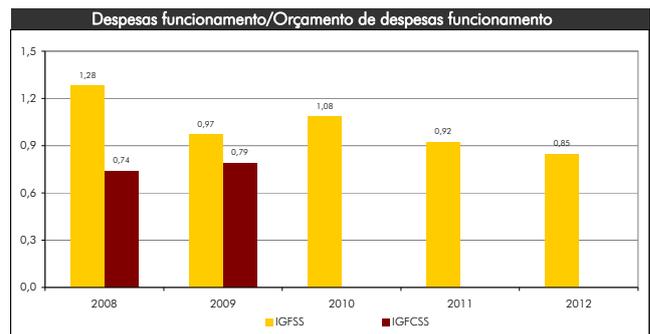
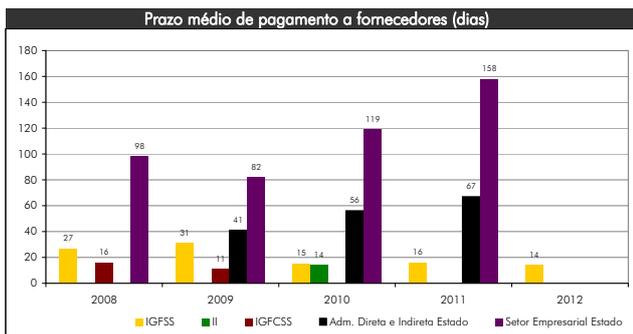
Fonte: Sistema de Informação Financeira do IGFSS e Banco de Portugal

Tableau de board do SGQ (benchmark externo)

Data de atualização: 05-04-2013



Outros resultados



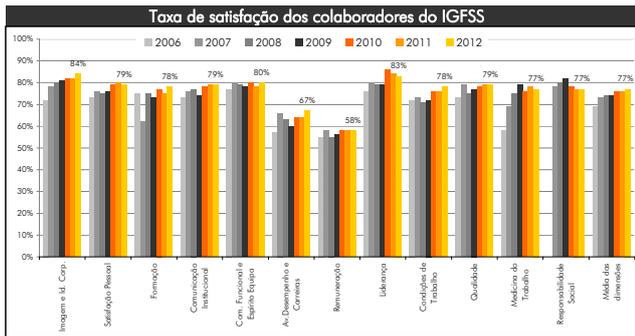
Taxa de satisfação dos clientes externos							Observações
Entidade	2008	2009	2010	2011	2012		
IGFSS: Global	75%	76%	75%	80%	82%		Média dos resultados de cada tipo de cliente
Executiva	75%	77%	78%	70%	71%		Resultados da Recuperação Executiva
Atendimento SPE	86%	90%	89%	82%	80%		Resultados do atendimento presencial nas Secções de Processo Executivo (SPE) do Departamento de Gestão da Divid
II	-	92%	-	-	-		Inquérito realizado sobre 9 aplicações nacionais do SISS
ISS	90%	90%	-	-	-		Avaliação global do Serviço prestado no Atendimento da Segurança Social
IGFCSS	-	-	-	-	-		-
AT (ex-DGCI)	85%	80%	87%	-	-		Canal internet
DGO	-	-	-	-	-		-

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

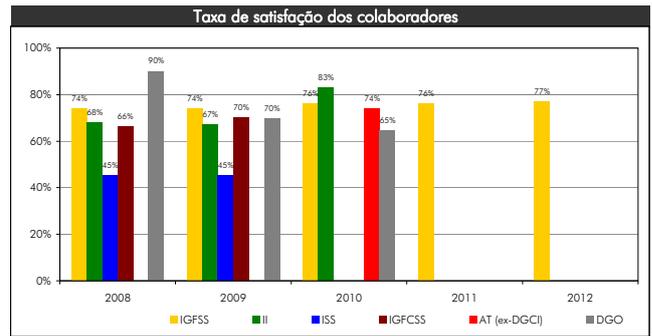
Fonte: Relatórios de Atividades dos organismos respetivos disponibilizados na internet

Tableau de board do SGQ (benchmark externo)

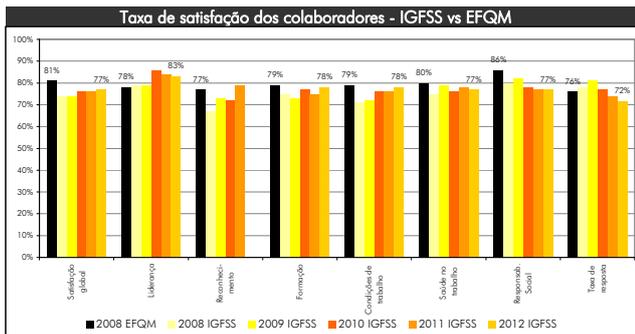
Data de atualização: 05-04-2013



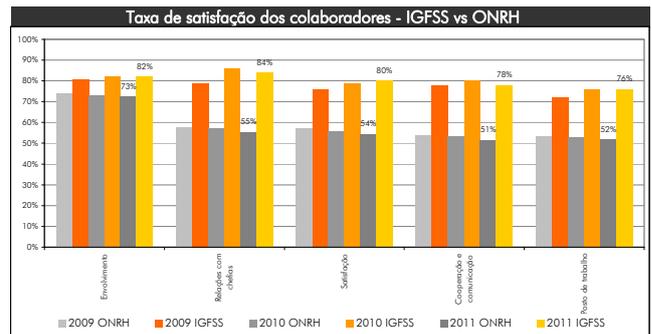
Fonte: Relatórios do inquérito de satisfação dos colaboradores do IGFSS



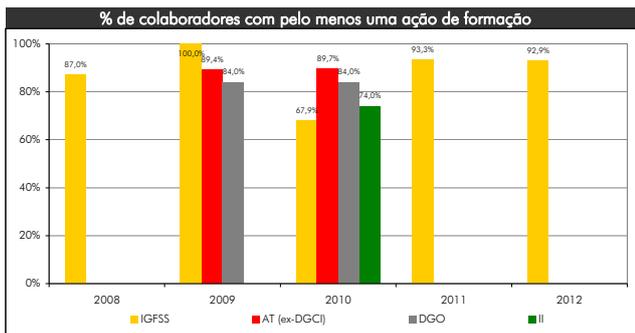
Fonte: Relatórios de Atividades dos organismos respetivos disponibilizados na internet



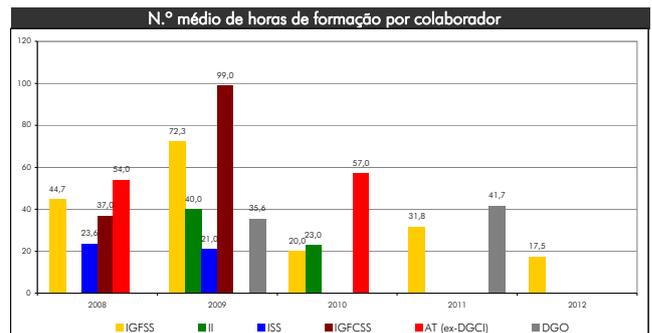
Fonte: Relatórios do inquérito de satisfação dos colaboradores do IGFSS e dados da EFQM retirados do relatório "Benchmark Report 2009" (média dos resultados das organizações do Setor Público que se candidataram ao prémio europeu de excelência)



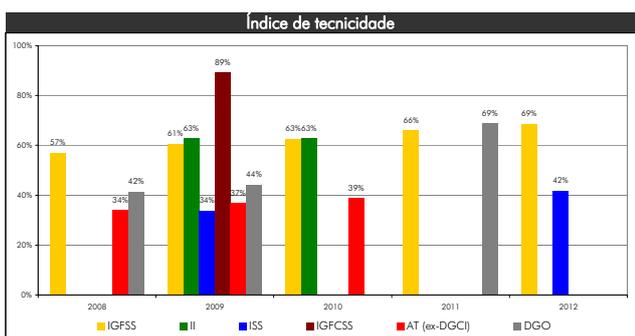
Fonte: Relatórios do inquérito de satisfação dos colaboradores do IGFSS e resultados nacionais do inquérito realizado pelo Observatório Nacional de Recursos Humanos



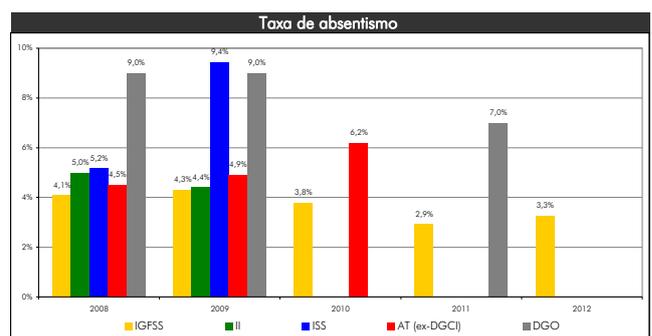
Fonte: Relatórios de Atividades dos organismos respetivos disponibilizados na internet. O valor apresentado pelo IGFSS em 2012 corresponde à taxa apurada no período 2011-2012 (Resolução do Conselho de Ministros n.º 89/2010, de 17 de novembro)



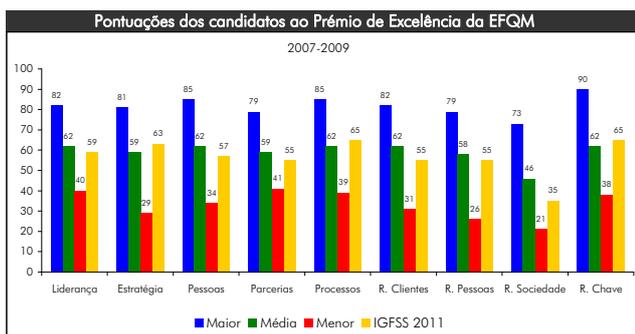
Fonte: Relatórios de Atividades e Balanços Sociais dos diversos organismos



Fonte: Relatório de Atividades e Balanço Social dos organismos respetivos disponibilizados na internet. Índice de tecnicidade = % de colaboradores com Bacharelato, Licenciatura, Mestrado ou Doutoramento.



Fonte: Relatórios de Atividades e Balanços Sociais dos diversos organismos



Fonte: Publicação EFQM. "People Perception", 2009, Benchmark Report

7. AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO

“Avaliação do Sistema de Controlo Interno (SCI)

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

1. Ambiente de controlo

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

Sim. Em 2012 existia um gabinete de apoio à gestão, a quem competia garantir a eficácia do sistema de gestão da qualidade, cujos requisitos e diretrizes estão devidamente definidos e documentados no Manual da Qualidade do instituto e que abrangem toda a sua atividade. Atualmente, face à reestruturação orgânica entretanto ocorrida, essa missão cabe à direção da qualidade e comunicação.

1.2 É efetuada internamente uma verificação efetiva sobre a legalidade, regularidade e boa gestão?

Sim. Anualmente é efetuada a revisão formal e abrangente do sistema de gestão da qualidade pelo conselho da qualidade, para além das reuniões de acompanhamento e de pilotagem estratégica realizadas trimestralmente por este órgão.

De acordo com o programa anual de auditorias internas da qualidade, em 2012 foram realizadas 17 auditorias que abrangem todos os processos de negócio e suporte.

Não obstante nas auditorias internas da qualidade já se realizar uma verificação da fiabilidade dos dados inseridos em BSC, a partir de 2011, fruto de uma recomendação da Inspeção-Geral de Finanças, passou a realizar-se semestralmente uma auditoria específica aos cálculos e introdução dos dados no BSC, que visa não só aferir a fiabilidade dos dados, mas também melhorar a medição e definição dos indicadores de desempenho.

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

Sim. Relativamente aos auditores internos da qualidade, e tal como estabelecido no procedimento “IT.SPGA.01.08.03 – Auditorias Internas da Qualidade”, os 4 elementos constantes da bolsa de auditores internos cumprem todos com os requisitos exigidos pela Norma ISO 9001 e pela Norma ISO 19011 – Linhas de orientação para auditorias a sistemas de gestão da qualidade e/ou de gestão ambiental, a saber:

Nota Informações a constar do Relatório de Atividades e Autoavaliação de acordo com as orientações do Conselho Coordenador da Avaliação dos Serviços, enviadas pelo GEP do MSSS (transcrição)



- ⇒ Experiência profissional > 1 ano;
- ⇒ Curso de auditores internos da qualidade: teórica e prática - 40 horas;
- ⇒ Conhecimentos de ferramentas da qualidade;
- ⇒ Acompanhamento de duas auditorias como observador;
- ⇒ Realização de uma auditoria acompanhado por um auditor qualificado;
- ⇒ Independência, maturidade, objetividade e capacidade de análise e síntese;
- ⇒ Auditor coordenador - realização de duas auditorias como coordenador, acompanhado por um auditor coordenador.

Refira-se ainda que desde 2008 o IGFSS tem, por sua iniciativa, um procedimento de avaliação da satisfação com os auditores internos, cuja taxa em 2012 ascendeu a 95 por cento.

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

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

Ainda no que respeita à missão, importa também referir que 86 por cento dos colaboradores do instituto revelam que estão envolvidos no cumprimento da missão e objetivos do instituto, segundo foi apurado no inquérito anual de avaliação da satisfação dos colaboradores realizado em 2012.

Relativamente à visão e valores do IGFSS, 84 por cento dos colaboradores afirma que são amplamente conhecidos e sentidos por toda a organização.

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

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

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



A assinatura da Carta de Valores elaborada pelos dirigentes do instituto, bem como a nomeação do Comité de Responsabilidade Social precederam o lançamento do primeiro Programa de Responsabilidade Social do IGFSS em 2006. No conjunto dos 6 programas anuais já emitidos destacam-se apenas algumas das principais iniciativas:

- ⇒ Campanha de Natal – recolhas de donativos para apoio a diversas instituições beneficiárias;
- ⇒ Programa de reciclagem – papel, tonners, tinteiros, pilhas e telemóveis;
- ⇒ Doação de material informático a diversas instituições beneficiárias;
- ⇒ Angariação de fundos para as instituições beneficiárias.

Ainda a respeito dos valores e condutas da organização, não pode deixar de ser referida a Política da Qualidade do IGFSS, assente em sete compromissos:

1. Clientes satisfeitos

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

2. Colaboradores envolvidos

- ⇒ Envolver os colaboradores com o ideal do serviço público e a missão da Segurança Social, promovendo a adoção de elevados padrões éticos, de responsabilidade, civismo, competência e de exigência para com clientes, parceiros e fornecedores.
- ⇒ Valorizar os trabalhadores, através da qualificação e promoção do mérito, no sentido de aumentar a motivação e o empenhamento de todos.

3. Processos inovadores

- ⇒ Promover a modernização e a inovação constante através de melhores práticas de gestão e do recurso intensivo às novas tecnologias de informação.
- ⇒ Estimular a criatividade e o trabalho em equipa para que os serviços prestados sejam de maior qualidade.

4. Melhorias constantes

- ⇒ Promover a orientação para resultados, no sentido de superar desafios cada vez mais exigentes, com vista ao aumento da eficiência e eficácia dos serviços prestados.
- ⇒ Adotar procedimentos claros para uma execução e controlo rigorosos e efetuar uma revisão periódica dos processos, objetivos 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 atividade 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 atividade.
- ⇒ Manter e criar novos canais de partilha de informação, acessíveis a todos, promovendo a credibilidade interna e externa do Instituto como organização de referência na Administração Pública.

7. Responsabilidade social e ambiental

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

Esta política e objetivos estão refletidos no Manual da Qualidade do IGFSS, nos seus Processos e procedimentos, assim como em toda a documentação complementar que faz parte do sistema de gestão da qualidade.

O conselho diretivo do IGFSS assegura que todos os colaboradores conhecem, entendem e implementam a Política da Qualidade através de ações de sensibilização, cartazes, boletins eletrónicos da qualidade, quadros informativos e contactos pessoais.

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

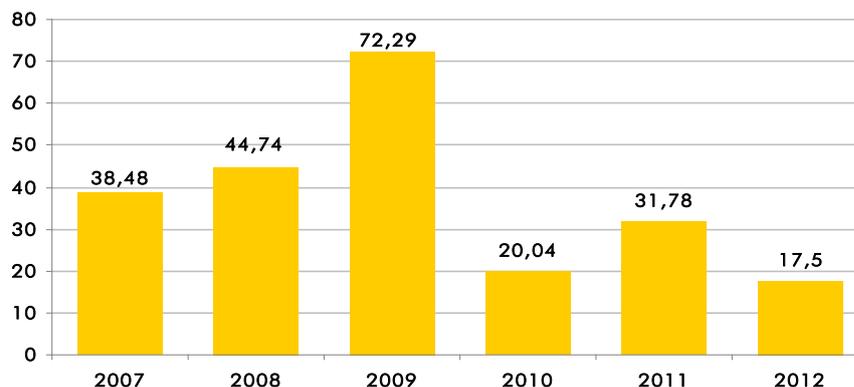
Sim. É com a convicção de que as pessoas são a chave do sucesso das organizações, que a formação profissional se afirma como um instrumento de gestão privilegiado que, gerido de forma adequada, proporciona ao conjunto dos trabalhadores a oportunidade de enriquecer conhecimentos, desenvolver capacidades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

Todos os anos, a direção de recursos humanos, de forma alinhada com a estratégia da organização, elabora o Plano de Formação, sendo este mais um instrumento ao serviço da



melhoria contínua, característico das organizações comprometidas com uma política de qualidade.

Em 2012 registou-se no final do ano um valor de 17,5 horas de formação *per capita*.



Evolução do número médio de horas de formação por colaborador

Se é certo que este valor fica aquém dos registados nos anos anteriores, também é certo que, num ano fortemente afetado por constrangimentos orçamentais, proporcionar 17,5 horas de formação em média por colaborador é um bom resultado.

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

No que se refere aos dirigentes, em particular, o instituto apostou fortemente na formação específica em liderança e gestão de pessoas, sendo que para além da maioria dos dirigentes possuir o curso “Desenvolvimento da Liderança”, com a duração total de 42 horas, nos anos de 2009, 2011 e 2012 continuou essa aposta, tendo os dirigentes frequentado o FORGEP – programa de formação em gestão pública.

Desde 2010 o IGFSS tem vindo a desenvolver os trabalhos inerentes à implementação de um sistema de gestão de competências individuais, face às características do posto de trabalho, função a desenvolver e perfil a deter. Procura-se a definição de perfis profissionais que proporcionem uma maior performance, identificando os pontos fortes e áreas de melhoria, de modo a direcionar as ações de formação prioritárias, com o objetivo último de diminuir o gap de competências que eventualmente possa existir na organização. Mais concretamente, a implementação de um sistema de gestão de competências visa orientar o ciclo formativo, a sucessão de saberes e a alocação dos trabalhadores aos postos de trabalho, em função das competências pelos mesmos detidas. Considerando que a implementação deste sistema tem sofrido alguns constrangimentos, decorrentes, sobretudo, da definição concreta do modelo a adotar, no ano de 2012, os trabalhos desenvolvidos centraram-se, essencialmente, na concretização daquele modelo.

Por outro lado, a cultura de gestão por objetivos do IGFSS tem-se revelado impulsionadora no desenvolvimento, crescimento e valorização profissional dos colaboradores. Todos os anos, para

além dos objetivos dos serviços, são definidos objetivos individuais aos colaboradores, os quais sendo ambiciosos forçam o desenvolvimento das suas competências genéricas e específicas, para além de fomentarem uma cultura de responsabilização e de resultados.

Anualmente, na avaliação de desempenho dos colaboradores, no âmbito do SIADAP, verifica-se um momento formal em que são realizadas entrevistas de desenvolvimento dos colaboradores, em função dos desempenhos e comportamentos verificados, com vista a premiar os melhores, incentivar os medianos e aperfeiçoar os que têm menor desempenho. São também nesta altura identificadas as ações de formação necessárias ao desenvolvimento e valorização dos colaboradores.

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

Sim. O conselho diretivo privilegia não só a comunicação descendente mas também a comunicação ascendente, fomentando uma política de porta aberta e disponibilizando canais de comunicação acessíveis para que todos os colaboradores e dirigentes possam comunicar diariamente com a administração.

Em particular no que respeita à comunicação com os dirigentes, para além dos canais de comunicação internos transversais a toda a organização, existem outros, numa lógica mais relacional, tais como as reuniões de pelouro periódicas, as reuniões trimestrais do conselho da qualidade, as visitas do conselho diretivo (CD) às unidades orgânicas, incluindo aos serviços desconcentrados, as reuniões trimestrais das secções de processo executivo com a participação de membros do CD e os *workshop's* temáticos realizados aquando do lançamento de novos projetos transversais à organização.

1.8 O serviço foi objeto de ações de auditoria e controlo externo?

Sim. No ano de 2012 foram realizadas as seguintes auditorias/inspeções externas ao IGFSS:

Entidade Auditora	Âmbito
Inspecção-Geral do Ministério da Solidariedade e da Segurança Social	<ul style="list-style-type: none"> Fundo de Garantia Salarial
Inspecção-Geral do Ministério da Solidariedade e da Segurança Social	<ul style="list-style-type: none"> Auditoria ao cumprimento do Despacho n.º 4-I/MSSS/2011

Importa referir que para além do follow-up de implementação das recomendações efetuado regularmente pelas respetivas entidades auditoras, também o IGFSS efetua um acompanhamento quadrimestral centralizado do estado de execução de todas as recomendações de auditoria.

No que se refere ao controlo financeiro, nomeadamente à execução orçamental do sistema e à elaboração da Conta da Segurança Social, existe um acompanhamento regular e um parecer por parte do Tribunal de Contas, sendo que no caso da execução orçamental esse acompanhamento é no mínimo trimestral.



2. Estrutura organizacional

2.1 A estrutura organizacional estabelecida obedece às regras definidas legalmente?

Sim. A estrutura orgânica do IGFSS, em vigor em 2012, foi revista no ano de 2007, no âmbito do PRACE, obedecendo, por conseguinte, às regras definidas legalmente. Em 2013 entrou em vigor uma nova estrutura orgânica.

O IGFSS tinha 379 colaboradores em 31 de dezembro de 2012 e a sua estrutura orgânica à data, aprovada pela Portaria n.º 639/2007, de 30 de maio, alterada pela Portaria 1329-C/2010, de 30 de dezembro e pela Deliberação n.º 291/2011, de 31 de janeiro de 2011, dividia-se em áreas operacionais e áreas de suporte, dispondo ainda de serviços desconcentrados.



Organograma do IGFSS

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

O SIADAP 2 e 3 no ano de 2012 abrangeram 100 por cento dos colaboradores do IGFSS. Anualmente, pela via do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP), operacionalizado no IGFSS desde 2004, ano da sua publicação, o instituto avalia e reconhece o trabalho desenvolvido pelos colaboradores, diferenciando aqueles que têm melhor desempenho – cultura do mérito e excelência. Este é um instrumento de avaliação, reconhecimento, valorização e desenvolvimento dos colaboradores.

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

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

No ano de 2012, 92,92 por cento dos colaboradores a exercer funções no IGFSS frequentaram pelo menos uma ação de formação. Nos anos de 2007, 2008, 2009, 2010 e 2011 foi de 82,97 por cento, 87 por cento, 100 por cento, 67,93 por cento e 93,32 por cento, respetivamente.

Desde 2008, no âmbito da política de formação seguida, é objetivo que todos os colaboradores do instituto frequentem pelo menos uma ação de formação, desde que identificadas necessidades formativas, pretendendo-se uma maior abrangência da formação e uma maior equidade na sua distribuição. Este é, aliás, um dos objetivos que vigora no QUAR do IGFSS desde 2011.

3. Atividades e procedimentos de controlo administrativo implementados no serviço

3.1 Existem manuais de procedimentos internos?

Sim. Para satisfazer a Política da Qualidade, atingir os objetivos da qualidade e assegurar que os serviços prestados aos clientes estão conformes com os requisitos da norma ISO 9001, o IGFSS estabeleceu, documentou e implementou um sistema de gestão da qualidade (SGQ) cujos requisitos e diretrizes estão definidos no Manual da Qualidade.

Com o objetivo de manter e melhorar continuamente a eficácia do seu sistema de gestão da qualidade, o IGFSS:

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

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

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

Aquando do exercício de mapeamento da rede de processos, não só se aproveitou para fazer alguma reengenharia nas formas de trabalhar, com impacto direto nos níveis de eficiência, como



também foram identificados os fluxos de informação, ou seja, as interações entre todos os Processos.

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

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

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

No quadro do desenvolvimento da sua atividade, 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 setor. Assim, nesta matéria, a atuação do IGFSS pauta-se por rigorosos critérios, consubstanciados no planeamento financeiro dos recursos e no controlo da sua execução, suportado por um integrado sistema de informação financeira (SIF) – Plataforma SAP.

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

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

No que se refere ao controlo financeiro, nomeadamente à execução orçamental do sistema e à elaboração da Conta da Segurança Social, existe um acompanhamento regular e um parecer por parte do Tribunal de Contas, sendo que no caso da execução orçamental esse acompanhamento é no mínimo trimestral.

Relativamente à gestão financeira e respetivo controlo, remete-se para o ponto “2.5 – Performance da gestão financeira” deste capítulo, realçando-se o rigoroso planeamento financeiro do sistema de Segurança Social que é assegurado por esta área de negócio do IGFSS.

3.3 É elaborado anualmente um plano de compras?

Sim. Anualmente é elaborado um Plano de Aquisições de Bens e Serviços, mantendo-se a inclusão no BSC para 2012 de um indicador relativo à sua taxa de cumprimento, à semelhança do que vem acontecendo desde 2010, por se ter revelado um importante instrumento de melhoria da programação e gestão dos processos de compras.

Ainda no que respeita à gestão das aquisições de bens e serviços, em 2012 consolidou-se a política de centralização dos procedimentos de aquisição de âmbito nacional, e intensificou-se o enfoque na melhoria da gestão dos contratos em curso, em que foi reforçado o respetivo acompanhamento, garantindo o normal funcionamento dos serviços, não obstante os



constrangimentos causados pelas medidas adicionais de controlo das despesas, introduzidas não só pela regulamentação complementar ao Orçamento do Estado 2012, mas também pela entrada em vigor da Lei nº 8/2012, de 21 de fevereiro, que regulamenta a assunção de Compromissos e Pagamentos em Atraso.

Esta linha de atuação, para além de garantir a manutenção dos níveis de serviço atingidos, proporciona a obtenção de economias significativas. Destacam-se neste âmbito o controlo e redução de custos tanto nas aquisições efetuadas ao abrigo dos procedimentos desenvolvidos pela unidade ministerial de compras (UMC) do Ministério da Solidariedade e da Segurança Social, como na contratação ao abrigo dos Acordos Quadro celebrados pela Agência Nacional de Compras Públicas (ANCP).

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

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

e

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

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

De forma a criar um documento tão completo quanto possível, optou-se pela criação de conteúdos um pouco mais desenvolvidos, de modo a que a existência deste manual não fosse apenas o cumprimento de um requisito formal do SGQ, mas sim uma ferramenta de gestão de recursos humanos, na verdadeira aceção do termo. Assim, o Manual Organizacional do IGFSS inclui:

- ⇒ Modelo orgânico - organogramas do IGFSS (incluindo o nominal)
- ⇒ Nomeação de dirigentes e do conselho da qualidade
- ⇒ Delegações de competências
- ⇒ Descritivos funcionais
- ⇒ Matriz de competências e regras de substituição
- ⇒ Dicionário de competências

No conjunto dos Processos, o IGFSS tem cerca de 150 funções tipificadas e descritas em redor das quais é possível agrupar todos os colaboradores. Cada colaborador conhece a sua função e a



alocação dos colaboradores às respetivas funções é efetuada através da matriz de competências, na qual são igualmente estabelecidas as regras de substituição para cada função.

Ou seja, para cada unidade orgânica existe uma matriz que faz a afetação nominal dos colaboradores a cada uma das funções e identifica as respetivas substituições de 1.º e 2.º nível (se aplicável).

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

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

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

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

Relativamente aos padrões de qualidade mínimos, importa também aqui realçar a contratualização de níveis de serviço internos entre todos os Processos (ver ponto 2.10.3), cuja taxa de cumprimento é monitorizada quadrimestralmente em sede de BSC. Ao nível externo, o IGFSS promove também a contratualização de níveis de serviço com os seus fornecedores e parceiros que contribuam para a medição da qualidade de serviço entre as partes (SLA – *Service Level Agreements*).

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

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

Sim. O IGFSS estabelece na instrução de trabalho “IT.SPGA.01.08.01 - Controlo dos documentos” o procedimento para controlar todos os documentos internos e externos.

O procedimento tem como objetivo assegurar a gestão dos documentos do sistema de gestão da qualidade, no que concerne à aprovação, revisão, distribuição e arquivo de documentos, controlo das alterações e do estado atual das revisões, assim como assegurar que os documentos de origem externa são identificados e a sua distribuição é controlada. Assim, este procedimento especifica as metodologias para:

- ⇒ Aprovar os documentos;
- ⇒ Rever e atualizar os documentos assim como a sua reaprovação;



- ⇒ Identificar as alterações e o estado atual de revisão dos documentos;
- ⇒ Assegurar que as versões relevantes dos documentos aplicáveis estão disponíveis;
- ⇒ Assegurar que os documentos se mantêm legíveis e facilmente identificáveis;
- ⇒ Assegurar a identificação dos documentos de origem externa e o controlo da sua distribuição;
- ⇒ Evitar o uso indevido de documentos obsoletos.

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

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

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

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

De acordo com a proposta constante do próprio Plano, cabe a cada unidade orgânica a execução das respetivas medidas identificadas.

4. Fiabilidade dos Sistemas de Informação

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

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

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

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

Sim. Existe integração e cruzamento de informação, sempre que possível, relativamente a algumas das aplicações mencionadas, mantendo-se, com regularidade, o controlo sobre os fluxos de informação financeira através da plataforma de integração de contribuições e fornecendo-se um conjunto de relatórios da atividade de interoperabilidade junto dos principais sistemas de informação da Segurança Social.



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

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

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

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

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

Resposta conjunta às questões 4.3 a 4.7

Por se considerar crítico garantir não só a fiabilidade dos Sistemas de Informação, mas também a gestão do conhecimento e a salvaguarda da informação foi desde o início da implementação do sistema de gestão da qualidade definido um Processo de Suporte específico para a gestão de infraestruturas (PS.03), que engloba as infraestruturas técnicas e sistemas de informação.

Importa desde já referir que nesta matéria o IGFSS está inserido na rede informática do sistema da Segurança Social, gerido pelo Instituto de Informática, IP, pelo que se encontra abrangido pelas políticas e regras estabelecidas por aquela entidade ao nível da segurança da informação.

Assim, os procedimentos e instruções de trabalho desenhados pelo IGFSS pretendem descrever e garantir o respeito por aquelas políticas. Os pilares da gestão tecnológica do IGFSS estão documentados através de um conjunto alargado de procedimentos e instruções de trabalho dos sub-processos “SPS.03.05 – Administração de sistemas”, “SPS.03.06 – Suporte e operação” e “SPS.03.07 - Desenvolvimento e manutenção evolutiva de SI”.

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

De forma a manter a atualização tida como necessária dos recursos tecnológicos, o parque informático é atualizado anualmente promovendo a modernização de todos os postos de trabalho disponibilizando ao utilizador um leque alargado de aplicativos, que vão desde o sistema operativo assente no conceito da “Estação Padrão” até aplicativos nacionais e/ou departamentais. Por outro lado, sempre atento à necessidade de manutenção das seguranças em cada posto de trabalho promove-se uma infraestrutura de base adequada à importância dos ativos de



informação. A existência de uma “Estação Padrão” assegura a definição de procedimentos automáticos de instalação e manutenção dos postos de trabalho, simplifica a distribuição dos mesmos no terreno levando a uma diminuição dos custos de manutenção e operação, garante a consistência nacional necessária ao funcionamento do suporte aos utilizadores e permite o alinhamento da gestão de TI com as necessidades dos clientes.

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

O instituto adota também algumas medidas reforçadas de que é exemplo a implementação da “Clean Desk Policy” desde 2007. De facto, no âmbito da operacionalização do sistema de gestão da qualidade importou reforçar as regras de segurança da informação, nomeadamente no que se prende com a salvaguarda de documentos, em suporte escrito ou eletrónico, e com o impedimento de acessos por parte de terceiros a informação crítica para a organização. Assim, a “Clean Desk Policy” do IGFSS estabelece regras sobre o que deve ser retirado do alcance de terceiros no posto de trabalho, quando o colaborador se ausentar, garantindo organização e segurança no acesso à informação, tendo sido elaborada com base nas seguintes referências normativas:

- *Internacional Standards Organizations (ISO 27001/17799 - 11.3.3 Clear Desk / Clear Screen Policy)*
- NP EN ISO 9001 - Sistema de Gestão da Qualidade: Requisitos
- Lei n.º 67/98 – Lei da Proteção de Dados Pessoais
- Lei n.º 109/91 - Lei da Criminalidade Informática

Por outro lado, o IGFSS em 2008 procedeu ao alojamento do parque de servidores e infraestruturas de apoio em melhores condições de segurança, prevendo as necessidades de um sistema de energia socorrida e dotando as salas de equipamentos de climatização adequados, visando a proteção dos dados e reunindo os requisitos mínimos da norma ISO 9001, e contemplando alguns requisitos da norma ISO 27001 - Sistema de Gestão de Segurança da Informação, tais como controlo de acessos, deteção e extinção de incêndios.



8. ADOÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO

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

Nestes últimos anos o instituto tem sido pioneiro e impulsionador na adoção de boas práticas de gestão, de que são exemplos a implementação de uma gestão por objetivos, com recurso ao *Balanced Scorecard*, a operacionalização desde a primeira hora do sistema de avaliação de desempenho dos colaboradores, corporizado pelo SIADAP, a obtenção do primeiro e segundo níveis do Esquema Europeu de Excelência (*Committed to Excellence* e *Recognised for Excellence* de 5 estrelas). Na verdade, em 2011, o IGFSS viu confirmada a manutenção do reconhecimento *Recognised for Excellence* de 5 estrelas, nível máximo deste patamar de excelência da *European Foundation for Quality Management* (EFQM). Em 2012 garantiu a manutenção da certificação do sistema de gestão da qualidade pela Norma NP EN ISO 9001, a par da execução de um Programa de Responsabilidade Social.

Destaca-se ainda a distinção conquistada no início de 2011 pelo IGFSS como vencedor da 1.ª edição do Prémio OCI 2010 (Observatório de Comunicação Interna), na categoria de *“Melhor Prática em Gestão da Mudança”*, com o projeto *“Modelo de gestão orientado para a excelência”*. Esta iniciativa premeia as melhores práticas em comunicação interna e identidade corporativa de empresas públicas e privadas. Este prémio foi mais uma evidência do trabalho que tem vindo a ser desenvolvido pelo IGFSS na adoção de boas práticas de gestão e do sucesso na sua implementação por todos.

Em setembro de 2011, o IGFSS foi também premiado com o galardão IT Future Awards 2011 por, em colaboração com a Fujitsu, ter desenvolvido e implementado uma inovadora solução de desmaterialização e captura de dados inteligente, que permitiu reduzir o esforço do trabalho manual, otimizar as tarefas de tratamento e distribuição da documentação e redução dos tempos de aprovação.

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

Ano de 2012

- Orador no evento *“BSC: Uma Estratégia para o Futuro”* promovido pela Quidgest;
- Orador no seminário *“A Excelência na cultura organizacional”* promovida pela Associação Portuguesa para a Qualidade;
- Orador na audioconferência alusiva ao tema *“Comunicação Interna chave para a mudança e sucesso organizacional”* promovida pelo INA - Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas;

Nota Informações a constar do Relatório de Atividades e Autoavaliação de acordo com as orientações do Conselho Coordenador da Avaliação dos Serviços, enviadas pelo GEP do MSSS (transcrição)



- ⇒ Participação no curso de "Gestão da Dívida à Segurança Social - Fase III", dirigida aos técnicos e quadros do INSS - Instituto Nacional de Segurança Social, da Direção Nacional de Previdência Social (Ministério das Finanças) e do Instituto Nacional de Ação Social de Moçambique;
- ⇒ Participação no curso de "Gestão da Dívida à Segurança Social", realizado na Cidade da Praia, Cabo Verde;
- ⇒ Case study sobre "a importância da comunicação interna na mudança organizacional" no Programa Avançado em Comunicação Organizacional da Universidade Católica;
- ⇒ Publicação sobre o caso de sucesso do IGFSS na Revista Qualidade (edição 04/2011) da Associação Portuguesa para a Qualidade.

Ano de 2011

- ⇒ Orador no "Sixth meeting of the EU forum of National SEPA Coordination Committees" da Comissão Europeia, tendo o IGFSS sido convidado pelo Banco de Portugal para integrar a sua comitiva;
- ⇒ Orador na sessão "Excelência em Movimento" no Fórum Excelência Portugal 2011, organizado pela Associação Portuguesa para a Qualidade;
- ⇒ Orador no workshop "A autoavaliação com a CAF no ensino superior: casos práticos", no âmbito do Diploma de Especialização em Implementação da CAF (DECAF) organizado pelo Instituto Nacional de Administração;
- ⇒ Orador no "Encontro Temático sobre Responsabilidade Social no MSSS", no âmbito do POCIQ;
- ⇒ Orador no 9.º Get Together do Observatório de Comunicação Interna, com a apresentação do case study do IGFSS, que foi o vencedor do Prémio OCI na categoria de "Melhor Prática em Gestão da Mudança" em 2010.

Ano de 2010

- ⇒ Publicação na revista Quidnews do caso de sucesso do IGFSS na aplicação do Balanced Scorecard, com divulgação nos mercados espanhol, inglês e alemão;
- ⇒ Publicação de Artigo na edição especial da Revista "Human" dedicada às "Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal 2010", na qualidade de entidade participante no Estudo do *Great Place to Work*;
- ⇒ Participação no Seminário "Gestão Financeira dos Sistemas Proteção Social" realizado em Moçambique.

Ano de 2009

- ⇒ Orador num evento promovido pelo GPW Institute, na Escola de Gestão do Porto (apresentação do case study sobre o IGFSS);
- ⇒ Orador na XII Convenção Ibero-americana, promovida pela Associação Portuguesa para a Qualidade (exemplo de Excelência da Gestão);



- ⇒ Orador num encontro de partilha de conhecimentos e experiências na implementação de mecanismos de regularização da dívida à Segurança Social – Missão ao Nível Internacional a Cabo Verde;
- ⇒ Orador no *workshop* “Certificação na Administração Pública” sob o tema “Aplicação da metodologia BSC na abordagem por Processos” a convite da APCER – Associação Portuguesa de Certificação;

Ano de 2008

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

Ano de 2007

- ⇒ Exemplo nacional de aplicação da CAF no 3rd *European CAF Users Event*, realizado em Lisboa, no âmbito da Presidência Portuguesa da União Europeia;
- ⇒ *Case study* sobre a Gestão da Qualidade na revista da APQ - Associação Portuguesa para a Qualidade (edição 01/2007);
- ⇒ *Case study* sobre a aplicação do BSC no livro “*Balanced Scorecard*” do autor Francisco Pinto, da editora Edições Sílabo;
- ⇒ *Case study* sobre a Gestão da Qualidade na *Winners Conference* promovida pela APQ;
- ⇒ *Case study* no âmbito do “Diploma de Especialização em Informação para Decisão” do INA (Instituto Nacional de Administração);
- ⇒ Orador num debate sobre Responsabilidade Social, a convite da Associação de Quadros Superiores do IEFP (Instituto do Emprego e Formação Profissional);
- ⇒ *Case study* no *Workshop* sobre o BSC - “Ver mais longe” – promovido pela Quidgest Portugal;
- ⇒ *Case study* sobre a aplicação do BSC na revista *Quidnews* da Quidgest (edição de junho/2007)



- ⇒ Orador numa palestra em Turim, no âmbito do curso sobre “Estratégias para Otimizar a Arrecadação dos Sistemas de Segurança Social” (Programa EuroSocial);
- ⇒ Orador na 15.ª Conferência SINASE dedicada às boas práticas de *Corporate Governance*, promovida pela Universidade Católica.
- ⇒ *Case study* no jogo de simulação sobre “Gestão do desempenho organizacional” do INA – exemplo da aplicação da CAF.

Todos estes exemplos são vertentes do modelo de gestão que são motivo de orgulho dos colaboradores, sendo o IGFSS reconhecido interna e externamente pelo trabalho desenvolvido.

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



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

Estes convites e projeção demonstram bem como o IGFSS alcançou um prestígio ímpar no plano da Administração Pública portuguesa.

III. Balanço Social

BALANÇO SOCIAL

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

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

Tendo por base que as pessoas – Capital Humano - são o fator mais importante e condicionante do desenvolvimento das organizações é crucial a elaboração periódica de sínteses qualificadas da respetiva estrutura social como suporte de gestão.

Assim, o Balanço Social é entendido pelo IGFSS como um importante vetor quantitativo que permite avaliar a evolução das variáveis mais relevantes, constituindo, deste modo, um importante meio de análise para conhecimento da realidade social interna.

No Balanço Social do IGFSS relativo ao ano de 2012, em anexo, constam os quadros e informação prevista no Decreto-Lei n.º 190/96, de 9 de outubro, bem como uma análise sintética da informação nele apresentada.

Não obstante, destacam-se de seguida alguns dados e os resultados de alguns indicadores no ano de 2012 no que respeita aos recursos humanos do IGFSS:

- Em 31 de dezembro, o IGFSS tinha 379 colaboradores;
- A taxa de saída foi de 9,8 por cento, situando-se a taxa de cobertura nos 62 por cento;
- Não foram preenchidos 110 postos de trabalho, o que significa que o mapa de pessoal tem uma taxa de ocupação de 78 por cento;
- A taxa de colaboradores com habilitações de nível superior situou-se nos 68,5 por cento;
- A idade média dos colaboradores situou-se nos 45,8 anos;
- A taxa de absentismo final foi de 3,26 por cento;
- Foram ministradas 17,5 horas de formação per capita;
- A taxa de satisfação dos colaboradores foi de 77 por cento, mais 1 ponto percentual que o valor registado em 2011.

Nota Informações a constar do Relatório de Atividades e Autoavaliação de acordo com as orientações do Conselho Coordenador da Avaliação dos Serviços, enviadas pelo GEP do MSSS (transcrição)



IV. Publicidade Institucional

PUBLICIDADE INSTITUCIONAL

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

Escolha dos Meios

O IGFSS publicou, no ano de 2012, diversos anúncios de imprensa, conforme os quadros apresentados no ponto seguinte, os quais podemos tipificar da seguinte forma:

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

No âmbito do processo de execução de dívidas à Segurança Social, na sequência da penhora de bens dos executados, e não se verificando o pagamento da quantia em dívida, o IGFSS procede à venda dos bens penhorados. Em 2012 não existiram ações nacionais de venda de bens penhorados, tendo existido apenas um pagamento a um órgão de comunicação ainda decorrente da 3.ª ação de 2011. Importa salientar que os custos dos anúncios de vendas de bens penhorados são legalmente imputados aos executados.

No que se refere à ação de publicitação dos concursos nacionais de venda e arrendamento de imóveis compete ao IGFSS, no âmbito das atribuições que estão cometidas, promover e implementar programas de alienação e arrendamento do património imobiliário da Segurança Social. Assim, anualmente, são lançados concursos nacionais, os quais são divulgados na imprensa e no site da Segurança Social.

A divulgação do concurso de venda de imóveis está previsto, no n.º 1 e 2, do Artigo n.º 9, do regulamento de alienação, designadamente:

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

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

No que se refere à divulgação do concurso de arrendamento de imóveis está previsto, no n.º 1 e 2, do Artigo n.º 3.º, do regulamento do concurso de arrendamento de imóveis, designadamente:

“1. Em regra, o IGFSS promove o anúncio da abertura do presente concurso mediante a sua publicação em jornal diário de expansão nacional, por aviso afixado nos serviços centrais e locais e por divulgação no respetivo site.



2. Sempre que tal se justifique, o anúncio referido no número anterior pode ser apenas publicado em jornal local ou regional e os avisos afixados noutros locais.”.

Nesta medida, para cada concurso, o IGFSS em 2012 publicitou a tabela relativa à lista de imóveis em venda e arrendamento num jornal nacional diário de grande expansão, em página inteira ímpar, a cores, e procedeu à publicitação de três anúncios, de 1/4 página ímpar, cores, sendo dois em jornais diários e um em jornal semanal no caderno específico de imobiliário.

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

Assim, para a escolha dos meios o IGFSS teve como referência os dados publicados na edição n.º 650, da Revista “Meios e Publicidade”, de janeiro de 2012, os quais apresentam as audiências dos jornais Diários e Semanários, bem como os dados da distribuição geográfica da circulação apurados por distrito pela Associação Portuguesa para o Controle de Tiragem e Circulação (APCT), a saber:

INFORMAÇÃO GERAL								
Publicação	Jul/Ago 2011	Set/Out 2011	Var. bimestral	Var. Exemplares	Jan/Out 2010	Jan/Out 2011	Var. Homóloga	Var. Exemplares
Diários								
Correio da Manhã	135.027	126.221	-6,52%	-8.806	126.719	126.948	0,18%	229
Jornal de Notícias	87.991	82.280	-6,49%	-5.711	84.814	86.251	1,65%	1.437
Diário de Notícias	45.656	36.223	-20,66%	-9.433	30.039	34.199	13,85%	4.160
Público	35.425	34.198	-3,46%	-1.227	33.923	33.470	-1,34%	-453
I	9.595	7.811	-18,59%	-1.784	9.999	8.428	-15,71%	-1.571
Total	313.694	286.733	-8,59%	-26.961	285.494	289.296	1,33%	3.802
Semanários								
Expresso	102.681	104.847	2,11%	2.166	110.419	104.916	-4,98%	-5.503
Sol	32.767	33.527	2,32%	760	43.865	33.492	-23,65%	-10.373
Total	135.448	138.374	2,16%	2.926	154.284	138.408	-10,29%	-15.876
Newsmagazines								
Visão	106.631	92.312	-13,43%	-14.319	102.094	97.788	-4,22%	-4.306
Sábado	77.764	72.164	-7,20%	-5.600	75.011	73.475	-2,05%	-1.536
Focus	14.797	21.872	47,81%	7.075	13.514	17.275	27,83%	3.761
Total	199.192	186.348	-6,45%	-12.844	190.619	188.538	-1,09%	-2.081
Mensais								
Seleções do Reader'S Digest	70.309	66.111	-5,97%	-4.198	82.217	73.765	-10,28%	-8.452
Super Interessante	20.583	20.931	1,69%	348	25.884	21.238	-17,95%	-4.646
Courrier Internacional	17.292	17.795	2,91%	503	18.610	17.471	-6,12%	-1.139
Total	108.184	104.837	-3,09%	-3.347	126.711	112.474	-11,24%	-14.237

Audiências dos jornais diários e semanários

Fonte: APCT – janeiro a outubro 2011



Liderança por Distrito

	CM	DN	JN	PUB	I
AVEIRO	22%	6%	63%	9%	1%
BEJA	79%	8%	2%	8%	2%
BRAGA	15%	5%	70%	8%	1%
BRAGANÇA	23%	7%	59%	9%	1%
C. BRANCO	77%	9%	5%	8%	2%
COIMBRA	57%	8%	17%	16%	2%
ÉVORA	79%	8%	2%	9%	2%
FARO	77%	7%	5%	9%	2%
GUARDA	66%	6%	20%	7%	1%
LEIRIA	73%	6%	11%	7%	4%
LISBOA	54%	21%	5%	16%	4%
PORTALEGRE	78%	9%	3%	8%	3%
PORTO	5%	8%	74%	11%	1%
SANTARÉM	81%	7%	5%	6%	1%
SETÚBAL	79%	9%	3%	7%	2%
V. CASTELO	18%	4%	68%	9%	1%
VILA REAL	22%	6%	63%	9%	1%
VISEU	55%	5%	31%	9%	1%

Obs: não incluídos valores de ilhas, estrangeiro e outros destinos

Distribuição geográfica da circulação por distrito

Fonte: APCT – janeiro a agosto 2011

Interior Norte		Litoral Norte		Litoral Centro	
Leitores					
Jornal de Notícias	239.400	Jornal de Notícias	363.600	Correio da Manhã	328.100
Correio da Manhã	129.100	Correio da Manhã	108.300	Diário de Notícias	65.100
Público	74.600	Público	79.700	Público	56.100
Diário de Notícias	51.400	Diário de Notícias	53.300	Jornal de Notícias	35.800
i	23.700	i	17.200	i	15.900
		Grande Porto		Grande Lisboa	
Jornal de Notícias	336.500	Jornal de Notícias	336.500	Correio da Manhã	358.500
Público	68.500	Público	68.500	Público	156.100
Correio da Manhã	43.100	Correio da Manhã	43.100	Diário de Notícias	124.500
Diário de Notícias	24.700	Diário de Notícias	24.700	i	63.200
i	8.300	i	8.300	Jornal de Notícias	42.300
				Sul	
				Correio da Manhã	228.400
				Público	21.100
				Diário de Notícias	20.600
				Jornal de Notícias	12.300
				i	2.200

Jornais diários generalistas – audiência por região

Fonte: Marktest – Bareme Imprensa 2.ª vaga 2011

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

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

Mapas de publicidade

1. Montantes anuais gastos em publicidade, discriminados por trimestre

1.º Trimestre (valor pago)	2.º Trimestre (valor pago)	3.º Trimestre (valor pago)	4.º Trimestre (valor pago)	Global Anual (valor pago)
1.297,35	347,42	10.192,91	10.614,66	22.452,34

2. Elenco das ações de valor superior a €15.000,00

Em 2012 não se realizaram ações de publicidade institucional de valor superior a 15.000 euros por trimestre.

3. Montante anual global, por órgão de comunicação social

NIPC	Designação do órgão de comunicação social	Montante global anual pago	Tipo de Meio
500096791	Global Notícias Publicações, S.A	8.695,79	Imprensa
501984046	IMPRESA PUBLISHING, SA	3.031,96	Imprensa
500792887	INCM, S.A. Imprensa Nacional Casa da Moeda	1.780,03	Imprensa
502010401	Jorlis, Edições e Publicações, Lda	135,30	Imprensa
500856141	PresseLivre - Imprensa Livre, S.A. Correio da Manhã	8.809,26	Imprensa
Total Anual		22.452,34	

4. Informação prestada em cumprimento do DL 231/2004

Em 2012 não se realizaram ações de publicidade institucional de valor superior a 15.000 euros por trimestre.



V. Avaliação Final

AVALIAÇÃO FINAL

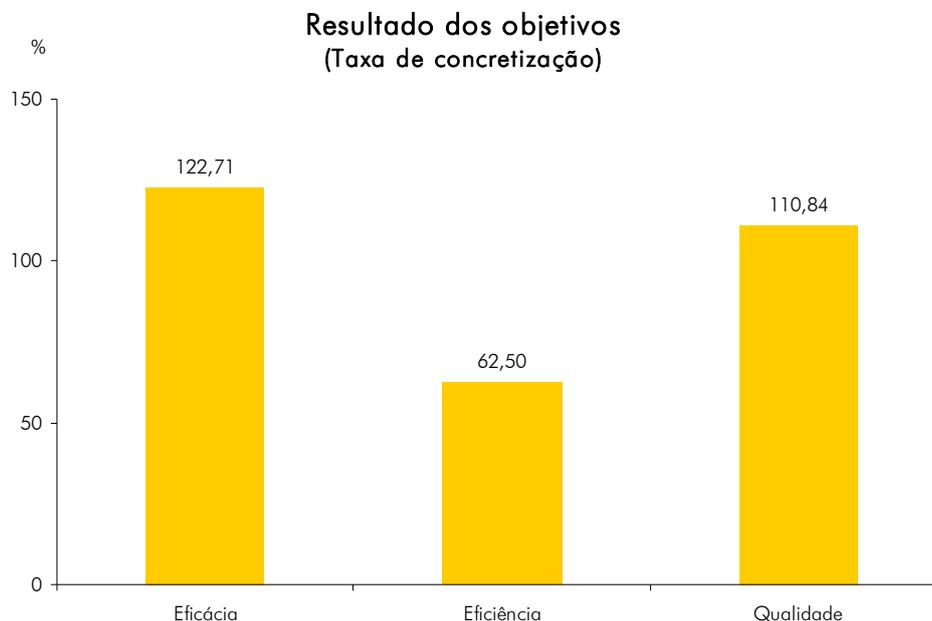
“Apreciação qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados.”

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

“Conclusões prospetivas fazendo referência, nomeadamente, a um plano de melhoria a implementar no ano seguinte.” Nota

Decorrendo a avaliação dos serviços, no âmbito do SIADAP 1 (Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública), do respetivo QUAR, o IGFSS considera ter alcançado um nível de **“Desempenho Satisfatório”**, de acordo com o n.º 1, do artigo 18.º, da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro.

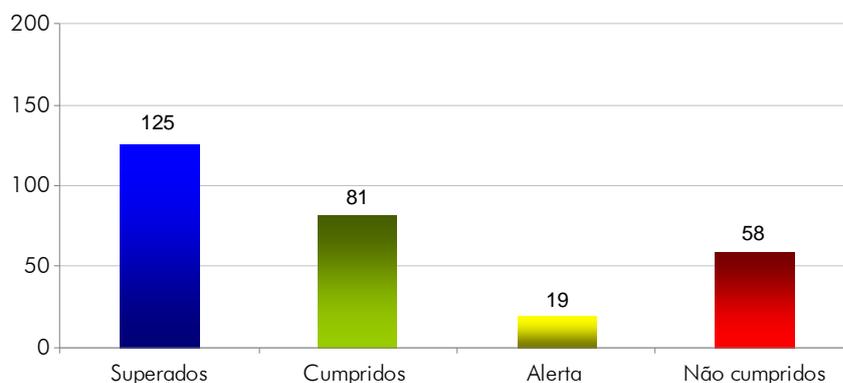
De facto, da leitura do QUAR do IGFSS resulta que **os objetivos de eficácia e qualidade apresentam resultados iguais ou superiores a 100 por cento, enquanto o objetivo de eficiência obteve um resultado de 62,50 por cento. Conclui-se, assim, que dois dos parâmetros de avaliação foram superados e um não foi cumprido, de onde resulta uma avaliação final de 98,44 por cento**, conforme se lê no QUAR constante do Ponto 1 do segundo capítulo deste relatório, e como a seguir se representa:



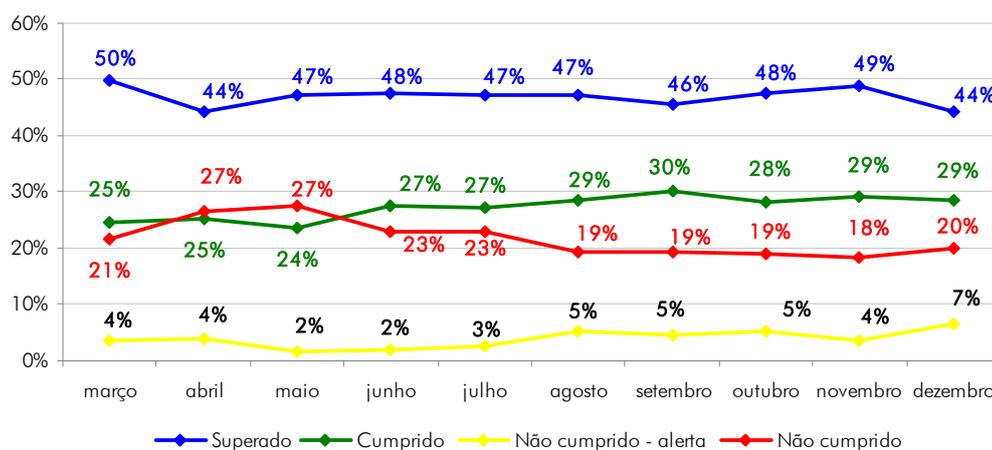
Por outro lado, não pode ser ignorado o facto de o IGFSS ter já desde 2004 adotado uma gestão por objetivos, suportada na metodologia BSC desde o ano de 2006, sendo definidos anualmente e monitorizados mensalmente centenas de indicadores, cujos resultados de 2012 são muito positivos.

Nota Informações a constar do Relatório de Atividades e Autoavaliação de acordo com as orientações do Conselho Coordenador da Avaliação dos Serviços, enviadas pelo GEP do MSSS (transcrição)

Relativamente aos 283 indicadores cujo desempenho foi aferido em 2012⁸, verifica-se que foram cumpridas ou superadas as metas para 72,79 por cento dos indicadores, o que é revelador do elevado empenho e compromisso dos colaboradores do instituto em alcançar os objetivos a que este se propôs.



Distribuição dos indicadores pelos níveis de performance



Evolução % dos indicadores pelos níveis de performance

Mais significativo é este resultado se considerarmos que em 2012 continuou a existir uma diminuição do número de recursos humanos do instituto, como evidenciado no QUAR, bem como se elevou, ainda assim, o nível de exigência no estabelecimento das metas, numa ótica de melhoria contínua.

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

Assim, a exigência ainda é maior em 2013. Na verdade, o BSC reforçou a capacidade de análise prospetiva por parte dos dirigentes de topo e intermédios, pelo que nas reuniões de pilotagem estratégica os responsáveis de primeira linha, mais do que analisar e justificar o desempenho

⁸ Dos 294 indicadores definidos em 2012, não foi possível aferir o desempenho de 11 indicadores.

passado, identificam as iniciativas que devem ser desencadeadas no futuro, em virtude das tendências de *performance* registadas, no sentido de assegurar o bom funcionamento do ciclo da melhoria contínua.

Neste contexto, aquando a elaboração do Plano de Atividades para 2013, foi analisado o desempenho histórico relativamente a cada indicador, pelo que a estratégia para o triénio e os objetivos anuais para o corrente ano já refletem o resultado das conclusões e decisões decorrentes dessa análise, que se traduzem em metas ainda mais ambiciosas.

Conclui-se, portanto, que o Plano Estratégico 2013-2015 e o Plano de Atividades para 2013 consubstanciam os principais planos de melhoria do IGFSS face aos resultados alcançados em 2012 e anos anteriores.

Não podemos esquecer, também, que as dezenas de oportunidades de melhoria resultantes dos vários instrumentos de diagnóstico e avaliação utilizados ao longo do ano dão origem a planos de ação que não são mais do que planos de melhoria do desempenho e que direta ou indiretamente contribuem significativamente para os resultados alcançados nos objetivos dos mapas da estratégia.

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

Com o alcance destes resultados o conselho diretivo não tem dúvidas de que o IGFSS ficou mais próximo daquilo que pretende ser: uma referência na excelência e sustentabilidade do serviço público.





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

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