

igfss



RELATÓRIO DE ACTIVIDADES 2009



SEGURANÇA SOCIAL



FICHA TÉCNICA

Título

RELATÓRIO DE ACTIVIDADES 2009

Autor/Editor

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

Coordenação Editorial

Conselho Directivo

Concepção Técnica

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

Data de Edição

15 de Abril de 2010

ÍNDICE

Capítulo I - NOTA INTRODUTÓRIA

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

Capítulo II - AUTO-AVALIAÇÃO

1. QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO	17
1.1 Resultados dos objectivos	18
1.2 Meios disponíveis – recursos financeiros e humanos	24
1.3 Fontes de Verificação	26
2. GESTÃO POR OBJECTIVOS	27
2.1. A Metodologia BSC	29
2.2. <i>Performance</i> do Mapa Estratégico Corporativo	31
2.3. <i>Performance</i> da Gestão da Dívida	34
2.4. <i>Performance</i> do Património Imobiliário.....	39
2.5. <i>Performance</i> do Orçamento e Conta	42
2.6. <i>Performance</i> da Gestão Financeira	46
2.7. <i>Performance</i> da Gestão Estratégica	51
2.8. <i>Performance</i> da Gestão de Recursos Humanos	55
2.9. <i>Performance</i> da Gestão de Infra-Estruturas	57
2.10. <i>Performance</i> da Contabilidade	62
2.11. <i>Performance</i> da Gestão de Aquisições	64
2.12. <i>Performance</i> do Jurídico-Contencioso	66
2.13. <i>Performance</i> das Auditorias do Sist. de Controlo Interno	69



2.14.	Promoção da Melhoria Contínua.....	72
2.14.1.	Acções correctivas da performance.....	72
2.14.2.	Oportunidades de Melhoria – planos de acção	73
2.14.3.	OLA – <i>Organizational Level Agreements</i>	74
2.14.4.	Auditorias Internas da Qualidade.....	74
2.14.5.	Análise SWOT.....	75
2.14.6.	<i>Strategy Focused Organisation</i>	81
3.	RESULTADOS DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	87
3.1.	Inquérito de Satisfação dos Clientes Externos	87
3.2.	Caixas de Sugestões e Caixas de Correio Institucionais.....	91
3.3.	Tratamento de Reclamações	92
4.	RESULTADOS DA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES.....	95
4.1	Inquérito de satisfação dos colaboradores.....	96
4.2	Participação no Estudo das Melhores Empresas para Trabalhar	98
5.	RESULTADOS DA AUTO-AVALIAÇÃO EFQM	101
6.	AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO	103
7.	ADOÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO	119

Capítulo III - BALANÇO SOCIAL

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

Capítulo IV - AVALIAÇÃO FINAL

AVALIAÇÃO FINAL.....	129
----------------------	-----



I. Nota Introdutória

Mensagem do Conselho Directivo

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

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

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

Ao completar 33 anos de existência e ao efectuar o balanço do ano de 2009, pretendemos não só olhar para o passado, mas sobretudo perspectivar um futuro em que continuemos a constituir uma mais-valia para a sociedade em geral e para os nossos clientes em particular.

O contexto actual é de maior exigência e, por isso, impõe um elevado esforço e empenho, bem como uma capacidade de adaptação constante. Estamos certos de que o Instituto com as pessoas que nele trabalham saberão ultrapassar todas as dificuldades e alcançar com sucesso os desafios que sucessivamente se colocarão.

O CONSELHO DIRECTIVO DO IGFSS

José Gaspar



(Presidente)

Nelson Ferreira



(Vice Presidente)

Joaquina Franco



(Vogal)

Noémia Goulart



(Vogal)



1. MISSÃO, VISÃO, VALORES e POLÍTICA DA QUALIDADE

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

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

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

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

- Elaborar e gerir o Orçamento da Segurança Social (OSS) com um volume financeiro na ordem dos 32 mil milhões de euros, o segundo maior orçamento anual do país seguidamente ao Orçamento de Estado;
- Abastecer diariamente as instituições do Sistema, permitindo assegurar atempadamente os compromissos da Segurança Social para com os cidadãos e empresas e, bem assim, rentabilizar os excedentes de tesouraria;
- Recuperar a dívida à Segurança Social, nomeadamente através da cobrança coerciva, gerindo actualmente cerca de 1 milhão de processos de execução de dívidas, bem como mediante outros instrumentos extraordinários de regularização, contribuindo para a viabilização das empresas em situação económica difícil;
- Gerir cerca de 4.600 imóveis, entre renda livre e renda social, que integram o património imobiliário da Segurança Social.

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

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



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

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

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

1. Clientes Satisfeitos

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

2. Colaboradores envolvidos

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

3. Processos inovadores

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

4. Melhorias constantes

- Promover a orientação para resultados, no sentido de superar desafios cada vez mais exigentes, com vista ao aumento da eficiência e eficácia dos serviços prestados;



- ⇒ Adoptar procedimentos claros para uma execução e controlo rigorosos e efectuar uma revisão periódica dos processos, objectivos e metas no sentido de eliminar o supérfluo e reforçar o que for estratégico;
- ⇒ Procurar sempre a melhoria contínua do sistema, antevendo e ultrapassando todas as falhas e erros, rumo à excelência e ao aumento da qualidade do serviço;

5. Qualidade garantida

- ⇒ Respeitar e fazer cumprir todos os requisitos legais, regulamentares e normativos aplicáveis à actividade do Instituto e decorrentes do Sistema de Gestão da Qualidade;

6. Comunicação transparente

- ⇒ Comunicar de forma célere, apelativa e clara, a todos os interessados, a informação necessária e relevante ao exercício da sua actividade;
- ⇒ Manter e criar novos canais de partilha de informação, acessíveis a todos, promovendo a credibilidade interna e externa do Instituto como organização de referência na Administração Pública;

7. Responsabilidade social

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



2. O QUE FAZEMOS

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

Planeamento, Orçamento e Conta

- Propor as medidas de estratégia e de política financeira a adoptar no âmbito do Sistema de Segurança Social e assegurar a respectiva execução, bem como assegurar o cumprimento do princípio da unidade financeira do Sistema de Segurança Social;
- Definir, a nível nacional, objectivos, meios e formas de gestão financeira das instituições do Sistema de Segurança Social;
- Efectuar o controlo estratégico das instituições e serviços do sistema;
- Preparar o orçamento da Segurança Social (SS), apreciando, integrando e compatibilizando os orçamentos parcelares, e assegurar, coordenar e controlar a respectiva execução;
- Definir os critérios e normas a que deve obedecer a elaboração e organização do orçamento da Segurança Social, bem como as regras da sua execução e alteração;
- Definir os princípios, conceitos e procedimentos contabilísticos a adoptar no Sistema de Segurança Social, através da elaboração do plano de contas do sector e assegurar o seu cumprimento;
- Elaborar a Conta da Segurança Social;
- Assegurar a verificação, acompanhamento, avaliação e informação, nos domínios orçamental, económico e patrimonial, das actividades dos organismos da SS, no âmbito do Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado;
- Participar, em colaboração com as demais instituições, organismos e serviços do sistema, em estudos e trabalhos com incidência no financiamento e na alteração de prestações do Sistema de Segurança Social.

Gestão Financeira

- Optimizar a gestão dos recursos financeiros do Sistema de Segurança Social;
- Desempenhar as funções de tesouraria única do Sistema de Segurança Social, assegurando e controlando os pagamentos, bem como a arrecadação das receitas e dos respectivos fundos;
- Contrair os financiamentos necessários ao equilíbrio financeiro do Sistema, nos termos da legislação aplicável;
- Assegurar a gestão do Fundo de Garantia Salarial, do Fundo de Socorro Social e demais fundos englobados no Instituto;
- Assegurar a rendibilização de excedentes de tesouraria, mediante o recurso a instrumentos disponíveis no mercado.



Gestão da Dívida

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

Gestão do Património Imobiliário

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



3. MODELO DE GESTÃO

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



Figura 3 – Modelo de Gestão do IGFSS

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

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

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

participa desde 2008 no Estudo das Melhores Empresas para Trabalhar, promovido pelo *Great Place to Work Institute*.

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

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

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

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



II. Auto-avaliação

1. QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO

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

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

“Desenvolvimento de medidas para um reforço positivo do desempenho”

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

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

Assim, dentro do prazo legalmente estabelecido, em Novembro de 2008, o IGFSS entregou paralelamente ao Plano de Actividades, a sua proposta de QUAR para aprovação pela Tutela, no qual foram apresentados os seguintes **Objectivos Estratégicos** plurianuais: (i) Desenvolver um novo Modelo de Gestão da Dívida, (ii) Optimizar o planeamento financeiro e a rentabilização das necessidades de tesouraria (iii) Qualificar a gestão do Orçamento e da Conta da Segurança Social e (iv) Consolidar o Sistema de Gestão da Qualidade.

Relativamente aos **Objectivos Operacionais**, a construção do QUAR de 2009 do IGFSS partiu da análise dos mapas da estratégia desenhados de acordo com a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), tendo sido seleccionados de entre um vasto leque de objectivos e indicadores, aqueles que melhor representavam o essencial da missão e o foco estratégico do Instituto naquele ano.

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

- Objectivos de eficácia
- Objectivos de eficiência
- Objectivos de qualidade

Em 2009, não existiram quaisquer alterações de objectivos, indicadores e/ou metas do QUAR face à versão inicialmente aprovada pela tutela em 07/08/2009.

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



1.1 Resultados dos objectivos

Os 3 objectivos e os respectivos 8 indicadores constantes do QUAR do IGFSS foram monitorizados mensalmente durante o ano de 2009 à semelhança dos restantes 300 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 2009 continuou a incluir-se neste relatório os resultados dos objectivos e indicadores do QUAR possibilitando o seu acompanhamento regular.

Apresentam-se de seguida os resultados do QUAR de 2009 do IGFSS:

QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO - 2009

Última actualização: 28/01/2010

Ministério do Trabalho e Solidariedade Social	
Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, IP (IGFSS)	
Missão: Gestão financeira unificada dos recursos económicos consignados no orçamento da segurança social	
Objectivos estratégicos plurianuais:	
1. Desenvolver um novo Modelo de Gestão da Dívida;	
2. Optimizar o planeamento financeiro e a rentabilização das necessidades de tesouraria;	
3. Qualificar a gestão do Orçamento e da Conta da Segurança Social;	
4. Consolidar o Sistema de Gestão da Qualidade.	

Resultado do parâmetro Eficácia: **216,41%** Período de avaliação: Janeiro a Dezembro
 Classificação: **Superou**
 Ponderação: **34%**

Objectivos operacionais	Ponderação	Meta		Resultado		% de Concretização	% de Desvio	Classificação
		Valor	Unid.	Valor	Unid.			
Rentabilizar os activos da Segurança Social 100%								
Indicador 1: Aumento 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	34%	-8,57	%	-5,28	%	138,39%	38,39%	Superou
Indicador 2: Rendibilidade média IGFSS Vs MMI Fórmula = Diferença entre as taxas obtidas nas aplicações do IGFSS face às Taxas do MMI (Mercado Monetário Interbancário), para prazos equivalentes	34%	25,00	Pontos base	97	Pontos base	388,00%	288,00%	Superou
Indicador 3: Peso relativo DO/DP Fórmula = Peso relativo do capital médio diário em DO, com base no INFBANK, face ao capital médio diário em aplicação das aplicações com capitalização	32%	1,00	%	0,83	%	117,00%	17,00%	Superou
Resultado do Objectivo	216,41%							



Resultado do parâmetro Eficiência: **126,48%**
 Classificação: **Superou**
 Ponderação: **34%**

Objectivos operacionais	Ponderação	Meta		Resultado		% de Concretização	% de Desvio	Classificação
		Valor	Unid.	Valor	Unid.			
Cumprir as obrigações legais nucleares 100%								
Indicador 1: Consolidação e apresentação da execução orçamental - dia 18 do mês seguinte (ou dia útil anterior) Fórmula = $(1 + (1 - (N.^{\circ} \text{ de dias úteis realizados acumulados} / N.^{\circ} \text{ de dias úteis previstos acumulados})) * 100$ Janeiro (dia 16) Fevereiro (dia 18) Março (dia 18) Abril (dia 17) Maio (dia 18) Junho (dia 18) Julho (dia 17) Agosto (dia 18) Setembro (dia 18) Outubro (dia 16) Novembro (dia 18) Dezembro (dia 18)	34%	147	Dias úteis	142	Dias úteis	103,40%	3,40%	Superou
Indicador 2: CSS 2008 e Relatório sintético (N.º de dias úteis que medeia entre o início dos trabalhos - 02/01/2009 - e a data de conclusão do relatório - previsto 15/06/2009) Fórmula = $(1 + (1 - (N.^{\circ} \text{ de dias úteis verificados} / N.^{\circ} \text{ de dias úteis previstos})) * 100$	34%	112	Dias úteis	112	Dias úteis	100%	0%	Atingiu
Indicador 3: Execução do processo de Titularização Fórmula = Média do n.º de dias úteis	32%	8	Dias úteis	1,67	Dias úteis	179,13%	79,13%	Superou
Resultado do Objectivo		126,48%						

Resultado do parâmetro Qualidade: **155,00%**
 Classificação: **Superou**
 Ponderação: **32%**

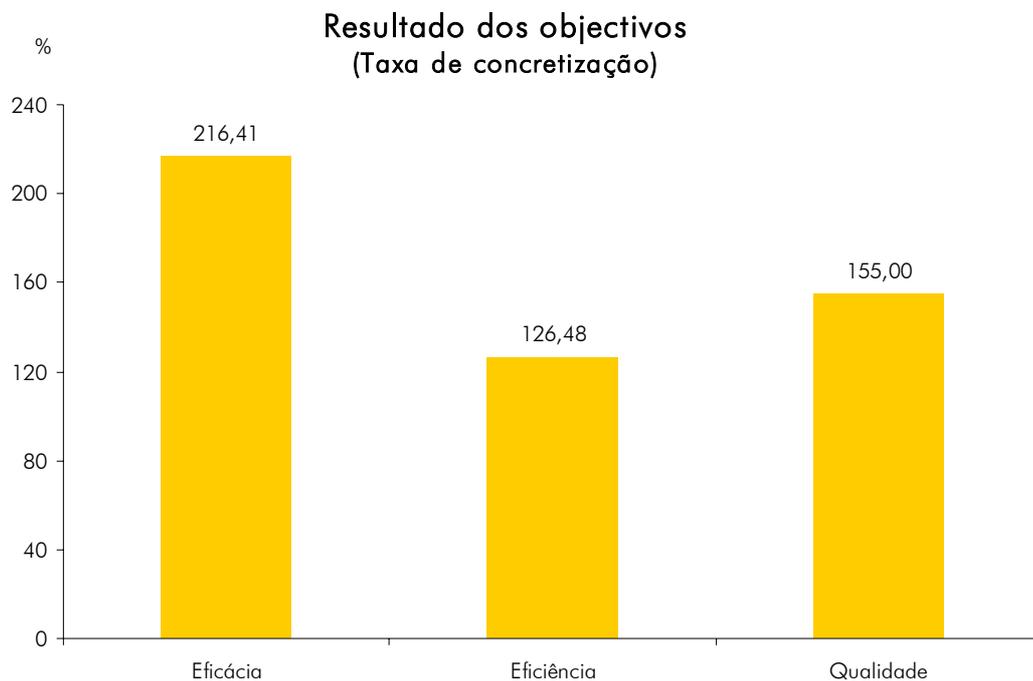
Objectivos operacionais	Ponderação	Meta		Resultado		% de Concretização	% de Desvio	Classificação
		Valor	Unid.	Valor	Unid.			
Promover a Gestão da Qualidade 100%								
Indicador 1: Manutenção da certificação ISO 9001 (N.º de dias úteis que medeia entre a Auditoria de Acompanhamento - 02/11/2009 - e a data da confirmação da manutenção da certificação pela APCER - previsto 31/12/2009) Fórmula = $(1 + (1 - (N.^{\circ} \text{ de dias úteis verificados} / N.^{\circ} \text{ de dias úteis previstos})) * 100$	50%	40	Dias úteis	0	Dias úteis	200%	100%	Superou
Indicador 2: Tempo de espera no atendimento das Secções de Processo Executivo - até 20 minutos (Aferido através dos folhetos de sugestões disponíveis nos balcões de atendimento de cada distrito) Fórmula = $(N.^{\circ} \text{ de clientes atendidos até 20 minutos} / N.^{\circ} \text{ total de clientes}) * 100$	50%	80	%	88	%	110,00%	10,00%	Superou
Resultado do Objectivo		155,00%						

Parâmetros		
Eficácia	Eficiência	Qualidade
34%	34%	32%
73,58%	43,00%	49,60%

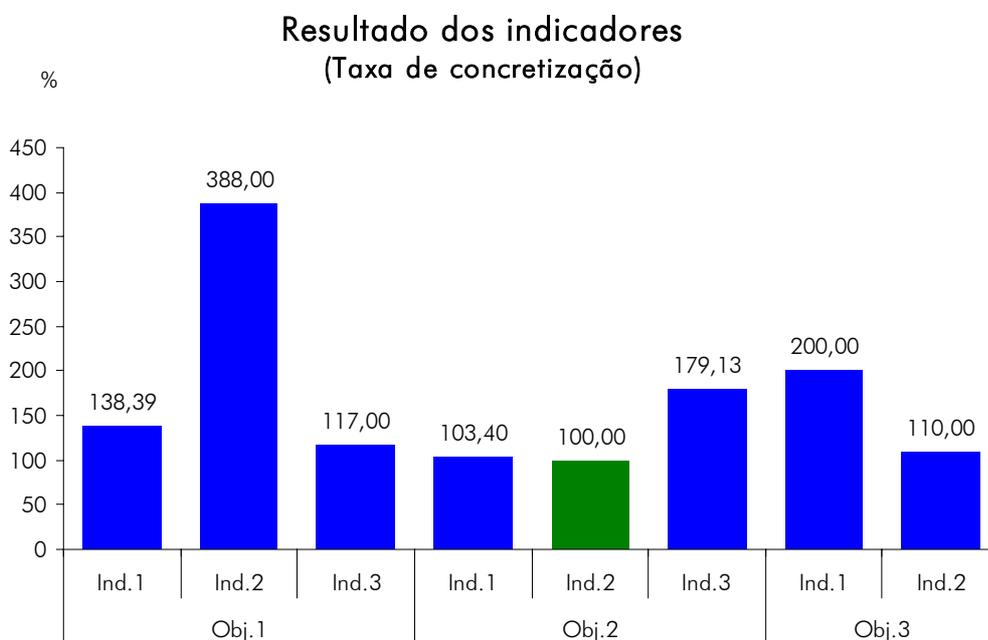
Avaliação final do IGFSS		
Bom	Satisfatório	Insuficiente
166,18%		

Da leitura do QUAR do IGFSS resulta que os objectivos de eficácia, eficiência e qualidade apresentam todos resultados acima dos 100 por cento, ou seja, no nível "Bom". Conclui-se, assim, que foram largamente superados todos os parâmetros de avaliação, de onde resulta uma avaliação final de 166,18 por cento, conforme se detalha supra e se representa graficamente a seguir:





Dos 8 indicadores que constam do QUAR, verifica-se que 7 foram superados (88 por cento) e 1 foi atingido (12 por cento), conforme se demonstra no gráfico seguinte:



Relativamente a cada um dos 8 indicadores cuja meta se superou ou se atingiu (100 por cento dos indicadores do QUAR), apresentam-se de seguida os principais factores que contribuíram para os resultados de 2009, bem como a sua evolução histórica:



Indicador do QUAR	Meta	Resultado	% desvio
Aumento da taxa de cobrança global	-8,57%	-5,28%	+ 38,39%

A *performance* obtida pelo IGFSS no exercício de 2009 resultou em grande parte do valor cobrado no âmbito do processo executivo (cerca de 351 milhões de euros), representando ≈ 94 por cento da dívida total cobrada e um aumento de ≈ 3 por cento face ao período homólogo. Perto de 53 por cento da dívida cobrada resultou de pagamentos prestacionais acordados com os contribuintes, impulsionados pelas acções de citação automática implementadas ao longo do ano, tanto a nível central como distrital. O restante valor cobrado resultou de um elevado investimento em acções massivas de penhoras (≈ 40 por cento) e de pagamentos voluntários após citação (≈ 7 por cento).

No que respeita à recuperação extraordinária, existiu um decréscimo de ≈ 24 por cento do valor cobrado (≈ 20 milhões de euros), que resulta em grande medida da reduzida liquidez dos grandes devedores, causada pela crise económica e financeira.

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 ≈ 371 milhões de euros de créditos arrecadados em 2009, conforme se verifica no gráfico do ponto “2.2. *Performance da Gestão da Dívida*” deste Capítulo.

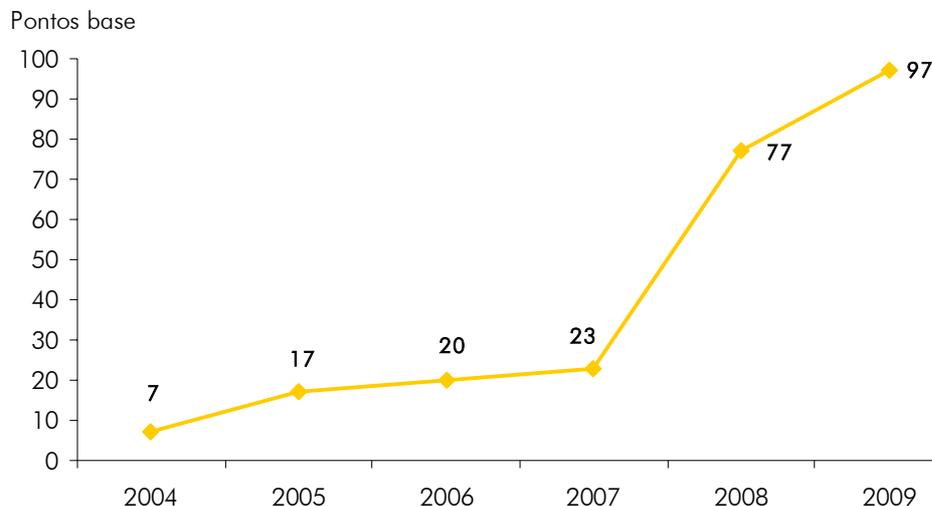
Indicador do QUAR	Meta	Resultado	% desvio
Rendibilidade média IGFSS Vs MMI	25 pontos base	97 pontos base	+ 288,00%
Peso relativo DO/DP	1,00%	0,83%	+ 17,00%

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

A diminuição do capital médio em aplicação fez com que o IGFSS, ao contrário do verificado nos anos anteriores, não pudesse reforçar a aplicação nos prazos mais longos (um, dois, três e seis meses), onde tradicionalmente obtém diferenciais mais elevados face ao MMI. No entanto, este factor foi atenuado pela crise financeira que ocorreu no ano de 2008 e que se arrastou para o ano de 2009, uma vez que contribuiu para que o Mercado Monetário Interbancário não funcionasse com tantas operações entre bancos, o que fez com que se verificasse uma grande falta de liquidez em muitos bancos onde o IGFSS efectua aplicações financeiras, aumentando assim as taxas de rendibilidade oferecidas por estas instituições bancárias.



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



Analisando estes indicadores de uma perspectiva histórica, conclui-se que a *performance* relativamente ao “Peso relativo DO/DP” tem vindo a melhorar desde 2007 (1,18 por cento em 2007, 1,04 por cento em 2008 e 0,83 por cento em 2009), bem como o indicador “Rendibilidade média IGFSS Vs MMI” regista de uma forma acentuada um bom desempenho, tal como se demonstra no gráfico anterior.

Indicador do QUAR	Meta	Resultado	% desvio
Consolidação e apresentação da execução orçamental - dia 18 do mês seguinte (ou dia útil anterior)	147 dias úteis	142 dias úteis	+ 3,40%
CSS 2008 e Relatório sintético	112 dias úteis	112 dias úteis	0,00%

Porque esta área se revela particularmente exigente, revestindo de enorme importância a disponibilização tempestiva da informação, nomeadamente à Tutela, antecipou-se para o dia 18 de cada mês a emissão da execução do Orçamento da Segurança Social referente ao mês anterior, antecipando em 1 dia útil o objectivo estabelecido em 2008 e em 4 dias úteis o objectivo face a 2007, permitindo a sua publicação simultânea com a Direcção-Geral do Orçamento.

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

Relativamente à entrega da Conta da Segurança Social não pode deixar de ser assinalado o esforço desenvolvido em 2006 para a apresentação das Contas da Segurança Social definitivas referentes aos anos de 2002 a 2004 que se vinham mantendo provisórias pelo atraso no fecho das contas singulares das Instituições que integram o perímetro de consolidação da Segurança

Social. Desde 2005 as Contas têm sido entregues dentro do prazo legalmente estipulado, não tendo 2009 sido excepção. Também se julga adequado realçar a particularidade deste objectivo, onde a sua superação é desaconselhada pelo rigor exaustivo de uma revisão até ao dia legalmente previsto para a sua entrega. Tem sido essa a opção do IGFSS.

Indicador do QUAR	Meta	Resultado	% desvio
Execução do processo de Titularização	8 dias úteis	1,67 dias úteis	+ 79,13%

Desde 2008 que o IGFSS optimizou os seus procedimentos respeitantes à titularização da dívida com o objectivo de tornar mais célere o processo de *reporting* aos parceiros envolvidos (o resultado em 2008 foi de 6,58 dias úteis).

Esta optimização do procedimento visou também aumentar a satisfação dos intervenientes no processo, tendo permitido reduzir o tempo útil necessário para a execução mensal do processo de titularização.

A *performance* da cobrança no processo executivo tem contribuído para garantir o cumprimento do contrato de titularização, tendo sido arrecadados no último ano \approx 7,8 milhões de euros relativos a dívidas titularizadas.

Desde o início do contrato de titularização assinado com a SAGRES, CTC, em 2003, o IGFSS cumpriu escrupulosamente todos os meses os prazos fixados contratualmente (10 dias úteis), tendo-se verificado inclusive uma antecipação das datas de entrega dos *Monthly Servicer Report*.

Indicador do QUAR	Meta	Resultado	% desvio
Manutenção da certificação ISO 9001	40 dias úteis	0 dias úteis	+ 100,00%

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

Ou seja, todo o trabalho desenvolvido no ano de 2009 para melhorar o Sistema de Gestão da Qualidade, nomeadamente o empenho na correcção das não conformidades detectadas pela APCER em 2008, influenciou positivamente o resultado da auditoria já que foi evidenciada a melhoria contínua do desempenho e do modelo de gestão do IGFSS, não tendo sido detectadas não conformidades.

Para alcançar este objectivo a estratégia passou por focalizar as Auditorias Internas da Qualidade nos aspectos de maior criticidade, apostando, em simultâneo, na qualificação e avaliação dos auditores internos da qualidade, tendo-se registado uma taxa de satisfação de 95,70 por cento.



Por outro lado, no fomento da melhoria contínua dos Processos, identificaram-se 82 acções preventivas e reduziu-se o tempo médio para definição das acções correctivas para 3,76 dias úteis.

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

Indicador do QUAR	Meta	Resultado	% desvio
Tempo de espera no atendimento das Secções de Processo Executivo – até 20 minutos	80%	88%	+ 10,00%

O IGFSS tem realizado desde 2005 uma forte aposta na formação dos colaboradores que realizam atendimento ao público de forma a dotá-los de técnicas que lhes permitam ser cada vez mais eficientes e eficazes, bem como na implementação de mecanismos que permitem agilizar o tratamento dos assuntos dos clientes que se dirigem aos serviços.

Este resultado tem ainda um maior relevo, se considerarmos que este indicador é uma medida da percepção directa do cliente, uma vez que a sua aferição é realizada com base no preenchimento de um folheto de sugestões disponibilizado nos balcões de atendimento.

1.2 Meios disponíveis – recursos financeiros e humanos

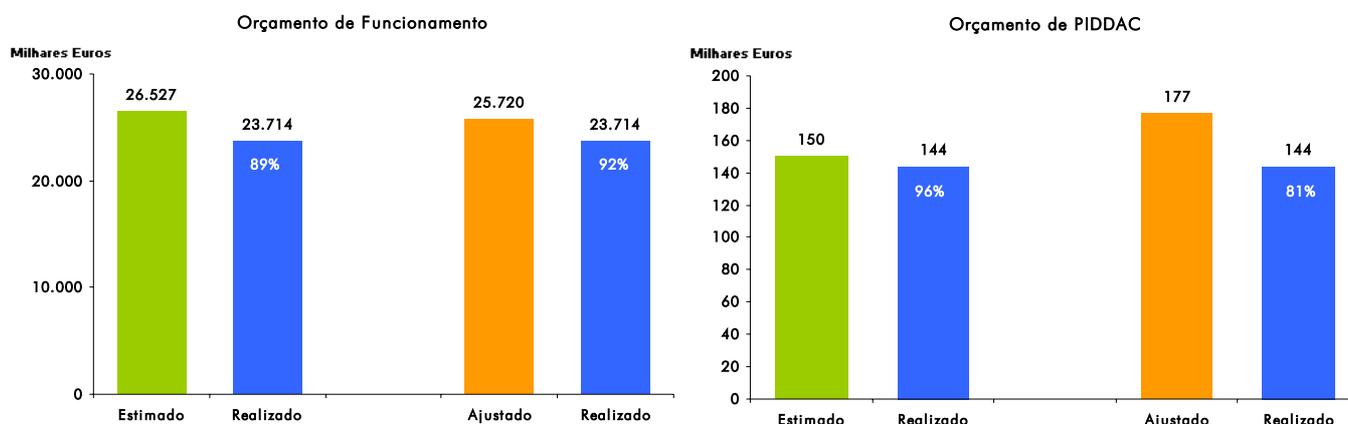
Relativamente aos recursos financeiros, no QUAR apresentado em Novembro de 2008 estavam previstos um orçamento de funcionamento de 26.527 milhares de euros e de PIDDAC de 150 mil euros.

Ainda antes do início do ano, houve necessidade de realizar alterações ao orçamento estimado, tendo o orçamento de funcionamento sido reduzido no agrupamento de despesas com o pessoal no montante de 1.382 milhares de euros. Por outro lado, o orçamento de PIDDAC foi aumentado para 177 mil euros em virtude da integração de saldos do ano 2008.

Ainda durante o ano 2009, existiu um aumento do orçamento de funcionamento em 575 mil euros devido à extinção do Departamento de Acordos Internacionais de Segurança Social, I. P. (DAISS, I. P.), tendo o IGFSS ficado com o seu edifício e encargos. Assim, o valor do orçamento de funcionamento para 2009 ascendeu a 25.720 mil euros.

Nos gráficos seguintes compara-se o valor realizado de ambos os orçamentos, quer com o valor inicial estimado, quer com o valor ajustado:

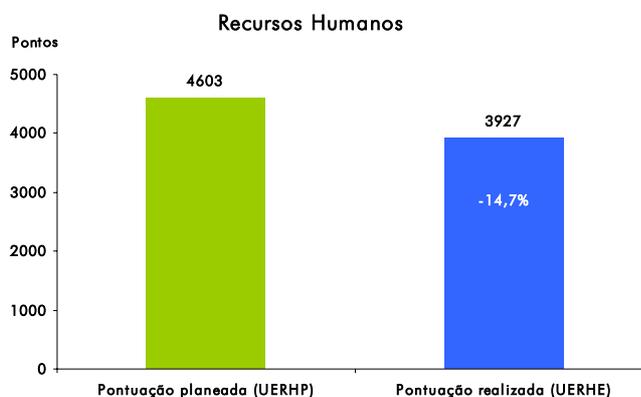




No que respeita aos **recursos humanos**, a pontuação planeada teve por base o número de colaboradores existente à data de 14 de Novembro de 2008. Durante o ano, alguns desses colaboradores foram saindo do Instituto pelas mais diversas razões, bem como, em sentido inverso, foi possível recrutar novos colaboradores. A pontuação realizada contempla todos os dias trabalhados por colaboradores do IGFSS, independentemente de terem entrado ou saído durante o ano de 2009.

Da análise do quadro infra, verifica-se que, quer a nível global, quer em cada uma das categorias, o desvio entre a pontuação planeada e a realizada é negativo. Ou seja, o IGFSS trabalhou com menos recursos do que o planeado, não tendo esse facto ainda assim impedido que os objectivos a que o Instituto se propôs fossem superados. A taxa de desvio da pontuação total realizada face à planeada é de 14,7 por cento.

Categorias	N.º de RH planeados	Pontuação unitária	Pontuação planeada (UERHP)	Pontuação realizada (UERHE)	Desvio
Técnico superior	250	12	3.000	2692	-308
Técnico especializado - CIT	12	12	144	100	-44
Técnico de informática	1	12	12	11	-1
Assistente técnico	169	8	1.352	1047	-305
Assistente operacional	19	5	95	77	-18
Total	451		4.603	3927	-676



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

1.3 Fontes de Verificação

No que respeita às fontes de verificação importa referir que o IGFSS tem continuamente desenvolvido desde 2004, data em que adoptou uma Gestão por Objectivos, diversos mecanismos de controlo interno para melhor garantir o rigor na monitorização da *performance*, ou seja, dos resultados alcançados, fomentando desta forma, ao mesmo tempo, a responsabilização não só dos dirigentes mas também dos colaboradores.

Assim, todos os Processos, de Negócio e de Suporte, têm ao longo do tempo criado ferramentas e desenvolvido sistemas de informação que permitem assegurar de forma cada vez mais rigorosa a aferição dos resultados alcançados em cada indicador. As fontes de verificação dos resultados do QUAR de 2009 são, então, as que constam do quadro seguinte:

Objectivo operacional	Indicador	Fonte de verificação
Rentabilizar os activos da Segurança Social	Aumento da taxa de cobrança global	Os dados são retirados do: - SEF (Sistema de Execuções Fiscais); - SIGED (Sistema de Informação de Gestão de Enquadramento de Devedores). Os dados são depois trabalhados em folhas de Excel.
Rentabilizar os activos da Segurança Social	Rendibilidade média IGFSS Vs MMI	As taxas do MMI são retiradas do site do Banco de Portugal; A informação das aplicações constituídas pelo IGFSS com capitalização é retirada do Sistema de Informação Financeira (SIF). Os dados são trabalhados em folhas de Excel com tabelas dinâmicas.
Rentabilizar os activos da Segurança Social	Peso relativo DO/DP	Os dados são retirados do INFBANK e do Sistema de Informação Financeira (SIF). Os dados são depois trabalhados em folhas de Excel.
Cumprir as obrigações legais nucleares	Consolidação e apresentação da execução orçamental	Data do Ofício/e-mail de envio da execução orçamental para o Gabinete do SESS.
Cumprir as obrigações legais nucleares	CSS 2008 e Relatório sintético	Data da assinatura da Conta da Segurança Social pelo Conselho Directivo do IGFSS.
Cumprir as obrigações legais nucleares	Execução do processo de Titularização	Data de envio do e-mail para o Citigroup com o Relatório da Titularização.
Promover a Gestão da Qualidade	Manutenção da certificação ISO 9001	Fax/Ofício/Mail da APCER - Associação Portuguesa de Certificação.
Promover a Gestão da Qualidade	Tempo de espera no atendimento das Secções de Processo Executivo - até 20 minutos.	Folha de Excel de registo das respostas dos clientes aos folhetos de sugestões localizados nos balcões de atendimento das Secções de Processo Executivo.

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

Aliás, atendendo ao número de indicadores monitorizados mensalmente, cerca de 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.



2. GESTÃO POR OBJECTIVOS

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

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

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

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

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

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

A segunda fase de adopção do BSC, em 2007, ficou também marcada pela implementação de um sistema de informação, através do qual o IGFSS consegue efectuar o controlo *on-line* dos níveis de desempenho e monitorizar com maior exactidão as acções correctivas da *performance*. No seguimento, iniciaram-se as reuniões trimestrais de pilotagem estratégica do Conselho da Qualidade.

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

Nele se engloba o Contrato de Gestão, entretanto assinado com a Tutela de acordo com o estatuído no Estatuto do Gestor Público, e se reafirma a missão, visão e valores institucionais, bem

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

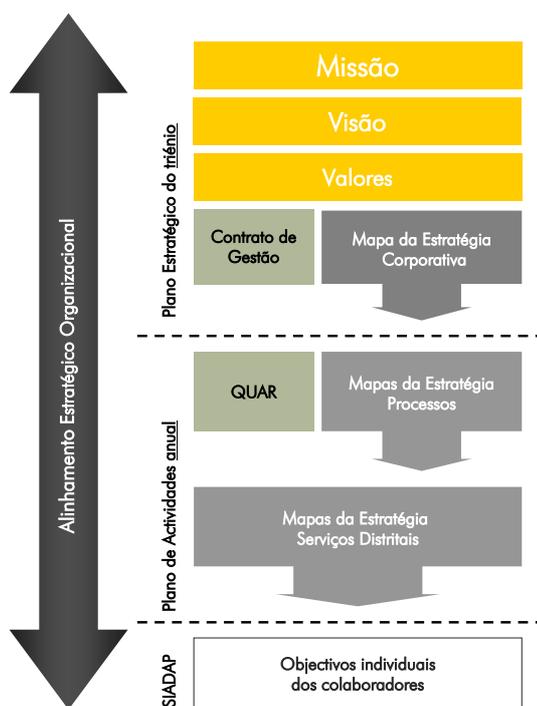


como se definem os principais objectivos a alcançar, perfeitamente quantificados, através da apresentação do Mapa da Estratégia Corporativa para o triénio.

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

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

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



Desdobramento da Estratégia



2.1. A Metodologia BSC

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

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

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

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

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

Assim, para cada Processo do Sistema de Gestão da Qualidade do IGFSS, é desenhado um Mapa da Estratégia e definido um conjunto de objectivos, medidos, cada um deles, por um ou mais indicadores, através das fixação não só de metas anuais, mas também de metas intercalares, que permitem efectuar a monitorização mensal da *performance* institucional e aferir a eficácia dos Processos.

Os Mapas da Estratégia permitem comunicar a estratégia do IGFSS a todos os colaboradores de forma clara, simples e eficaz, ao mesmo tempo que explicitam os objectivos a atingir e a forma como estes se influenciam uns aos outros. De forma a garantir o alinhamento organizacional, é efectuado o seguinte desdobramento de objectivos:

- **Mapa estratégico corporativo:** traduz a estratégia global da organização, com vista à concretização da sua missão;
- **11 Mapas da Estratégia por Processo, de 2.º nível:** traduzem a missão e a estratégia de cada Processo, de Negócio e de Suporte, em objectivos operacionais;
- **Mapas da Estratégia por serviço desconcentrado, de 3.º nível:** estes mapas, respectivos, indicadores e metas pretendem monitorizar a *performance* individual dos serviços desconcentrados que executam as mesmas funções, de modo a existir comparabilidade entre eles e verificar o contributo e impacto de cada um no resultado global no Processo.

Cada *scorecard*, consoante a sua dimensão e complexidade, comporta entre 6 a 14 objectivos, cada um deles com 1 a 7 indicadores de desempenho. No seu conjunto, em 2009, os *scorecards*



continham 107 objectivos medidos por cerca de 300 indicadores de eficácia (*lag*) e de eficiência (*lead*).

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

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

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

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

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

Desta forma, o BSC permite que a tomada de decisões, quer do Conselho Directivo, quer dos demais dirigentes, seja baseada em outputs objectivos e devidamente quantificados.

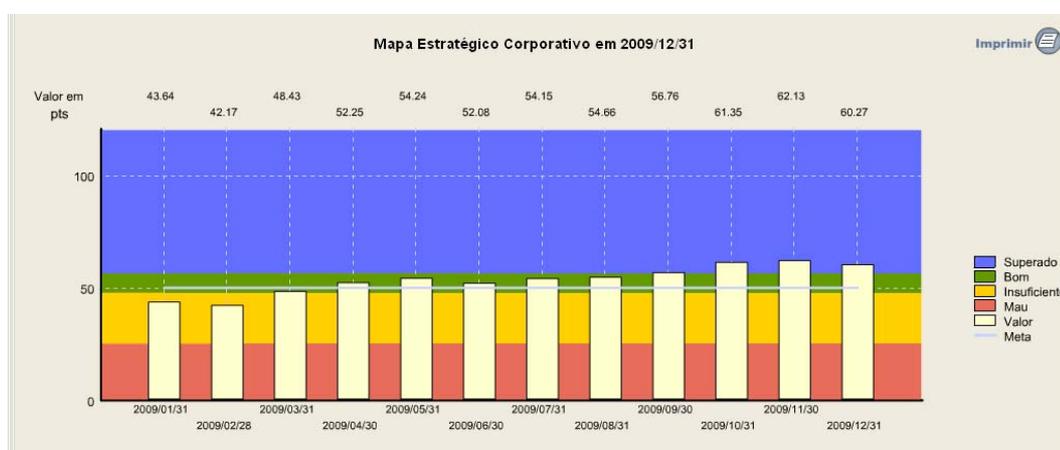
Nos pontos seguintes apresentam-se os resultados dos *scorecards* de 2009 relativamente ao Mapa Estratégico Corporativo e para cada um dos Processos do IGFSS, fazendo-se um balanço do seu desempenho.



2.2. Performance do Mapa Estratégico Corporativo

O mapa estratégico corporativo foi construído com quatro temas estratégicos verticais, coincidentes com as áreas de negócio, reflectindo a estratégia global do IGFSS e a forma como se propõe implementá-la, com vista à concretização da sua missão.

Os resultados deste mapa no ano de 2009 foram muito positivos, tendo-se registado uma pontuação final de 60,27 pontos, ou seja, 10 pontos acima da meta do *scorecard*, situando-se no nível de superação, conforme se pode verificar no gráfico infra.



Evolução mensal da pontuação do Mapa Estratégico Corporativo

Uma vez que este mapa agrupa os objectivos e indicadores mais relevantes dos *scorecards* de 2.º nível, a análise mais detalhada dos resultados é efectuada nos pontos que se seguem, relativos aos respectivos Processos.

Mapa Estratégico Corporativo em 2009/12/31

	Eficácia	Metas		
☐ Mapa Estratégico Corporativo	60.27 pts	(49.98 pts)	117.01%	↔
☐ Financeira	55.26 pts	(49.92 pts)	125.39%	↔
☐ Regularizar a dívida da Segurança Social	80.14 pts	(50.00 pts)	98.53%	↔
☐ Aumento da taxa de cobrança global	-5.28 %	(-8.57 %)	87.20%	↔ ⚠
☐ Execução do processo de Titularização	307.60 PA	(280.00 PA)	109.86%	↔
☐ Rentabilizar o património imobiliário	0.00 pts	(49.76 pts)	25.12%	↔
☐ Receitas de alienação	4.02 M€	(16.00 M€)	25.12%	↔ ⚠
☐ Rentabilizar os excedentes de tesouraria da SS	85.63 pts	(50.00 pts)	252.50%	↔
☐ Peso relativo DO/DP	0.83 %	(1.00 %)	117.0%	↔
☐ Rendibilidade média IGFSS vs MMI	97.00 PB	(25.00 PB)	388.00%	↔
☐ Clientes	51.51 pts	(50.00 pts)	98.21%	↔
☐ Melhorar o atendimento e viabilizar empresas	53.64 pts	(50.00 pts)	90.91%	↔
☐ Índice de satisfação dos Clientes - Rec. Executiva	77.00 %	(76.00 %)	101.32%	↑
☐ Índice de satisfação dos Clientes - Rec. Extraordinária	71.00 %	(64.00 %)	110.94%	↑
☐ Tempo de espera no atendimento das SPE - até 20 Min.	88.00 %	(80.00 %)	110.00%	↔
☐ Postos de trabalho assegurados	9924.00 N.º	(7500.00 N.º)	132.32%	↔
☐ N.º de viabilizações	0.00 N.º	(30.00 N.º)	0.00%	↔ ⚠
☐ Melhorar a qualidade do serviço	46.76 pts	(50.00 pts)	97.41%	↔
☐ Índice de satisfação Adm. Condomínio	66.00 %	(65.00 %)	101.54%	↑
☐ Taxa de satisfação com a execução das obras	97.84 %	(95.00 %)	102.99%	↔
☐ Índice de satisfação dos arrendatários	57.00 %	(65.00 %)	87.69%	↑ ⚠
☐ Assegurar informação relativa à Conta e ao Orçamento da SS	52.43 pts	(50.00 pts)	104.94%	↔
☐ Índice de satisfação dos clientes externos	88.00 %	(84.00 %)	104.76%	↑
☐ CSS 2008 e Relatório sintético	70.00 PA	(70.00 PA)	100.00%	↔
☐ Apresentação dos mapas orçamentais e do Relatório à DGO	10.00 PA	(10.00 PA)	100.00%	↔
☐ Consolidação e apresentação da execução orçamental	103.00 PA	(100.00 PA)	103.00%	↔
☐ Controlar o abastecimento financeiro e as Tesourarias da SS	53.20 pts	(50.00 pts)	102.56%	↔
☐ Índice de Satisfação de clientes externos - Abast. Financ.	91.00 %	(95.00 %)	95.79%	↑ ⚠
☐ Taxa de cumprim. de entrega previsões de transferênc. ISS	100.00 %	(91.00 %)	109.89%	↔
☐ Relatório de Controlo das Tesourarias GT (ISS)	30.60 PA	(30.00 PA)	102.00%	↔
☐ Processos Internos	55.04 pts	(50.00 pts)	107.01%	↔
☐ Incentivar os pagamentos voluntários	74.21 pts	(50.00 pts)	137.03%	↔
☐ Taxa de contribuintes citados	68.67 %	(70.00 %)	98.10%	↔
☐ Dívida acordada	376.35 M€	(195.00 M€)	193.00%	↔
☐ Taxa de incumprimento	20.00 %	(25.00 %)	120.00%	↔
☐ Agilizar o enquadramento	34.03 pts	(50.00 pts)	87.22%	↔
☐ Tempo médio duração dos PEC	10.15 Meses	(9.00 Meses)	87.22%	↔ ⚠
☐ Dinamizar os pagamentos coercivos	67.45 pts	(50.00 pts)	127.67%	↔
☐ Rácio dos processos com penhora	84.04 %	(75.00 %)	112.05%	↔
☐ % dos contribuintes com notificação para reversão	10.78 %	(12.00 %)	89.83%	↔ ⚠
☐ N.º de vendas marcadas de bens penhorados	1304.00 N.º	(720.00 N.º)	181.11%	↔
☐ Alienar, arrendar e transferir imóveis	36.00 pts	(50.00 pts)	88.80%	↔
☐ Concurso de venda de imóveis	33.20 PA	(50.00 PA)	66.40%	↔ ⚠
☐ N.º de Autarquias contactadas	15.00 N.º	(15.00 N.º)	100.00%	↔
☐ Concurso de Arrendamento	50.00 PA	(50.00 PA)	100.00%	↔
☐ Valorizar os imóveis	66.07 pts	(50.00 pts)	112.85%	↔

Mapa Estratégico Corporativo em 2009/12/31

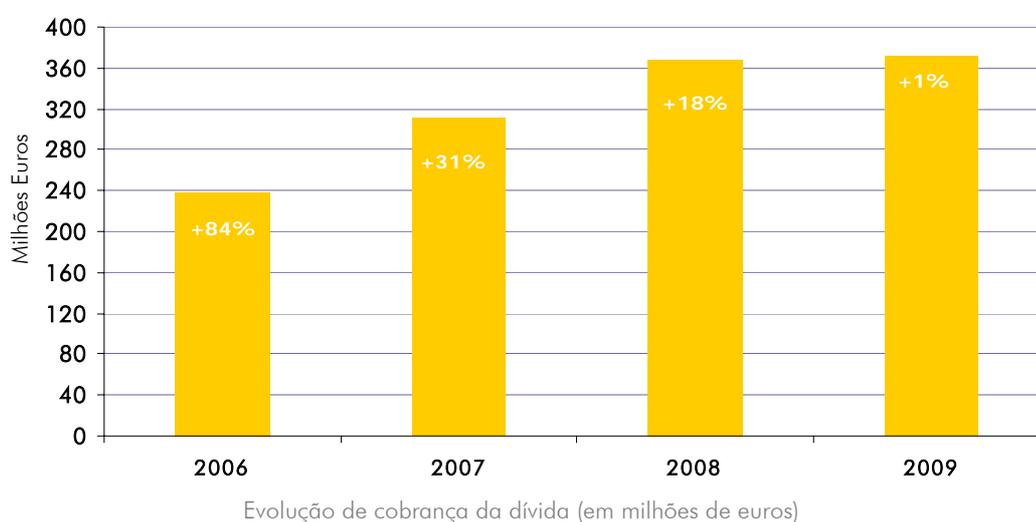
	Eficácia	Metas		
<input type="checkbox"/> N.º imóveis valorizados	10.00 N.º	(10.00 N.º)	100.00%	→
<input type="checkbox"/> N.º vistorias efectuadas	3017.00 N.º	(2400.00 N.º)	125.71%	↔
<input type="checkbox"/> Reduzir os tempos de resposta dos serviços	74.19 pts	(50.00 pts)	122.75%	→
<input type="checkbox"/> Tempo médio de resposta às ordens de reparação	10.13 Dias	(10.00 Dias)	99.70%	→
<input type="checkbox"/> Tempo médio de resposta nas transmissões de arrendamento	2.66 Dias	(5.00 Dias)	146.80%	→
<input type="checkbox"/> Previsão de execução orçamental	51.32 pts	(50.00 pts)	101.05%	→
<input type="checkbox"/> Taxa de cumprimento da apresent. das previsões de exec. orç.	96.00 %	(95.00 %)	101.05%	→
<input type="checkbox"/> Realizar estudos prospectivos	64.54 pts	(50.00 pts)	111.63%	→
<input type="checkbox"/> Taxa de cumprimento de realização dos estudos	100.00 %	(95.00 %)	105.26%	→
<input type="checkbox"/> Apresent. valores prospectivos grandes rubricas do OSS/2010	106.20 PA	(90.00 PA)	118.00%	→
<input type="checkbox"/> Assegurar o planeamento financeiro do Sistema de SS	54.47 pts	(50.00 pts)	103.58%	→
<input type="checkbox"/> Taxa de cumprim. da apresent. diária do PT não condicionado	98.40 %	(95.00 %)	103.58%	→
<input type="checkbox"/> Prazo de elaboração do PT anual de 2010 mensualizado	0.00 Dias	(0.00 Dias)		→ ⚠
<input type="checkbox"/> Controlar os serviços financeiros	28.11 pts	(50.00 pts)	77.49%	→
<input type="checkbox"/> Taxa de cumprimento da validação do custo Serv. Multibanco	99.73 %	(95.00 %)	104.98%	→
<input type="checkbox"/> Alargamento dos canais de pagamento para as Rendas	10.00 PA	(20.00 PA)	50.00%	→ ⚠
<input type="checkbox"/> Aprendizagem e Crescimento	79.28 pts	(50.00 pts)	137.43%	→
<input type="checkbox"/> Desenvolver e motivar o Capital Humano	45.34 pts	(50.00 pts)	101.23%	→
<input type="checkbox"/> Taxa de admissões	19.40 %	(80.00 %)	24.25%	→ ⚠
<input type="checkbox"/> Índice de satisfação dos Colaboradores	74.00 %	(75.00 %)	98.67%	↑
<input type="checkbox"/> Classificação do inquérito GPW	62.00 %	(68.00 %)	91.13%	↑ ⚠
<input type="checkbox"/> N.º médio de horas de formação por Colaborador	72.29	(36.00)	200.81%	→
<input type="checkbox"/> Taxa de absentismo	4.33 %	(3.99 %)	91.43%	→ ⚠
<input type="checkbox"/> Assegurar a Gestão da Qualidade do IGFSS	100.00 pts	(50.00 pts)	177.00%	→
<input type="checkbox"/> Manutenção da certificação ISO 9001	88.50 PA	(50.00 PA)	177.00%	→
<input type="checkbox"/> Qualificar o Sistema de Informação Financeira e Orçamental	92.50 pts	(50.00 pts)	134.00%	→
<input type="checkbox"/> Especificação dos mapas da LEO	40.20 PA	(30.00 PA)	134.00%	→

2.3. Performance da Gestão da Dívida

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

Assumindo a recuperação de créditos uma importância estratégica no sistema da segurança social, o IGFSS determinou como objectivo nuclear para 2009 o aumento da cobrança da dívida.

O gráfico infra ilustra a evolução da cobrança de dívida à Segurança Social nos últimos quatro anos verificando-se um crescimento da dívida cobrada de ≈ 1 por cento em 2009 face ao período homólogo, representando uma arrecadação de créditos de cerca de 371 milhões de euros.



Do valor total cobrado, ≈ 351 milhões de euros foram arrecadados no âmbito do processo executivo e ≈ 20 milhões de euros no âmbito da recuperação extraordinária, representando, face ao ano anterior, um crescimento de 3 por cento e um decréscimo de 24 por cento respectivamente. O decréscimo registado resulta, em grande medida, da reduzida liquidez dos grandes devedores face à crise económica e financeira em curso.

Dívida Cobrada	2009	Varição homóloga
Recuperação Executiva	≈ 351 M€	≈ 3 %
Recuperação Extraordinária	≈ 20 M€	≈ -24 %
Total	≈ 371 M€	≈ 1 %

M€: Milhões de euros

Durante o ano foram celebrados no âmbito do processo executivo 39.988 acordos a que corresponde uma dívida acordada de ≈ 376 milhões de euros, superando claramente o objectivo traçado (195 milhões de euros de dívida enquadrada). O valor cobrado em acordos ascendeu a ≈ 185 milhões de euros, representando um aumento de ≈ 9 por cento face a 2008.

Através da gestão de grandes devedores em medidas de regularização extraordinária e mantendo o foco na viabilização de empresas, foram, adicionalmente, celebrados acordos no valor de ≈81 milhões de euros, contribuindo para a salvaguarda de 9.924 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 a uma actuação mais célere do processo de recuperação da dívida.

Recuperação Extraordinária	2009
Postos de Trabalho	9.924
Valor Enquadrado	81 M€

M€: Milhões de euros

Os resultados apresentados referem-se a toda a área de Gestão da Dívida, sendo que, embora organizado numa estrutura central, o IGFSS dispõe de serviços descentralizados a nível distrital para a área de recuperação executiva da dívida – as Secções de Processo Executivo (SPE) que geriam em 2009 cerca de um milhão de processos executivos.

No seguimento da sua acção, as Secções de Processo solicitaram penhoras, nomeadamente bancárias, de créditos, de veículos e imóveis, sobre ≈84 por cento dos processos em condições para o efeito.

No ano de 2009, no seguimento da actuação das SPE, a cobrança executiva foi constituída por ≈27 milhões de euros de pagamentos voluntários após a citação, ≈185 milhões de euros de pagamento de prestações de acordos e ≈140 milhões de euros de pagamentos coercivos resultantes de penhoras realizadas (de contas bancárias, de créditos, de veículos e de imóveis) e de reversão sobre responsáveis subsidiários.

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

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

O resultado dos *scorecards* das 20 SPE, cujo *ranking* a 31 de Dezembro de 2009 se apresenta no quadro seguinte, permite destacar que, em termos médios, a pontuação dos *scorecards* das SPE foi de 73 pontos, mais 23 pontos do que a meta fixada, com o máximo de 89,45 pontos para a SPE Aveiro e o mínimo de 44,95 pontos para a SPE de Viana do Castelo. Atendendo a que as SPE se encontram tipificadas por categoria em função do volume de processos (A > 70.000; B entre 20.000 e 70.000; C < 20.000), apresenta-se igualmente uma comparação das SPE em cada uma das categorias.



Scorecard - Global		Pts
1	PN.01 Gestão da Dívida - Aveiro	89,45
2	PN.01 Gestão da Dívida - Castelo Branco	88,72
3	PN.01 Gestão da Dívida - Beja	86,79
4	PN.01 Gestão da Dívida - Porto II	85,04
5	PN.01 Gestão da Dívida - Portalegre	84,04
6	PN.01 Gestão da Dívida - Lisboa I	83,28
7	PN.01 Gestão da Dívida - Leiria	83,16
8	PN.01 Gestão da Dívida - Setúbal	80,97
9	PN.01 Gestão da Dívida - Lisboa II	77,97
10	PN.01 Gestão da Dívida - Porto I	77,87
11	PN.01 Gestão da Dívida - Coimbra	75,43
12	PN.01 Gestão da Dívida - Viseu	74,94
13	PN.01 Gestão da Dívida - Évora	74,80
14	PN.01 Gestão da Dívida - Santarém	73,06
15	PN.01 Gestão da Dívida - Faro	72,70
16	PN.01 Gestão da Dívida - Guarda	70,25
17	PN.01 Gestão da Dívida - Vila Real	48,21
18	PN.01 Gestão da Dívida - Bragança	47,55
19	PN.01 Gestão da Dívida - Braga	43,79
20	PN.01 Gestão da Dívida - Viana do Castelo	44,95

Scorecard - Categoria A		Pts
1	PN.01 Gestão da Dívida - Porto II	85,04
2	PN.01 Gestão da Dívida - Lisboa I	83,28
3	PN.01 Gestão da Dívida - Lisboa II	77,97
4	PN.01 Gestão da Dívida - Porto I	77,87

Scorecard - Categoria B		Pts
1	PN.01 Gestão da Dívida - Aveiro	89,45
2	PN.01 Gestão da Dívida - Leiria	83,16
3	PN.01 Gestão da Dívida - Setúbal	80,97
4	PN.01 Gestão da Dívida - Coimbra	75,43
5	PN.01 Gestão da Dívida - Viseu	74,94
6	PN.01 Gestão da Dívida - Santarém	73,06
7	PN.01 Gestão da Dívida - Faro	72,70
8	PN.01 Gestão da Dívida - Braga	43,79

Scorecard - Categoria C		Pts
1	PN.01 Gestão da Dívida - Castelo Branco	88,72
2	PN.01 Gestão da Dívida - Beja	86,79
3	PN.01 Gestão da Dívida - Portalegre	84,04
4	PN.01 Gestão da Dívida - Évora	74,80
5	PN.01 Gestão da Dívida - Guarda	70,25
6	PN.01 Gestão da Dívida - Vila Real	48,21
7	PN.01 Gestão da Dívida - Bragança	47,55
8	PN.01 Gestão da Dívida - Viana do Castelo	44,95

De seguida, apresenta-se o scorecard com os resultados finais para cada um dos indicadores do Mapa da Estratégia deste Processo em 2009:



PN.01 Gestão da Dívida em 2009/12/31

	Eficácia	Metas			
[-] PN.01 Gestão da Dívida	66.54 pts	(50.00 pts)	104.29%		→
[-] Financeira	74.57 pts	(50.00 pts)	98.16%		→
[-] Regularizar a dívida da Segurança Social	80.14 pts	(50.00 pts)	98.53%		→
[-] Aumento da taxa da cobrança global	-5.28 %	(-8.57 %)	87.20%		→ ⚠
[-] Execução do processo de Titularização	307.60 PA	(280.00 PA)	109.86%		→
[-] Aumentar a regularização executiva	82.66 pts	(50.00 pts)	91.31%		→
[-] Aumento da taxa da cobrança executiva	-4.11 %	(-5.56 %)	91.31%		→ ⚠
[-] Aumentar a regularização extraordinária	55.35 pts	(50.00 pts)	104.28%		→
[-] Valor Enquadrado	81.04 M€	(85.00 M€)	95.34%		→ ⚠
[-] Aumento da regularização extraordinária	20.38 M€	(18.00 M€)	113.22%		→
[-] Clientes	67.06 pts	(50.00 pts)	105.36%		→
[-] Melhorar o atendimento prestado aos clientes	65.55 pts	(50.00 pts)	112.44%		→
[-] Tempo médio de resposta a reclamações	7.25 Dias	(10.00 Dias)	127.50%		→
[-] Tempo de espera no atendimento das SPE - até 20 minutos	88.00 %	(80.00 %)	110.00%		→
[-] Índice de satisfação dos Clientes - Recuperação Executiva	77.00 %	(76.00 %)	101.32%		→
[-] Índice de satisfação dos Clientes - Recuperação Extraordin.	71.00 %	(64.00 %)	110.94%		→
[-] Tempo médio de resposta a reclamações por dívida incorrecta	0.00 Dias	(0.00 Dias)			→ ⚠
[-] Garantir postos de trabalho	90.40 pts	(50.00 pts)	132.32%		→
[-] Postos de trabalho assegurados	9924.00 N.º	(7500.00 N.º)	132.32%		→
[-] Melhorar a capacidade de resposta dos serviços	33.57 pts	(50.00 pts)	57.86%		→
[-] Tempo médio de resposta às solicitações do GSESS (DRExec.)	9.90 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	2.00%		→ ⚠
[-] Tempo médio de resposta às solicitações do GSESS (DRExt.)	3.02 Dias úteis	(3.50 Dias úteis)	113.71%		→
[-] Processos Internos	51.11 pts	(50.00 pts)	95.15%		→
[-] Incentivar os pagamentos voluntários	47.63 pts	(50.00 pts)	98.10%		→
[-] Taxa de contribuintes citados	68.67 %	(70.00 %)	98.10%		→
[-] Fomentar os acordos prestacionais	68.75 pts	(50.00 pts)	126.05%		→
[-] Dívida acordada	376.35 M€	(195.00 M€)	193.00%		→
[-] Tempo médio de deferimento	0.44 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	191.20%		→
[-] Taxa de incumprimento	20.00 %	(25.00 %)	120.00%		→
[-] Redução do n.º médio de prestações aprovadas de PC (DRExe)	0.00 %	(5.00 %)	0.00%		→ ⚠
[-] Dinamizar os pagamentos coercivos	73.65 pts	(50.00 pts)	129.19%		→
[-] Rácio dos processos com penhora	84.04 %	(75.00 %)	112.05%		→
[-] Nº de vendas marcadas de bens penhorados	1304.00 N.º	(720.00 N.º)	181.11%		→
[-] Taxa de contribuintes com notificação para reversão	10.78 %	(12.00 %)	89.83%		→ ⚠
[-] Acções Nacionais	120.40 PA	(90.00 PA)	133.78%		→
[-] Agilizar o enquadramento	65.51 pts	(50.00 pts)	122.41%		→
[-] Tempo médio duração dos PEC	10.15 Meses	(9.00 Meses)	87.22%		→ ⚠
[-] Rácio de renúncia dos juros vencidos	45.00 %	(50.00 %)	110.00%		→
[-] Redução do n.º médio de prestações aprovadas de PC (DRExt)	17.00 %	(10.00 %)	170.00%		→
[-] Aumentar o número de empresas viabilizadas	0.00 pts	(50.00 pts)	0.00%		→
[-] N.º de devedores protocolados	0.00 N.º	(100.00 N.º)	0.00%		→ ⚠
[-] N.º de viabilizações	0.00 N.º	(30.00 N.º)	0.00%		→ ⚠
[-] Aprendizagem e Crescimento	65.14 pts	(50.00 pts)	124.06%		→
[-] Desenvolver o Capital Humano	62.05 pts	(50.00 pts)	117.88%		→
[-] Índice de satisfação dos Colaboradores	71.00 %	(76.00 %)	93.42%		→ ⚠
[-] N.º médio de horas de formação por colaborador	90.93 Horas	(48.00 Horas)	189.44%		→

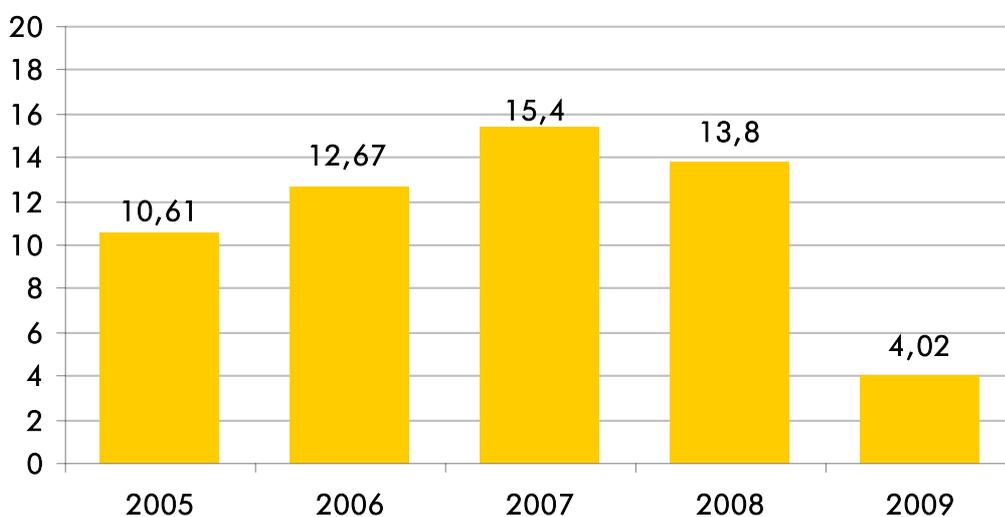
PN.01 Gestão da Dívida em 2009/12/31

	Eficácia	Metas		
<input type="checkbox"/> SIADAP - Avaliações homologadas	93.20 Dias	(99.00 Dias)	195.95%	↔
<input type="checkbox"/> SIADAP - Objectivos contratualizados	87.00 Dias	(99.00 Dias)	112.12%	↑
<input type="checkbox"/> Taxa de resposta à avaliação REF	93.75 %	(95.00 %)	98.68%	↔
<input type="checkbox"/> Taxa de absentismo	3.68 %	(3.99 %)	107.77%	↔
<input type="checkbox"/> Assegurar a melhoria contínua do Processo	68.23 pts	(50.00 pts)	130.23%	↔
<input type="checkbox"/> N.º de acções preventivas	43.00 N.º	(23.00 N.º)	186.95%	↔
<input type="checkbox"/> Tempo médio para definir acções correctivas (RNC)	3.70 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	124.00%	↔
<input type="checkbox"/> Taxa de cumprimento dos OLA	69.97 %	(90.00 %)	77.74%	↔ ⚠

2.4. Performance do Património Imobiliário

São atribuições do Instituto administrar e conservar os cerca de 4.600 imóveis e fracções que integram o património imobiliário do Sistema da Segurança Social, tendo em vista a sua rentabilização.

No âmbito da política de alienação do património, apesar de traçado como objectivo para 2009 alcançar uma receita de vendas de 25 milhões de euros¹, esta meta não foi cumprida, tendo-se registado uma receita de 4 milhões de euros devido essencialmente ao contexto económico nacional e internacional desfavorável que afectou em particular o mercado imobiliário.



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

Na verdade, apesar de terem sido lançados em 2009 um concurso público de alienação de imóveis a nível nacional, com uma oferta global de 106 imóveis com um valor base de licitação na ordem dos 15,7 milhões de euros e um concurso específico de alienação de 2 imóveis, com um valor base de cerca de 10,6 milhões de euros, a actual conjuntura económica dificultou aos potenciais compradores o recurso 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. Desde banners e destaques a serviços de sms no Portal do Cidadão, o IGFSS utilizou todos os meios disponíveis para a sua divulgação.

No *site* foi criada uma área de conteúdos exclusivamente dedicada aos concursos onde se disponibilizaram todas as informações sobre cada fracção em venda, desde fotografias e plantas dos imóveis ao regulamento e calendário de visitas.

A partir de 2006 foi seguida uma nova estratégia na venda do património, adoptando-se os métodos vigentes no mercado imobiliário e criando uma imagem institucional.

¹ Meta revista durante o ano para 16 milhões de euros.



No âmbito do procedimento de transferência do património de habitação social foram também transferidos 15 imóveis para as Autarquias.

No sentido contrário, durante o ano de 2009, integraram ainda o património do Instituto, 4 imóveis provenientes de dações em pagamento, constituídos por 1 lote de terreno para construção e 3 prédios urbanos.

A actividade do IGFSS no âmbito da gestão do património da Segurança Social passa também pela valorização dos imóveis através da realização de obras de beneficiação ou reparação. No ano de 2009 foram realizadas obras de reabilitação e valorização do património em 10 prédios.

Foi também realizado em Julho um concurso para arrendamento de 17 imóveis, cuja base de licitação foi de 4 mil euros mensais, o qual foi igualmente divulgado no *site* da Segurança Social e no Portal do Cidadão para além da publicação de anúncios de imprensa.

A taxa das rendas por cobrar no património de renda livre continuou a diminuir em 2009 para os 3,25 por cento (era de 17,15 por cento em Maio de 2005), fruto do aumento do controlo exercido. Por sua vez, a taxa das rendas por cobrar na habitação social cifrou-se nos 11,23 por cento, valor acima do registado em 2008, fruto do contexto económico, mas ainda assim inferior à que se registava em Maio de 2005 (14,49 por cento).

Deu-se continuidade à política de maior proximidade com os arrendatários, de que é exemplo a aferição de uma taxa de satisfação de 97,84 por cento com as obras de reparação, apurada com base nos “telefonemas de cortesia” e a implementação de 31 novos condomínios.

De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do Mapa da Estratégia deste Processo em 2009:



PN.02 Património Imobiliário em 2009/12/31

	Eficácia	Metas		
[-] PN.02 Património Imobiliário	44.79 pts	(50.05 pts)	92.97%	→
[-] Financeira	30.27 pts	(50.18 pts)	72.59%	↔
[-] Rentabilizar o Património Imobiliário	22.76 pts	(50.27 pts)	60.77%	↔
[-] Receitas de alienação	4.02 M€	(16.00 M€)	25.12%	→ ⚠
[-] Aumento % da receita de rendas de RL	4.57 %	(6.00 %)	76.17%	↔ ⚠
[-] Nº imóveis estratégicos arrendados	14.00 N.º	(12.00 N.º)	116.67%	↔
[-] Aumentar a eficácia na gestão	45.29 pts	(50.00 pts)	96.22%	→
[-] Taxa de não cobrança de rendas de RL	3.25 %	(3.33 %)	102.40%	→
[-] Taxa de não cobrança de rendas de HS	11.23 %	(9.67 %)	93.97%	→ ⚠
[-] Clientes	56.78 pts	(50.00 pts)	105.48%	↑
[-] Melhorar a qualidade do serviço	46.49 pts	(50.00 pts)	97.19%	↔
[-] Taxa de satisfação com a execução das obras	97.84 %	(95.00 %)	102.99%	→
[-] Tempo médio de resposta a reclamações	10.86 Dias	(10.00 Dias)	91.40%	↔ ⚠
[-] Aumentar a satisfação dos clientes	67.07 pts	(50.00 pts)	113.68%	↑
[-] Índice de satisfação dos arrendatários	57.00 %	(65.00 %)	87.69%	↑ ⚠
[-] Índice de satisfação Adm. Condomínio	66.00 %	(65.00 %)	101.54%	↑
[-] % Condomínios implementados	13.27 %	(10.00 %)	132.70%	↑
[-] Processos Internos	51.66 pts	(50.00 pts)	101.73%	↔
[-] Arrendar imóveis estratégicos	50.00 pts	(50.00 pts)	100.00%	→
[-] Concurso de Arrendamento	50.00 PA	(50.00 PA)	100.00%	→
[-] Reduzir os tempos de resposta dos serviços	80.00 pts	(50.00 pts)	126.26%	→
[-] Tempo médio de resposta às ordens de reparação	10.13 Dias	(10.00 Dias)	99.70%	→
[-] Tempo médio de resposta nas transmissões de arrendamento	2.66 Dias	(5.00 Dias)	146.80%	→
[-] Tempo médio valid. da fact. obras efect. nos imóveis	60.04 Dias	(90.00 Dias)	133.29%	→
[-] Alienar imóveis	8.00 pts	(50.00 pts)	66.40%	→
[-] Concurso de venda de imóveis	33.20 PA	(50.00 PA)	66.40%	↔ ⚠
[-] Valorizar os imóveis	66.07 pts	(50.00 pts)	112.85%	↔
[-] N.º imóveis valorizados	10.00 N.º	(10.00 N.º)	100.00%	→
[-] N.º vistorias efectuadas	3017.00 N.º	(2400.00 N.º)	125.71%	↔
[-] Transferir imóveis de Habitação Social	50.00 pts	(50.00 pts)	100.00%	↔
[-] N.º de Autarquias contactadas	15.00 N.º	(15.00 N.º)	100.00%	↔
[-] Aprendizagem e Crescimento	36.12 pts	(50.00 pts)	91.31%	↔
[-] Desenvolver o Capital Humano	47.13 pts	(50.00 pts)	119.20%	→
[-] Índice de satisfação dos Colaboradores	77.00 %	(78.00 %)	98.72%	↑
[-] N.º médio de horas de formação por Colaborador	38.04 Horas	(13.00 Horas)	292.62%	→
[-] SIADAP - Avaliações homologadas	95.18 Dias	(99.00 Dias)	103.85%	→
[-] SIADAP - Objectivos contratualizados	82.00 Dias	(99.00 Dias)	117.17%	↑
[-] Taxa de resposta à avaliação REF	63.16 %	(95.00 %)	66.48%	↑ ⚠
[-] Taxa de absentismo	6.53 %	(3.99 %)	36.34%	↔ ⚠
[-] Assegurar a melhoria contínua do Processo	25.10 pts	(50.00 pts)	53.41%	↑
[-] N.º de acções preventivas	3.00 N.º	(3.00 N.º)	100.00%	↑
[-] Tempo médio para definir acções correctivas (RNC)	9.50 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	19.00%	↔ ⚠
[-] Taxa de cumprimento dos OLA	72.22 %	(90.00 %)	80.24%	↔ ⚠

2.5. Performance do Orçamento e Conta

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

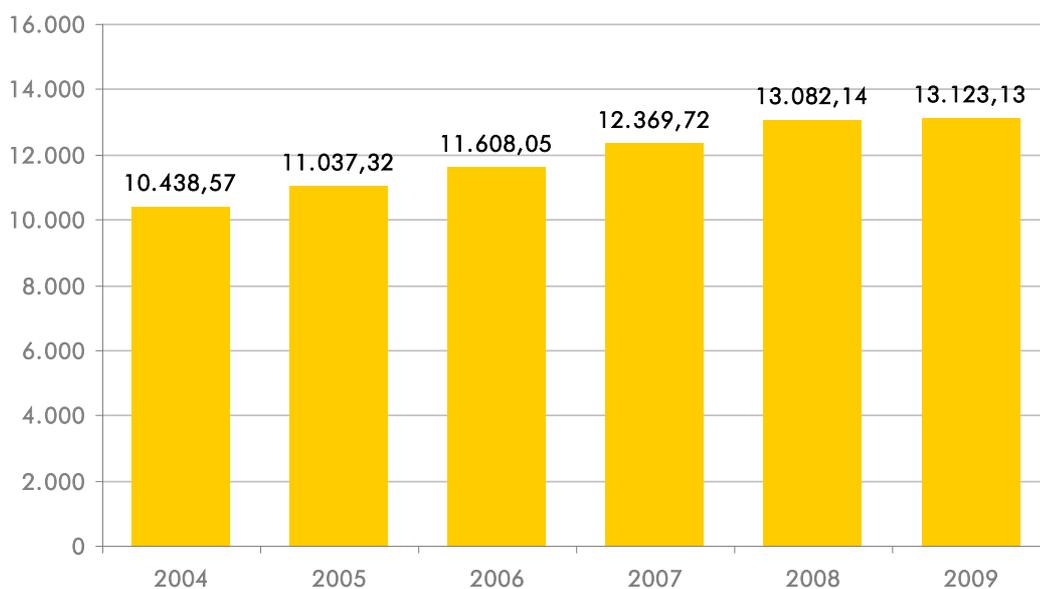
Porque esta área se revela particularmente exigente, revestindo-se de enorme importância disponibilizar a tempo a informação, nomeadamente à Tutela, antecipou-se para o dia 18 de cada mês a emissão da execução do Orçamento da Segurança Social referente ao mês anterior, antecipando em 1 dia útil o objectivo estabelecido em 2008.

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

Fruto do empenho de todos os que trabalham mensalmente para o alcance deste objectivo, o Instituto superou em 2009 a meta a que se propôs, disponibilizando a tempo à Tutela a execução orçamental da Segurança Social e permitindo a sua publicação simultânea com a Direcção-Geral do Orçamento.

Da execução orçamental do ano 2009 resulta um acréscimo da receita efectiva de 5,4 por cento e um acréscimo da despesa efectiva de 11,1 por cento, em relação ao período homólogo de 2008.

O comportamento da receita foi influenciado, nomeadamente, pela evolução das contribuições que representando 57,5 por cento da receita efectiva, cresceram 0,3 por cento relativamente ao período homólogo de 2008 e pelas transferências correntes obtidas que, representando 39,6 por cento da receita efectiva, registaram um acréscimo de 15,8 por cento relativamente ao período homólogo de 2008.

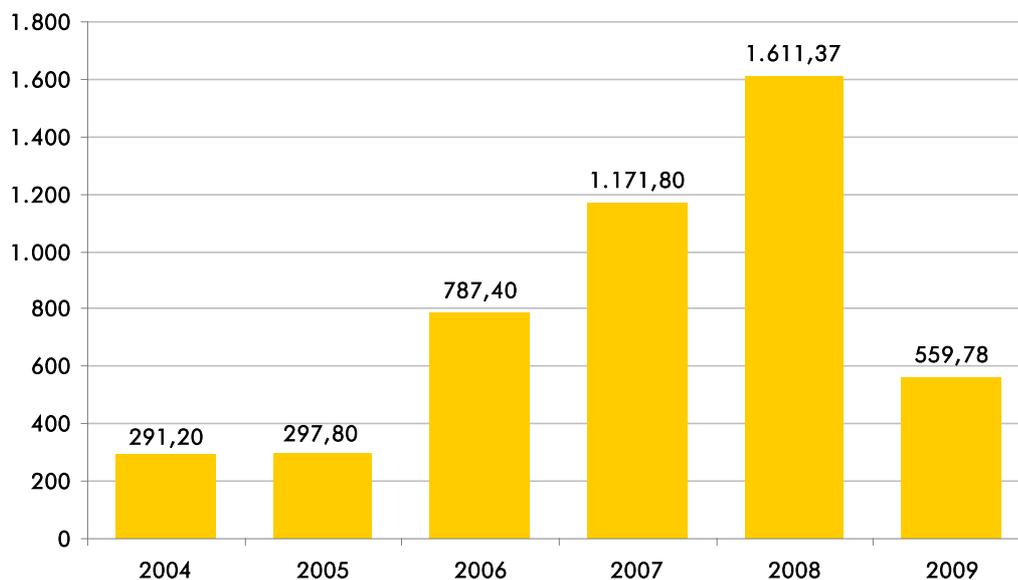


Evolução das contribuições (em milhões de euros)



No que respeita à despesa, assumem especial importância as pensões e respectivos complementos (60,5 por cento da despesa efectiva) registando um agravamento de 5 por cento face a igual período de 2008 e as prestações de desemprego (9,2 por cento da despesa efectiva) que evidenciam um acréscimo de 30,5 por cento relativamente a 2008.

A execução do Orçamento da Segurança Social em 2009, reflectindo os efeitos da conjuntura económica recessiva no ano em análise gerou um saldo orçamental, na óptica da contabilidade pública, de 559,8 milhões de euros que evidencia um decréscimo de 65,3 por cento, quando comparado com igual período do ano anterior.



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

De seguida, apresenta-se o scorecard com os resultados finais para cada um dos indicadores do Mapa da Estratégia deste Processo em 2009:



PN.03 Orçamento e Conta em 2009/12/31

	Eficácia	Metas		
☐ PN.03 Orçamento e Conta	64.42 pts	(50.00 pts)	114.11%	→
☐ Clientes	56.46 pts	(50.00 pts)	107.06%	→
☐ Responder às necessidades dos clientes	60.19 pts	(50.00 pts)	108.15%	→
☐ Taxa de cumprimento do prazo de resposta aos auditores	112.00 %	(100.00 %)	112.00%	→
☐ Tempo médio de resposta às reclamações	10.00 Dias úteis	(10.00 Dias úteis)	100.00%	→
☐ Índice de Satisfação dos clientes externos	88.00 %	(84.00 %)	104.76%	↑
☐ Obtenção demonstr. orçament. e patrimoniais directamente SIF	89.60 PA	(80.00 PA)	112.00%	→
☐ Elaborar o Orçamento da Segurança Social	56.82 pts	(50.00 pts)	105.45%	→
☐ Apresentação dos mapas orçamentais e do Relatório à DGO	10.00 PA	(10.00 PA)	100.00%	→
☐ Carregamento do OSS 2010 no SIF	62.00 PA	(50.00 PA)	124.00%	→
☐ Remessa às ISS do orçamento aprovado para 2010	0.00 PA	(0.00 PA)		→ ⚠
☐ Proposta de integração de saldos anos anteriores OSS/2009	44.00 PA	(50.00 PA)	88.00%	→ ⚠
☐ Elaborar a Conta da Segurança Social	62.22 pts	(50.00 pts)	117.11%	→
☐ CSS 2008 e Relatório sintético	70.00 PA	(70.00 PA)	100.00%	→
☐ Relatório Analítico da CSS/2008	53.00 PA	(50.00 PA)	106.00%	→
☐ Conta consolidada de 2008 pelo módulo do SIF	20.00 PA	(10.00 PA)	200.00%	↑
☐ Entrega ao TC do dossier da conta consolidada de 2008	156.00 PA	(120.00 PA)	130.00%	→
☐ Controle das operações realizadas entre instituições de SS	77.00 PA	(50.00 PA)	154.00%	→
☐ Circular normativa de entrega das contas/2010 ao IGFSS	30.00 PA	(30.00 PA)	100.00%	→
☐ Apuramento dos saldos orçamentais de 2008	91.90 PA	(140.00 PA)	65.64%	→ ⚠
☐ Efectuar a normalização contabilística e orçamental	67.17 pts	(50.00 pts)	117.07%	→
☐ Proposta alter. planos de contabilização das op. tesouraria	30.00 PA	(30.00 PA)	100.00%	→
☐ Revisão do POCISSSS - compensação de saldos pelo SIF	30.00 PA	(30.00 PA)	100.00%	→
☐ Taxa de cumprim. resposta aos pedidos de normalização orçam.	100.00 %	(95.00 %)	105.26%	→
☐ Taxa de cumprim. resposta pedidos de normalização contabil.	92.30 %	(95.00 %)	97.16%	→
☐ Monitorizar as recomendações de auditorias	5.00 Dias úteis	(10.00 Dias úteis)	150.00%	→
☐ Disponibilizar a execução orçamental do OSS	46.01 pts	(50.00 pts)	98.81%	→
☐ Taxa de cumprimento de apresentação relatórios execuç. orçam	100.00 %	(95.00 %)	105.26%	→
☐ Relatório analítico da execução orçamental - LBSS e LEO	54.80 PA	(80.00 PA)	68.50%	→ ⚠
☐ Consolidação e apresentação da execução orçamental	123.00 PA	(120.00 PA)	102.50%	→
☐ Efectuar as alterações orçamentais	52.63 pts	(50.00 pts)	102.11%	→
☐ Taxa de cumprimento de elaboração das alterações orçamentais	97.00 %	(95.00 %)	102.11%	→
☐ Processos Internos	65.68 pts	(50.00 pts)	112.55%	→
☐ Realizar estudos prospectivos	70.13 pts	(50.00 pts)	115.11%	→
☐ Apresent. valores prospect. das grandes rubricas do OSS/2010	106.20 PA	(90.00 PA)	118.00%	→
☐ Taxa de cumprimento de realização dos estudos	100.00 %	(95.00 %)	105.26%	→
☐ Qualificação da compilação e organização da legislação	3.30 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	66.00%	→
☐ Previsão de execução orçamental	56.79 pts	(50.00 pts)	105.43%	→
☐ Taxa cumpr. apresentação das previsões execução orçamental	96.00 %	(95.00 %)	101.05%	→
☐ Mensualização do OSS/2009	67.20 PA	(60.00 PA)	112.00%	→
☐ Aprendizagem e Crescimento	78.45 pts	(50.00 pts)	130.56%	→
☐ Qualificar o Sistema de Informação Financeira e Orçamental	95.00 pts	(50.00 pts)	147.33%	→
☐ Manutenção dos mapas orçam. de acordo com a LBSS e LEO	34.80 PA	(20.00 PA)	174.00%	→
☐ Especificação dos mapas da LEO	40.20 PA	(30.00 PA)	134.00%	→
☐ Desenvolver o Capital Humano	67.28 pts	(50.00 pts)	122.37%	→
☐ Índice de satisfação dos Colaboradores	75.00 %	(75.00 %)	100.00%	↑

PN.03 Orçamento e Conta em 2009/12/31

	Eficácia	Metas		
<input type="checkbox"/> N.º médio de horas de formação por colaborador	72.46 Horas	(40.00 Horas)	181.15% 	
<input type="checkbox"/> SIADAP - Avaliações homologadas	97.83 Dias	(99.00 Dias)	101.18% 	
<input type="checkbox"/> SIADAP - Objectivos contratualizados	97.00 Dias	(99.00 Dias)	102.02% 	
<input type="checkbox"/> Taxa de resposta à avaliação REF	94.74 %	(95.00 %)	99.73% 	
<input type="checkbox"/> Taxa de absentismo	1.99 %	(3.99 %)	150.13% 	
<input type="checkbox"/> Assegurar a melhoria contínua do Processo	56.50 pts	(50.00 pts)	105.20% 	
<input type="checkbox"/> N.º de acções preventivas	3.00 N.º	(3.00 N.º)	100.00% 	
<input type="checkbox"/> Tempo médio para definir acções correctivas (RNC)	4.00 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	120.00% 	
<input type="checkbox"/> Taxa de cumprimento dos OLA	86.05 %	(90.00 %)	95.61% 	 

2.6. Performance da Gestão Financeira

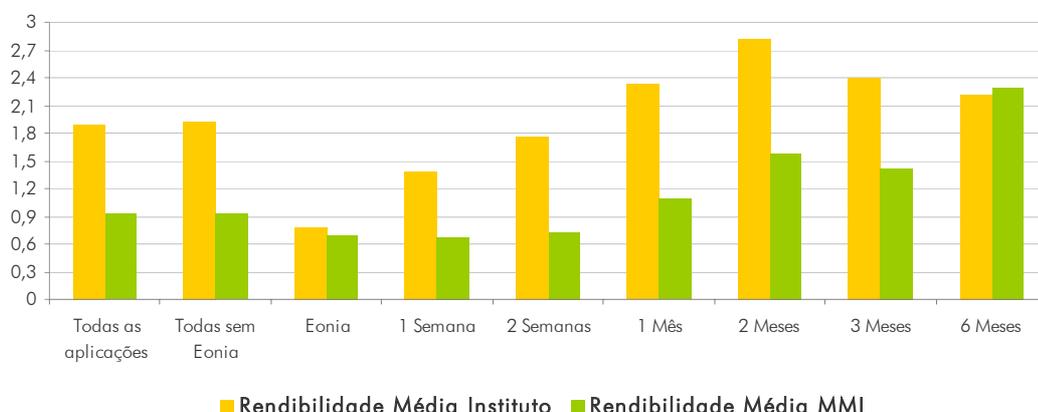
É missão do IGFSS proceder ao planeamento, controlo e execução financeira das receitas e despesas previstas no Orçamento da Segurança Social e elaborar o plano de tesouraria consolidado, com base no contributo das instituições da Segurança Social.

A gestão dos fluxos financeiros do Sistema passa também pela rentabilização dos excedentes de tesouraria, com recurso aos produtos disponíveis no mercado.

Como objectivo nuclear para 2009 estabeleceu-se obter um diferencial médio anual positivo superior a 25 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 2009, o capital médio diário em aplicação situou-se em $\approx 1.392,4$ milhões de euros, obtendo-se uma taxa de rentabilidade para o conjunto dos prazos de 1,89 por cento, menos 2,99 por cento face ao ano de 2008, devido à descida da taxa mínima de proposta das operações principais de refinanciamento (BCE).

Comparativamente com a rentabilidade média do MMI verificou-se um diferencial na *performance* do IGFSS de mais 97 pontos base, mais 20 pontos base face ao ano de 2008 e mais 74 pontos base se compararmos com o ano de 2007. Face à meta inicialmente estabelecida, verificamos um diferencial positivo de 72 pontos base.



Rendibilidade média das aplicações financeiras

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

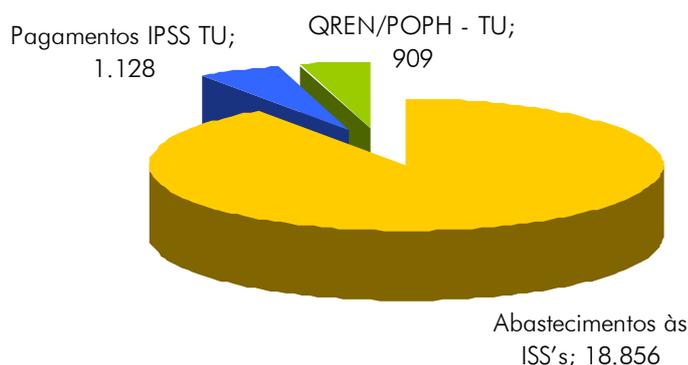
A diminuição do capital médio em aplicação fez com que o IGFSS, ao contrário do verificado nos anos anteriores, não pudesse reforçar a aplicação nos prazos mais longos (um, dois, três e seis meses), onde tradicionalmente obtém diferenciais mais elevados face ao MMI. No entanto, este factor foi atenuado pela crise financeira que ocorreu no ano de 2008 e que se arrastou para o ano de 2009, uma vez que contribuiu para que o Mercado Monetário Interbancário não funcionasse com tantas operações entre bancos, o que fez com que se verificasse uma grande

falta de liquidez em muitos bancos onde o IGFSS efectua aplicações financeiras, aumentando assim as taxas de rendibilidade oferecidas por estas instituições bancárias.

A rendibilidade média obtida pelo Instituto nas aplicações negociadas em 2009 com excepção do prazo Eonia, situou-se nos 1,93 por cento (menos 3 por cento face ao ano anterior), tendo-se obtido um diferencial face ao MMI de 1,01 por cento, mais 21 pontos base face ao ano anterior e 76 pontos base face ao ano de 2007.

Foi nos prazos de 2 semanas, 1 Mês e 2 Meses que o Instituto aplicou a maior parcela de capital – 1.212,7 milhões de euros, representando 87,1 por cento do capital médio aplicado durante o ano. Nestes prazos o Instituto obteve diferenciais médios superiores ao MMI em 73 pontos base, 1,09 por cento e 1,58 por cento, respectivamente.

No âmbito da gestão unificada dos recursos financeiros da Segurança Social, o IGFSS assegurou durante o ano de 2009 o abastecimento financeiro diário de 12 instituições e serviços do Sistema e consolidou, no que se refere à Tesouraria Única do Sistema de Segurança Social - Vertente de pagamentos, o pagamento directo às Instituições Particulares de Solidariedade Social e aos beneficiários de Acções de Formação Profissional no âmbito do QREN-POPH, totalizando ≈20.893 milhões de euros.



Abastecimentos Financeiros e Pagamentos via TU - 2009 (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, IP cobradas nas tesourarias do Sistema permitiu obter um significativo aumento do volume de cobranças arrecadado nas contas bancárias do IGFSS. Em 2009, este montante ascendeu a ≈65,5 milhões de euros, representando cerca de 8 por cento do total das cobranças efectuadas.

Em 2009, a actividade do IGFSS no domínio da gestão financeira ficou também marcada pelo alargamento de novos canais de pagamento, como são exemplo as componentes de consulta da dívida na Segurança Social Directa e emissão de documento de pagamento com referência Multibanco para pagamento através do Multibanco-pagamento de serviços/compras e a possibilidade de pagamento através do Sistema de Débitos Directos para os trabalhadores independentes e seguro social voluntário. Este alargamento resulta da entrada em produção da Medida M096 do SIMPLEX, numa parceria entre o IGFSS, ISS e II.

O IGFSS assegura ainda a gestão dos Fundos Autónomos, designadamente do Fundo de Socorro Social, Fundo de Garantia Salarial e outros Fundos Especiais e Programas, que de forma sintética registaram a seguinte actividade em 2009:

- O pagamento das prestações de alimentos no âmbito do Fundo de Garantia de Alimentos Devidos a Menores cifrou-se aproximadamente nos 19,6 milhões de euros, para um total médio de 11.340 processos por mês – reflectindo um crescimento da despesa em $\approx 25,6$ por cento.
- No âmbito do Fundo de Garantia Salarial, foram efectuados pagamentos de créditos salariais a 18.265 trabalhadores, no valor total de cerca de 80,9 milhões de euros (crescimento de $\approx 14,8$ por cento).
- Relativamente ao Fundo Especial de Segurança Social dos Profissionais da Banca dos Casinos, o IGFSS efectuou abastecimentos financeiros num total de $\approx 3,8$ milhões de euros (valor idêntico ao de 2008), e contabilizou receitas de cotizações no valor de $\approx 854,7$ mil euros (redução de $\approx 9,4$ por cento).
- No âmbito do Apoio Social a Idosos e Emigrantes Carenciados das Comunidades Portuguesas foram efectuados pagamentos na ordem dos 6,5 milhões de euros (redução de ≈ 3 por cento).
- O montante do apoio social aos Hemofílicos atingiu, em 2009, o valor de ≈ 474 mil euros (redução de $\approx 6,9$ por cento).
- No que se refere ao Fundo de Socorro Social, o total de compromissos assumidos situou-se em ≈ 34 milhões de euros (variação de $\approx 14,7$ por cento), para um total de pagamentos de $\approx 12,5$ milhões de euros (variação de $\approx 247,2$ por cento).

De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do Mapa da Estratégia deste Processo em 2009:



PN.04 Gestão Financeira em 2009/12/31

	Eficácia	Metas		
[-] PN.04 Gestão Financeira	61.55 pts	(50.00 pts)	145.21%	→
[-] Financeira	85.63 pts	(50.00 pts)	252.50%	→
[-] Rentabilizar os excedentes de tesouraria da SS	85.63 pts	(50.00 pts)	252.50%	→
[-] Peso relativo DO/DP	0.83 %	(1.00 %)	117.00%	→
[-] Rendibilidade média IGFSS vs MMI	97.00 PB	(25.00 PB)	388.00%	→
[-] Clientes	57.27 pts	(50.00 pts)	105.82%	→
[-] Aumentar a Satisfação dos Clientes	42.40 pts	(50.00 pts)	93.92%	↑
[-] Índice de satisfação de clientes externos - Abastec.Financ.	91.00 %	(95.00 %)	95.79%	↑ ⚠
[-] Índice de satisfação de clientes externos - FGS	81.00 %	(88.00 %)	92.05%	↑ ⚠
[-] Controlar as Tesourarias do Sistema da SS	55.86 pts	(50.00 pts)	104.69%	→
[-] Taxa de cumprimento do prazo diário para registo de valores	98.93 %	(91.00 %)	108.71%	→
[-] Relatório de Controlo das Tesourarias GT (ISS)	30.60 PA	(30.00 PA)	102.00%	→
[-] Controlar o Abastecimento Financeiro das ISS	62.36 pts	(50.00 pts)	109.89%	→
[-] Taxa de cumprim. de entrega das previsões de transfer. ISS	100.00 %	(91.00 %)	109.89%	→
[-] Garantir a Qualidade dos Serviços Financeiros	58.90 pts	(50.00 pts)	107.12%	→
[-] Taxa de cumprimento de resposta pedidos de regularizações	95.36 %	(85.00 %)	112.19%	→
[-] Tx. de cump. do prazo diário p/envio sit. irregul. p/Banca	99.59 %	(96.00 %)	103.74%	→
[-] Produzir informação de gestão	55.81 pts	(50.00 pts)	104.65%	→
[-] Relatório Rendibilidade e Acordos	124.20 PA	(120.00 PA)	103.50%	→
[-] Relatório Movimento Financeiro	125.40 PA	(120.00 PA)	104.50%	→
[-] Relatório Anual de Actividades da DGF	31.80 PA	(30.00 PA)	106.00%	→
[-] Assegurar a gestão processual dos Fundos e Programas	68.36 pts	(50.00 pts)	114.68%	→
[-] Actualização das prestações do FGADM	30.00 PA	(30.00 PA)	100.00%	→
[-] Taxa de cumprimento para resposta aos Representantes Legais	93.91 %	(80.00 %)	117.39%	→
[-] Redução das pendências do FGS	24.00 Dias	(30.00 Dias)	120.00%	→
[-] Processos Internos	48.46 pts	(50.00 pts)	97.48%	→
[-] Assegurar o Planeamento Financeiro	54.47 pts	(50.00 pts)	103.58%	→
[-] Prazo de elaboração do PT anual de 2010 mensualizado	0.00 Dias	(0.00 Dias)		→ ⚠
[-] Taxa de cumprim. da apresentação diária PT não condicionado	98.40 %	(95.00 %)	103.58%	→
[-] Contabilizar os Fluxos Financeiros	56.58 pts	(50.00 pts)	105.28%	→
[-] Taxa de cumprimento movimentos contabilizados nas contas 12	100.00 %	(95.00 %)	105.26%	→
[-] Controlar os Serviços Financeiros	32.31 pts	(50.00 pts)	81.57%	→
[-] Taxa de cumprimento da valid. do custo dos Serv. Multibanco	99.73 %	(95.00 %)	104.98%	→
[-] Avaliação dos prestadores de serviços financeiros	126.60 PA	(120.00 PA)	105.50%	→
[-] Alargamento dos canais de pagamento para as Rendas	10.00 PA	(20.00 PA)	50.00%	→ ⚠
[-] Aprendizagem e Crescimento	49.42 pts	(50.00 pts)	93.42%	↑
[-] Operacionalizar a Tesouraria Única	65.57 pts	(50.00 pts)	112.46%	↑
[-] Centralização das cobranças - Compart. Estab. Integrados	21.75 PA	(20.00 PA)	108.76%	↑
[-] Alteração dos prog. afectos à Centralização de Recebimentos	11.80 PA	(10.00 PA)	118.00%	↑
[-] Operacionalizar Projecto SEPA	0.00 pts	(50.00 pts)	20.00%	→
[-] Adaptação das transferências SEPA	10.00 PA	(50.00 PA)	20.00%	→ ⚠
[-] Assegurar a melhoria contínua do Processo	70.02 pts	(50.00 pts)	116.02%	→
[-] N.º de acções preventivas	4.00 N.º	(3.00 N.º)	133.33%	→
[-] Tempo médio para definir acções correctivas (RNC)	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)		→ ⚠
[-] Taxa de cumprimento dos OLA	88.83 %	(90.00 %)	98.70%	→
[-] Desenvolver o Capital Humano	54.01 pts	(50.00 pts)	115.69%	→

PN.04 Gestão Financeira em 2009/12/31

	Eficácia	Metas		
<input type="checkbox"/> Índice de satisfação dos Colaboradores	74.00 %	(76.00 %)	97.37%	↑
<input type="checkbox"/> N.º médio de horas de formação por colaborador	57.13 Horas	(24.00 Horas)	238.04%	↔
<input type="checkbox"/> SIADAP - Avaliações homologadas	94.57 Dias	(99.00 Dias)	104.47%	↔
<input type="checkbox"/> SIADAP - Objectivos contratualizados	87.00 Dias	(99.00 Dias)	112.12%	↑
<input type="checkbox"/> Taxa de resposta à avaliação REF	100.00 %	(95.00 %)	105.26%	↔
<input type="checkbox"/> Taxa de absentismo	6.51 %	(3.99 %)	35.94%	↔ ⚠

2.7. Performance da Gestão Estratégica

O processo de Gestão Estratégica tem por missão assessorar os órgãos de gestão, garantir o planeamento e controlo de gestão do Instituto, bem como promover a qualidade e a imagem institucional.

Dando continuidade à política e estratégia de Gestão da Qualidade seguidas, um dos principais desafios do IGFSS em 2009 consistiu em obter o reconhecimento *Recognised for Excellence* da *European Foundation for Quality Management* (EFQM).

Com este projecto, mobilizador de toda a organização, o IGFSS beneficiou da realização de um diagnóstico ao seu Sistema de Gestão, através de um exercício de auto-avaliação, do qual resultou a identificação de pontos fortes e áreas de melhoria, potenciando, assim, o *benchmark* interno e o envolvimento dos colaboradores em torno de um objectivo comum.

Foram ministradas acções de formação sobre o modelo de excelência a todos os colaboradores e realizaram-se *workshops* para discussão das melhores práticas de gestão seguidas pelo Instituto em cada um dos nove critérios do modelo.

Em Outubro de 2009, o IGFSS obteve, assim, o reconhecimento *Recognised for Excellence* de 5 estrelas da EFQM, atribuído pela Associação Portuguesa para a Qualidade, tendo sido a primeira entidade pública e a segunda a nível nacional a alcançar esta distinção.

Em concomitância e como corolário deste reconhecimento, continuou-se a apostar no desenvolvimento e na consolidação do Sistema de Gestão da Qualidade e, conseqüentemente, na manutenção da respectiva certificação pela Norma ISO 9001 conquistada em 2007.

Para alcançar este objectivo a estratégia passou por focalizar as Auditorias Internas da Qualidade nos aspectos de maior criticidade, apostando, em simultâneo, na qualificação e avaliação dos auditores internos da qualidade, tendo-se registado uma taxa de satisfação de 95,70 por cento.

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

Para além disso, focalizada que está a Política da Qualidade do IGFSS para a satisfação dos seus clientes, em 2009 foram melhorados outros canais de comunicação para além do inquérito anual, de forma a não só medir a sua satisfação, mas também aferir as suas necessidades e expectativas, indo ao encontro da visão de ser “um instituto líder na qualidade do serviço público”.

Para a melhoria do desempenho e para uma maior aproximação aos clientes e cidadãos em geral é crucial ter canais que permitam esse contacto, essa percepção diariamente, de que são exemplos as caixas de sugestões dos balcões de atendimento ao público e as caixas de correio electrónico institucionais disponíveis inclusive no *site* da Segurança Social e no Portal do Cidadão.

O objectivo de ambos os canais é o de conferir aos clientes, qualquer que seja a sua natureza, a possibilidade de apresentarem as suas sugestões, perguntas, reclamações e comentários. As caixas de sugestões permitem aos clientes enviar directamente à área da qualidade as suas questões, já que para além de poderem ser depositadas nos balcões de atendimento, podem ser directamente



remetidas por RSF. Por sua vez, também no âmbito deste Processo, são recebidas todas as mensagens enviadas para as caixas de correio institucionais, controlando-se e garantindo-se a sua 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 obrigatória no prazo legal de 15 dias úteis, pelo que foram criados procedimentos (circuitos e controlos) que garantem o registo e a resposta atempados das mensagens, de modo a assegurar o seu acompanhamento. Refira-se que pela via destes procedimentos e controlos instituídos, hoje em dia, o tempo médio de resposta aos clientes não chega aos 2 dias úteis (excluindo as situações de reclamação que requerem um maior tempo de análise e de resposta).

Ao nível da satisfação dos clientes internos concretizou-se o projecto de contratualização de níveis de serviço entre Processos (OLA – Organizational Level Agreements), tendo sido monitorizados ao longo do ano os 88 acordos de serviços negociados entre os vários Processos, visando não só o aumento da satisfação, mas também um forte incremento dos níveis de eficiência do Instituto.

Fruto desta dinâmica e inovação permanente das práticas de gestão, à semelhança do que já havia acontecido nos anos anteriores, o IGFSS em 2009 recebeu diversas solicitações externas para apresentar publicamente o seu modelo e ferramentas de gestão, de que são exemplo a participação na XII Convenção Ibero-americana de Excelência - Modelo EFQM - a convite da APQ e a participação no *Workshop* "Certificação na Administração Pública" sob o tema "Aplicação da Metodologia *Balanced Scorecard* na Abordagem por Processos" a convite da APCER.

No que respeita ao BSC, para além da geração mensal dos *scorecards* e das reuniões trimestrais de pilotagem estratégica do Conselho da Qualidade, foi mensalmente monitorizado o Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), no âmbito do novo modelo de avaliação dos serviços (SIADAP 1 – Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública).

Por outro lado, deu-se continuidade à política e estratégia de comunicação interna do IGFSS. Apostando na transparência da gestão, lançaram-se em 2009 centenas de iniciativas visando o reforço da identidade institucional e dos laços de pertença.

No final de 2009, volvidos 5 anos de um esforço intenso de comunicação e no momento em que se iniciava um novo ciclo de gestão, mas em que se prosseguia a visão de liderança na qualidade do serviço público, importou reforçar a identidade institucional, pelo que se iniciaram os estudos gráficos com vista ao lançamento da nova imagem institucional do IGFSS no início de 2010.

De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do Mapa da Estratégia deste Processo em 2009:



PS.01 Gestão Estratégica em 2009/12/31

	Eficácia	Metas		
[-] PS.01 Gestão Estratégica	68.03 pts	(50.00 pts)	131.63%	↔
[-] Clientes	65.92 pts	(50.00 pts)	124.29%	↔
[-] Disponibilizar informação e assessorar a gestão	50.00 pts	(50.00 pts)	100.00%	↑
[-] Taxa de cumprimento dos pedidos de assessoria	92.00 %	(92.00 %)	100.00%	↔
[-] Relatório de Actividades de 2008	50.00 PA	(50.00 PA)	100.00%	↔
[-] Plano de Actividades e QUAR 2010	70.00 PA	(70.00 PA)	100.00%	↑
[-] Promover a Gestão da Qualidade	87.91 pts	(50.00 pts)	156.33%	↔
[-] Índice de satisfação da dimensão Qualidade	77.00 %	(76.00 %)	101.32%	↑
[-] Manutenção da certificação ISO 9001	88.50 PA	(50.00 PA)	177.00%	↔
[-] Reconhecimento Recognised for Excellence	17.00 PA	(10.00 PA)	170.00%	↔
[-] Promover a imagem interna e externa do IGFSS	45.82 pts	(50.00 pts)	96.65%	↔
[-] N.º de acções de benchmarking	10.00 N.º	(10.00 N.º)	100.00%	↔
[-] Índice de satisfação da dimensão Imagem IGFSS	81.00 %	(82.00 %)	98.78%	↑
[-] Classificação do inquérito GPW	62.00 %	(68.00 %)	91.18%	↑ ⚠
[-] Processos Internos	62.69 pts	(50.00 pts)	112.23%	↔
[-] Gerir os canais de resposta aos clientes	87.19 pts	(50.00 pts)	137.47%	↔
[-] Tempo médio de resposta - Cx Sugestões	2.37 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	152.60%	↔
[-] Tempo médio de resposta - Cx Correio	6.26 Dias úteis	(15.00 Dias úteis)	158.27%	↔
[-] Controlo das Caixas de Sugestões	48.40 PA	(40.00 PA)	121.00%	↔
[-] Controlo das reclamações	23.60 PA	(20.00 PA)	118.00%	↔
[-] Promover a melhoria contínua do IGFSS	66.01 pts	(50.00 pts)	115.49%	↔
[-] N.º de acções preventivas do IGFSS	82.00 N.º	(53.00 N.º)	154.72%	↔
[-] Monitorização da performance	128.60 PA	(120.00 PA)	107.17%	↔
[-] Revisão do SGQ e Pilotagem Estratégica	83.80 PA	(80.00 PA)	104.75%	↔
[-] Monitorização das oportunidades de melhoria	43.60 PA	(40.00 PA)	109.00%	↔
[-] Medir a satisfação dos clientes	51.25 pts	(50.00 pts)	101.00%	↔
[-] Inquérito aos clientes externos	50.00 PA	(50.00 PA)	100.00%	↑
[-] Monitorização dos níveis de serviço (OLA)	20.60 PA	(20.00 PA)	103.00%	↔
[-] Realizar as Auditorias Internas da Qualidade	63.71 pts	(50.00 pts)	110.97%	↔
[-] Taxa de cumprimento do envio dos Relatórios de Auditoria	93.94 %	(87.50 %)	107.38%	↔
[-] Tempo médio para definir acções correctivas (RNC)	3.76 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	121.80%	↔
[-] Índice de satisfação com os Auditores	95.70 %	(95.00 %)	100.74%	↔
[-] Optimizar os canais de comunicação	45.28 pts	(50.00 pts)	96.23%	↔
[-] N.º médio de acessos da intranet	39195.00 N.º	(35000.00 N.º)	111.99%	↔
[-] N.º médio de acessos da internet	21977.00 N.º	(28784.00 N.º)	76.35%	↔ ⚠
[-] Taxa de audiência dos boletins electrónicos	80.55 %	(82.00 %)	98.23%	↔
[-] Taxa de satisfação da comunicação interna	78.00 %	(81.00 %)	96.30%	↑ ⚠
[-] Aprendizagem e Crescimento	80.24 pts	(50.00 pts)	175.39%	↔
[-] Desenvolver o Capital Humano	73.58 pts	(50.00 pts)	153.47%	↔
[-] Índice de satisfação dos Colaboradores	82.00 %	(81.00 %)	101.23%	↑
[-] N.º médio de horas de formação por colaborador	85.68 Horas	(26.00 Horas)	329.54%	↔
[-] SIADAP - Avaliações homologadas	88.60 Dias	(99.00 Dias)	110.51%	↔
[-] SIADAP - Objectivos contratualizados	83.00 Dias	(99.00 Dias)	113.13%	↑
[-] Taxa de resposta à avaliação REF	100.00 %	(95.00 %)	105.26%	↔
[-] Taxa de absentismo	1.67 %	(3.99 %)	158.15%	↔
[-] Assegurar a melhoria contínua do Processo	86.91 pts	(50.00 pts)	197.31%	↔

PS.01 Gestão Estratégica em 2009/12/31

	Eficácia	Metas		
<input type="checkbox"/> N.º de acções preventivas	10.00 N.º	(3.00 N.º)	333.33% 	→
<input type="checkbox"/> Tempo médio para definir acções correctivas (RNC)	2.50 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	150.00% 	→
<input type="checkbox"/> Taxa de cumprimento dos OLA	97.73 %	(90.00 %)	108.59% 	→

2.8. Performance da Gestão de Recursos Humanos

O Gabinete de Recursos Humanos (GRH) tem como atribuição nuclear a gestão das pessoas na organização. Quer do ponto de vista profissional quer também no caminho da procura do equilíbrio entre factores de motivação pessoal e níveis de satisfação e desempenho positivos e desafiantes.

É tendo presente este factor essencial que o GRH tem procurado pautar a sua actividade, facto evidenciado pela natureza dos objectivos a que se propôs no ano de 2009, e que se alicerçaram como ponto de partida do ano transacto, sempre na óptica de uma melhoria constante.

Nesta perspectiva, as metas estabelecidas para o GRH foram maioritariamente superadas, de que são exemplos as cerca de 72 horas de formação por colaborador, a superação do prazo previsto legalmente para proceder à homologação das avaliações de desempenho de 2008 e bem assim à contratualização de objectivos individuais para 2009.

O Instituto manteve o investimento no serviço interno de saúde, cujo índice de satisfação na dimensão de medicina interna atingiu uma percentagem de 79 por cento, objectivo igualmente superado, para o qual contribuiu a continuação da dinamização de uma política de promoção da saúde, alicerçada em acções de vigilância e de carácter preventivo, sendo de destacar a campanha de vacinação anti-gripe, da qual beneficiaram cerca de 140 colaboradores a par da realização de check-up's médicos.

A exemplo dos anos anteriores, em 2009 deu-se continuidade à "medição" do grau de satisfação dos colaboradores, pelo que se realizou pelo quarto ano consecutivo o inquérito de satisfação dos colaboradores, ferramenta imprescindível para sinalizar as necessidades de melhoria do desempenho e das expectativas dos trabalhadores recolhendo sugestões de melhoria.

A título de conclusão pode afirmar-se que o ciclo agora encerrado potenciou a utilização dos instrumentos de gestão existentes mas também, e talvez mais importante, a identificação dos procedimentos e das áreas em que é importante continuar a investir.

De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do Mapa da Estratégia deste Processo em 2009:



PS.02 Gestão de Recursos Humanos em 2009/12/31

	Eficácia	Metas		
☐ PS.02 Gestão de Recursos Humanos	63.50 pts	(50.00 pts)	118.72%	→
☐ Financeira	0.00 pts	(80.00 pts)	9.99%	→
☐ Investir em SHST	0.00 pts	(80.00 pts)	9.99%	→
☐ Taxa de execução do orçamento de SHST	0.00 %	(0.00 %)		→ ⚠
☐ Clientes	56.02 pts	(50.00 pts)	104.81%	→
☐ Aumentar a satisfação dos Colaboradores	56.02 pts	(50.00 pts)	104.81%	→
☐ Classificação do inquérito GPW	62.00 %	(68.00 %)	91.18%	↑ ⚠
☐ Índice de satisfação dos Colaboradores	74.00 %	(75.00 %)	98.67%	↑
☐ Inquérito de satisfação dos Colaboradores	70.80 PA	(60.00 PA)	118.00%	→
☐ Processos Internos	68.90 pts	(50.00 pts)	132.08%	→
☐ Recrutar e promover a mobilidade de RH	55.69 pts	(50.00 pts)	90.25%	→
☐ Taxa de admissões	19.40 %	(80.00 %)	24.25%	→ ⚠
☐ Plano de recrutamento	53.70 PA	(40.00 PA)	134.25%	→
☐ Promover e assegurar a gestão de carreiras e competências	59.88 pts	(50.00 pts)	107.90%	→
☐ SIADAP - Avaliações homologadas	93.20 Dias	(99.00 Dias)	105.95%	→
☐ SIADAP - Objectivos contratualizados	83.00 Dias	(99.00 Dias)	118.15%	↑
☐ Taxa de resposta à avaliação REF	93.66 %	(95.00 %)	98.59%	→
☐ Aumentar a qualificação dos colaboradores	89.01 pts	(50.00 pts)	164.73%	→
☐ N.º médio de horas de formação por colaborador	72.29 Horas	(36.00 Horas)	200.81%	→
☐ Índice de satisfação da dimensão formação	73.00 %	(76.00 %)	96.05%	↑ ⚠
☐ Plano de formação 2010	81.50 PA	(50.00 PA)	163.00%	→
☐ Promover a Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho	71.48 pts	(50.00 pts)	150.18%	↑
☐ N.º de Colaboradores com Check-up anual	89.00 N.º	(40.00 N.º)	222.50%	↑
☐ Índice de satisfação da dimensão medicina interna	79.00 %	(76.00 %)	103.95%	↑
☐ N.º de Auditorias de Segurança e Saúde no Trabalho	14.00 N.º	(14.00 N.º)	100.00%	→
☐ Reduzir o absentismo	45.75 pts	(50.00 pts)	96.59%	→
☐ Taxa de absentismo	4.33 %	(3.99 %)	91.43%	→ ⚠
☐ Plano de combate ao absentismo	30.00 PA	(30.00 PA)	100.00%	→
☐ Aprendizagem e Crescimento	66.61 pts	(50.00 pts)	119.54%	→
☐ Desenvolver o Capital Humano	72.82 pts	(50.00 pts)	130.75%	→
☐ Índice de satisfação dos Colaboradores	73.00 %	(76.00 %)	96.05%	↑ ⚠
☐ N.º médio de horas de formação por colaborador	87.90 Horas	(45.00 Horas)	195.33%	→
☐ SIADAP - Avaliações homologadas	86.06 Dias	(99.00 Dias)	113.07%	→
☐ SIADAP - Objectivos contratualizados	84.00 Dias	(99.00 Dias)	115.15%	↑
☐ Taxa de resposta à avaliação REF	100.00 %	(95.00 %)	105.26%	→
☐ Taxa de absentismo	1.61 %	(3.99 %)	159.65%	→
☐ Assegurar a melhoria contínua do Processo	60.40 pts	(50.00 pts)	108.32%	→
☐ N.º de acções preventivas	3.00 N.º	(3.00 N.º)	100.00%	→
☐ Tempo médio para definir acções correctivas (RNC)	3.00 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	140.00%	→
☐ Taxa de cumprimento dos OLA	76.47 %	(90.00 %)	84.97%	→ ⚠

2.9. Performance da Gestão de Infra-Estruturas

O Plano de Actividades para 2009, no que respeita à gestão de infra-estruturas, conferia enfoque à prestação de serviços aos clientes internos, compreendendo o respectivo mapa da estratégia um conjunto alargado de indicadores; da análise à sua execução ao longo do ano verifica-se o cumprimento generalizado das metas estabelecidas, transmitindo a noção de concretização dos níveis óptimos de serviços prestados – medidos pelos tempos de resposta e pelas taxas de disponibilidade e de satisfação de pedidos – que conjugam a resposta adequada às necessidades face ao esforço e aos recursos disponíveis. Foi a partir dessa constatação que se alicerçou o conceito do estabelecimento das taxas de serviços garantidos, que veio a enformar o planeamento de actividades para 2010.

No que respeita mais especificamente às infra-estruturas físicas, prosseguiu-se o Programa de Reordenamento dos Serviços Centrais – Lisboa, iniciado no ano anterior, destacando-se as importantes obras de remodelação, e o consequente reequipamento, a que se procedeu no espaço-loja do edifício da Av.ª António Serpa, permitindo:

1. Concentrar o Núcleo de Gestão Documental num único local, dotado de condições de trabalho acolhedoras e funcionais;
2. Proceder à reorganização e modernização do armazém;
3. Criar a “sala do colaborador” destinada a todos os que trabalham nos diversos serviços daquele edifício.

Decorrente da alteração de procedimentos conducentes à reinstalação de Secções de Processo Executivo, iniciada em 2008, concretizou-se a transferência da SPE de Viana do Castelo para as novas instalações e foram lançados novos concursos para arrendamento de imóveis para as SPE de Évora, Aveiro, Castelo Branco e Guarda.

Também na senda da aposta na optimização da gestão e manutenção das instalações afectas à actividade do Instituto, há a realçar, em matéria de intervenções ao nível das SPE, a remodelação do espaço de atendimento na SPE de Setúbal.

Ainda em matéria de infra-estruturas físicas, foi feita a actualização do inventário do parque de viaturas do IGFSS, com a sua consequente integração no sistema de informação de gestão dos veículos do Estado, centralizado na Agência Nacional das Compras Públicas. Para tanto, contribuiu também a actualização da informação interna, tendo sido assegurada uma taxa de registos superior a 98 por cento.

Prosseguiu a experiência de contratualização da manutenção correctiva para os edifícios dos serviços em Lisboa, desencadeada no final de 2008, visando uma centralização e programação da resposta mais adequada às solicitações/necessidades, e que permitiu ainda uma redução de custos face ao ano anterior de aproximadamente 30 por cento.

No que se refere às infra-estruturas técnicas, avançou-se com um conjunto de projectos, tais como:



- ⇒ a virtualização de servidores utilizando a tecnologia da Microsoft Hiper-V;
- ⇒ a Migração da Estação Padrão e o respectivo reequipamento dos serviços com cerca de 92 novos computadores;
- ⇒ a instalação de uma UPS central, reforçando as condições de segurança no funcionamento da área técnica do edifício-sede, e a reorganização da área técnica da Av.ª António Serpa;
- ⇒ e a revisão do parque de servidores de comunicações fixas com o reforço de capacidade de algumas instalações (designadamente, no Porto – Boavista e em Viana do Castelo).

Por outro lado, afinaram-se os processos em *Service Desk* para melhor resposta ao cliente interno, e entrou em funcionamento um novo apoio em regime de *outsourcing*.

Adicionalmente ao inicialmente previsto em Plano de Actividades, foram suscitadas e desenvolvidas actividades relativamente aos sistemas de informação, realçando-se o projecto de modelização do Inf bank e a implementação de um sistema de tratamento de Inquéritos em "Open Source". Nessa sede, apostou-se também na dinamização de projectos em novas tecnologias, nos quais se refere a implementação, em Oracle Express, de uma base de dados de imóveis gerida pelo DPI.

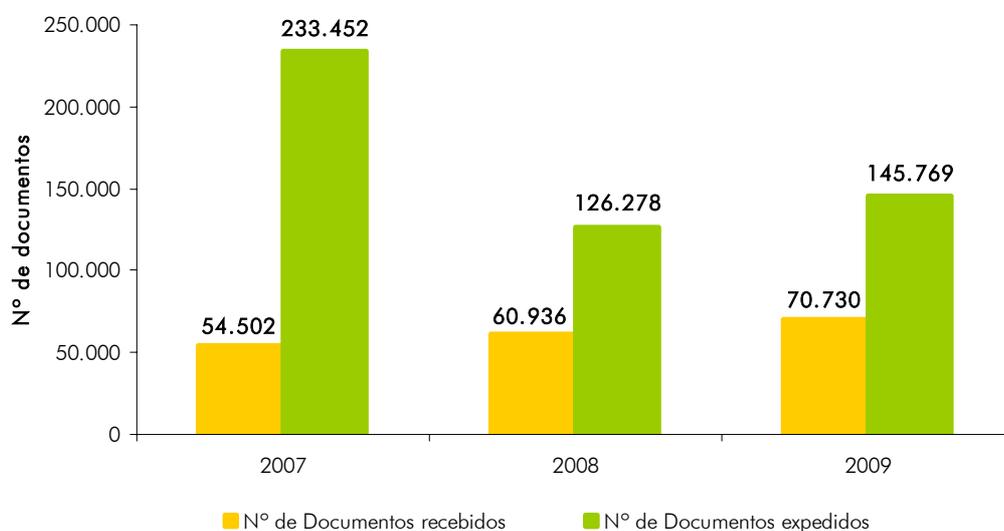
No âmbito da Gestão Documental do Instituto foram implementadas as soluções de *outsourcing* previstas para as áreas de Arquivo Definitivo e Expediente, sendo de salientar, relativamente a cada uma delas, os seguintes aspectos:

- ⇒ Arquivo Definitivo – *Outsourcing* – a remessa para custódia externa de cerca de 7.000 contentores de arquivo, a que corresponde, aproximadamente, 2.800 metros lineares de documentação, possibilitou a correspondente libertação de espaço nos depósitos de Arquivo do Instituto, obtendo-se ainda uma maior celeridade na disponibilização, em formato digital, dos documentos requisitados pelas UO.
- ⇒ Expediente – *Outsourcing* – a implementação desta solução permitiu obter ganhos significativos em termos, não só da disponibilização, em cada UO, da documentação entrada (até às 15 h do próprio dia), mas também do tratamento da totalidade da documentação expedida pelo IGFSS-Lisboa (a título meramente ilustrativo, refira-se que o NGD passou a assegurar a envelopagem das acções nacionais lançadas pelo Departamento de Gestão da Dívida).

Ainda ao nível da gestão documental foram apurados os seguintes resultados:

- ⇒ Recepção, registo, classificação e encaminhamento de $\approx 70,7$ mil ofícios entrados, o que corresponde a um aumento da ordem dos 16 por cento face a 2008;
- ⇒ Expedição de ofícios – $\approx 145,7$ mil ofícios enviados;
- ⇒ 1.631 empréstimos efectuados pelo Centro de Documentação Técnica, o que traduz um acréscimo de 51 por cento, quando comparado com o ano anterior;
- ⇒ 130 pedidos de legislação satisfeitos pelo CDT, com um tempo médio de resposta de aproximadamente 3,34 minutos;
- ⇒ Taxa de audiência da *newsletter* semanal "CDT em Revist@" – 67 por cento.





Evolução do tratamento de documentação recebida e expedida

Ao nível da política de reciclagem, nomeadamente na gestão de resíduos sólidos e urbanos, existem no IGFSS procedimentos de recolha selectiva do papel e de consumíveis informáticos, os quais implicam um esforço de sensibilização de todos os colaboradores.

Através da monitorização anual do programa de reciclagem de papel verifica-se que em 2009 foram recolhidos 368 contentores, de 240 litros cada, com papel e cartão para reciclagem nas instalações do Instituto em Lisboa, o que constitui um aumento de 9,5 por cento face a 2008. Em média cada colaborador contribuiu, assim, para evitar o corte de cerca de 4 árvores. Foram poupadas, no total, aproximadamente 1.235 árvores durante este período.

Em 2009 foram também enviados para reciclagem 1.014 *toners* de impressoras, o que para além das preocupações ambientais permitiu efectuar um simbólico donativo para a causa defendida pela AMI – Assistência Médica Internacional.

De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do Mapa da Estratégia deste Processo em 2009:



PS.03 Gestão de Infra-estruturas em 2009/12/31

	Eficácia	Metas		
☐ PS.03 Gestão de Infra-estruturas	53.72 pts	(50.00 pts)	107.09%	↔
☐ Clientes	52.20 pts	(50.00 pts)	102.03%	↔
☐ Aumentar a satisfação dos clientes	40.33 pts	(50.00 pts)	92.26%	↔
☐ Classificação do inquérito GPW	62.00 %	(68.00 %)	91.18%	↑ ⚠
☐ Taxa de satisfação dos clientes internos	5.27 %	(6.00 %)	87.83%	↔ ⚠
☐ Índice de satisfação da dimensão condições de trabalho	72.00 %	(72.00 %)	100.00%	↑
☐ Responder necessidades dos clientes internos e colaboradores	64.07 pts	(50.00 pts)	111.80%	↔
☐ Taxa de resposta dos pedidos das Infra-estruturas Físicas	86.10 %	(75.00 %)	114.80%	↔
☐ Taxa de disponibilidade dos registos documentais	99.66 %	(95.00 %)	104.91%	↔
☐ Tempo médio de resposta a pedidos de pesquisa de legislação	3.34 Minutos	(6.00 Minutos)	144.33%	↔
☐ Taxa de resposta a pedidos em infra-estruturas técnicas e SI	85.10 %	(75.00 %)	113.47%	↔
☐ Taxa de disponibilidade dos servidores e SI	997.70 Permil.	(995.50 Permil.)	100.22%	↔
☐ Taxa de disponibilidade dos equipamentos de impressão	995.35 Permil.	(995.50 Permil.)	99.98%	↔
☐ Processos Internos	58.65 pts	(50.00 pts)	116.60%	↔
☐ Melhorar a gestão documental	65.45 pts	(50.00 pts)	148.10%	↔
☐ Taxa satisfação pedidos documentação em arquivo intermédio	97.44 %	(96.00 %)	101.50%	↔
☐ Nº de empréstimos anuais pelo CDT	1631.00 N.º	(1150.00 N.º)	141.83%	↔
☐ Taxa de audiência do CDT em revist@	67.10 %	(25.00 %)	268.40%	↔
☐ Outsourcing do arquivo definitivo	12.50 PA	(20.00 PA)	62.50%	↑ ⚠
☐ Outsourcing do serviço de expediente	40.00 PA	(20.00 PA)	200.00%	↔
☐ Reforçar infra-estrut. físicas e assegurar oper. equipamento	33.01 pts	(50.00 pts)	75.67%	↔
☐ Taxa de actualização da informação de gestão de viaturas	98.12 %	(95.00 %)	103.28%	↔
☐ Verificação dos equipamentos inventariados	45.60 PA	(30.00 PA)	152.00%	↔
☐ Audit. à eficiência energética e à qualidade do ar interior	10.00 PA	(30.00 PA)	33.33%	↔ ⚠
☐ Intervenções nos Serviços Centrais	30.60 PA	(40.00 PA)	76.50%	↑ ⚠
☐ Intervenções nas Secções de Processo Executivo	30.00 PA	(120.00 PA)	25.00%	↔ ⚠
☐ Reporte da manutenção contratualizada	44.00 PA	(40.00 PA)	110.00%	↔
☐ Reforçar operacionalidade das infra-estruturas técnicas e SI	77.50 pts	(50.00 pts)	125.02%	↔
☐ Taxa de optimização do protocolo da banca	7.39 %	(5.00 %)	147.80%	↑
☐ Racionalização de servidores e virtualização	44.20 PA	(30.00 PA)	147.35%	↔
☐ Racionalização do parque de impressão	30.00 PA	(30.00 PA)	100.00%	↔
☐ Reforço das áreas técnicas afectas aos Serviços Centrais	30.00 PA	(30.00 PA)	100.00%	↔
☐ Reforço das áreas técnicas nos serviços desconcentrados	40.20 PA	(30.00 PA)	134.00%	↑
☐ Plano de modernização e reequipamento dos serviços	45.90 PA	(30.00 PA)	153.00%	↔
☐ Sistemas de gestão de atendimento	30.00 PA	(30.00 PA)	100.00%	↔
☐ Financeira	41.88 pts	(50.00 pts)	93.51%	↔
☐ Investir Infra-estruturas físicas tecnologias de informação	41.88 pts	(50.00 pts)	93.51%	↔
☐ Taxa de execução da dotação para instalações	72.83 %	(85.00 %)	85.68%	↔ ⚠
☐ Taxa de execução do PIDDAC de informática	86.13 %	(85.00 %)	101.33%	↔
☐ Aprendizagem e Crescimento	58.71 pts	(50.00 pts)	111.79%	↔
☐ Reduzir o impacto ambiental	63.75 pts	(50.00 pts)	111.00%	↔
☐ Redução da emissão de CO2	22.20 %	(20.00 %)	111.00%	↔
☐ Desenvolver o Capital Humano	53.47 pts	(50.00 pts)	110.56%	↔
☐ Índice de satisfação dos Colaboradores	74.00 %	(74.00 %)	100.00%	↑
☐ N.º médio de horas de formação por Colaborador	26.26 Horas	(14.00 Horas)	187.57%	↔
☐ SIADAP - Avaliações homologadas	98.27 Dias	(99.00 Dias)	109.74%	↔

PS.03 Gestão de Infra-estruturas em 2009/12/31

	Eficácia	Metas		
<input type="checkbox"/> SIADAP - Objectivos contratualizados	81.00 Dias	(99.00 Dias)	119.19% 	
<input type="checkbox"/> Taxa de resposta à avaliação REF	92.86 %	(95.00 %)	97.75% 	
<input type="checkbox"/> Taxa de absentismo	5.62 %	(3.99 %)	59.15% 	 
<input type="checkbox"/> Assegurar a melhoria contínua do Processo	58.92 pts	(50.00 pts)	113.80% 	
<input type="checkbox"/> N.º de acções preventivas	3.00 N.º	(3.00 N.º)	100.00% 	
<input type="checkbox"/> Tempo médio para definir acções correctivas (RNC)	2.00 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	160.00% 	
<input type="checkbox"/> Taxa de cumprimento dos OLA	73.27 %	(90.00 %)	81.41% 	 

2.10. Performance da Contabilidade

Numa área regida essencialmente pelo cumprimento de prazos, o ano de 2009 revelou-se particularmente positivo. Procedeu-se aos encerramentos mensais dos períodos contabilísticos de acordo com o calendário estipulado e elaboraram-se os Dossiers trimestrais de Reconciliação de Saldos Patrimoniais e Orçamentais com Entidades do Perímetro de Consolidação da Segurança Social, também dentro dos prazos estabelecidos e sem divergências.

A Execução Orçamental da Despesa e da Receita e respectivos Relatórios foram elaborados pela primeira vez com dados residentes no Sistema de Informação Financeira (SIF) e remetidos à Direcção do Orçamento dentro dos prazos definidos, bem como foi enviada atempadamente a execução orçamental ao Controlador Financeiro do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social (MTSS). Por sua vez, as Contas do IGFSS relativas ao ano de 2008 foram também remetidas ao Tribunal de Contas dentro dos prazos acordados.

O ano transacto ficou ainda marcado pelo desenvolvimento e melhoria de diversos interfaces informáticos que permitem uma maior automatização e fiabilidade das operações contabilísticas, nomeadamente:

- *Interface GC/SIF* – Conclusão da parametrização das contabilizações, validação de todos os processos 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;
- Implementação do *Interface Simplex 08M096* – Novos Canais de Pagamento;
- Em Curso – Processos pendentes (Prescrições de Créditos; Prescrições de Débitos; Falências);
- Levantamento dos requisitos em reuniões com o II, IP no âmbito do Projecto de Recuperação de Dívidas em Execução Fiscal.

De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do Mapa da Estratégia deste Processo em 2009:



PS.04 Contabilidade em 2009/12/31

	Eficácia	Metas		
[-] PS.04 Contabilidade	66.22 pts	(50.00 pts)	115.03%	→
[-] Clientes	66.23 pts	(50.00 pts)	115.15%	→
[-] Processar a despesa	54.68 pts	(50.00 pts)	103.75%	→
[-] Taxa de cumprimento do pagamento - Diversos	95.78 %	(94.00 %)	101.89%	→
[-] Taxa de cumprimento do pagamento - Fundos de Maneio	99.44 %	(95.00 %)	104.67%	→
[-] Disponibilizar a execução e controlo Orçamental do IGFSS	74.40 pts	(50.00 pts)	119.52%	→
[-] Tempo médio apres. mensal da exec. orçamental ao CF	3.58 Dias úteis	(4.00 Dias úteis)	110.50%	→
[-] Tempo médio de apresentação da Execução Orçamental Mensal	1.25 Dias úteis	(2.00 Dias úteis)	137.50%	→
[-] Tempo médio de elabor. relat. da evolução despesa e receita	4.92 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	101.59%	→
[-] Elaborar o orçamento do IGFSS	100.00 pts	(50.00 pts)	153.00%	→
[-] Apresentação dos mapas orçamentais e do Relatório ao DOC	61.20 PA	(40.00 PA)	153.00%	→
[-] Produzir as demonstrações financeiras do IGFSS	56.82 pts	(50.00 pts)	105.45%	→
[-] Apresentação do dossier de contas	30.00 PA	(30.00 PA)	100.00%	→
[-] Prazo de conferência das contas 25	111.80 PA	(110.00 PA)	101.64%	→
[-] Prazo de apresentação das contas anuais ao TC	156.80 PA	(140.00 PA)	112.00%	→
[-] Processos Internos	66.09 pts	(50.00 pts)	114.88%	→
[-] Produzir informação - entidades externas	55.07 pts	(50.00 pts)	104.06%	→
[-] Taxa de cumprimento do envio das declarações fiscais	93.65 %	(90.00 %)	104.06%	→
[-] Contabilizar a receita	54.65 pts	(50.00 pts)	103.72%	→
[-] Taxa de cumprimento da contabilização da receita	78.83 %	(76.00 %)	103.72%	→
[-] Validar os registos contabilísticos	100.00 pts	(50.00 pts)	148.00%	→
[-] Análise dos saldos das contas do perímetro de consolidação	44.40 PA	(30.00 PA)	148.00%	→
[-] Aprendizagem e Crescimento	66.37 pts	(50.00 pts)	115.00%	→
[-] Desenvolver o Capital Humano	59.39 pts	(50.00 pts)	113.22%	→
[-] Índice de satisfação dos Colaboradores	73.00 %	(76.00 %)	96.05%	↑ ⚠
[-] N.º médio de horas de formação por colaborador	74.92 Horas	(43.00 Horas)	174.23%	→
[-] SIADAP - Avaliações homologadas	96.84 Dias	(99.00 Dias)	102.13%	→
[-] SIADAP - Objectivos contratualizados	110.00 Dias	(99.00 Dias)	88.89%	↑ ⚠
[-] Taxa de resposta à avaliação REF	95.65 %	(95.00 %)	100.68%	→
[-] Taxa de absentismo	3.30 %	(3.99 %)	117.29%	→
[-] Desenvolver os interfaces dos Sistemas de Informação	63.89 pts	(50.00 pts)	111.11%	→
[-] Taxa de cumprimento dos testes nos Sistemas de Informação	100.00 %	(90.00 %)	111.11%	→
[-] Assegurar a melhoria contínua do Processo	75.85 pts	(50.00 pts)	120.68%	→
[-] N.º de acções preventivas	4.00 N.º	(3.00 N.º)	133.33%	→
[-] Tempo médio para definir acções correctivas (RNC)	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)		→ ⚠
[-] Taxa de cumprimento dos OLA	97.22 %	(90.00 %)	108.02%	→

2.11. Performance da Gestão de Aquisições

A plena vigência do Código dos Contratos Públicos – aprovado pelo Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de Janeiro e alterado pelo Decreto-Lei n.º 278/2009, de 2 de Outubro – bem como a obrigatoriedade de utilização da plataforma electrónica de contratação pública em todos os procedimentos aquisitivos, desde Outubro de 2009, foram factores determinantes e enformadores da aquisição de Bens e Serviços em 2009.

Ainda no que respeita à aquisição de Bens e Serviços há a referir o reforço da centralização dos procedimentos de aquisição de âmbito nacional, indispensáveis ao funcionamento dos serviços descentralizados, a par do alargamento de prestações de serviços tradicionalmente existentes apenas nos serviços centrais, a todos os serviços localizados fora de Lisboa, norteado pela preocupação em garantir, a todas as unidades orgânicas, cada vez mais e melhor serviço.

Esta linha de actuação tem vindo a permitir, não só o aumento dos níveis de serviço, como a obtenção de sinergias de custos significativas, obrigando a um maior e mais exigente acompanhamento dos respectivos contratos.

De registar ainda uma redução de cerca de 14 por cento do número de processos correntes abertos em 2009, excluindo contratos. Para estes foi alcançado o tempo médio de resposta de 11 dias, desde o pedido das unidades orgânicas até à adjudicação ao fornecedor.

Em termos globais, foram trabalhados 393 processos de aquisição verificando-se uma redução de ≈25 por cento face a 2008. Esta situação decorre, basicamente, da centralização dos contratos de prestação de serviços de limpeza, vigilância e equipamentos de cópia.

Em matéria de Gestão de Stocks é de salientar a reorganização e modernização do Armazém, o que permitiu assegurar, de forma mais eficaz, a racionalização da gestão de stocks e a satisfação das reservas de material.

O Sistema de Avaliação de Fornecedores, implementado no âmbito do processo de certificação do Sistema de Gestão da Qualidade foi objecto da III Revisão, em Setembro de 2009, apesar de só vir a ter repercussões em 2010.

Como previsto no referido sistema, foram efectuados os relatórios trimestrais e foi também dado *feedback* aos fornecedores avaliados em 2008 que se traduziu no envio, em Março de 2009, de cerca de 300 ofícios com as avaliações individualizadas por trimestre a cada fornecedor.

De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do Mapa da Estratégia deste Processo em 2009:



PS.05 Gestão de Aquisições em 2009/12/31

	Eficácia	Metas		
[-] PS.05 Gestão de Aquisições	57.24 pts	(50.00 pts)	104.89%	↔
[-] Financeira	33.35 pts	(50.00 pts)	66.69%	↗
[-] Controlar os custos das aquisições de bens e serviços	33.35 pts	(50.00 pts)	66.69%	↗
[-] Contenção dos custos de aquisição	113.32 %	(100.00 %)	85.59%	↗ ⚠
[-] Clientes	72.23 pts	(50.00 pts)	117.78%	↔
[-] Dar resposta às necessidades internas	72.23 pts	(50.00 pts)	117.78%	↔
[-] Tempo médio de adjudicação de bens e serviços	10.90 Dias úteis	(17.00 Dias úteis)	135.88%	↔
[-] Taxa de satisfação das reservas de material de armazém	97.47 %	(92.00 %)	105.95%	↔
[-] Taxa de telefonemas de cortesia	100.00 %	(95.00 %)	105.26%	↔
[-] Processos Internos	68.23 pts	(50.00 pts)	114.59%	↔
[-] Avaliar os fornecedores	60.13 pts	(50.00 pts)	108.10%	↔
[-] Reporte da avaliação	216.20 PA	(200.00 PA)	108.10%	↔
[-] Melhorar a gestão de stocks	76.63 pts	(50.00 pts)	121.30%	↔
[-] Taxa de stocks abaixo dos mínimos	7.48 %	(10.00 %)	123.20%	↔
[-] Encerram anual do Armazém e Reporte dos consumos de materia	45.40 PA	(40.00 PA)	113.50%	↔
[-] Melhorar a gestão dos processos de aquisição	67.95 pts	(50.00 pts)	114.36%	↔
[-] Taxa de renovação/denúncia de contratos	100.00 %	(95.00 %)	105.28%	↔
[-] Tempo médio de classific.dos bens inventariáveis adquiridos	18.00 Dias	(25.00 Dias)	123.00%	↘
[-] Aprendizagem e Crescimento	41.13 pts	(50.00 pts)	87.06%	↔
[-] Desenvolver o Capital Humano	54.04 pts	(50.00 pts)	91.54%	↔
[-] Índice de satisfação dos Colaboradores	71.00 %	(71.00 %)	100.00%	↑
[-] N.º médio de horas de formação por colaborador	109.79 Horas	(61.00 Horas)	179.98%	↔
[-] SIADAP - Avaliações homologadas	99.00 Dias	(99.00 Dias)	100.00%	↔
[-] SIADAP - Objectivos contratualizados	85.00 Dias	(99.00 Dias)	114.14%	↑
[-] Taxa de resposta à avaliação REF	100.00 %	(95.00 %)	105.26%	↔
[-] Taxa de absentismo	9.98 %	(3.99 %)	-59.13%	↘ ⚠
[-] Assegurar a melhoria contínua do Processo	28.21 pts	(50.00 pts)	82.57%	↘
[-] N.º de acções preventivas	3.00 N.º	(3.00 N.º)	100.00%	↔
[-] Tempo médio para definir acções correctivas (RNC)	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)		↘ ⚠
[-] Taxa de cumprimento dos OLA	58.62 %	(90.00 %)	65.13%	↘ ⚠

2.12. Performance do Jurídico-Contencioso

O papel do Gabinete Jurídico-Contencioso (GJC) é por excelência o apoio às unidades orgânicas (UO) do IGFSS, sendo por isso considerado uma área de suporte. Este “apoio” releva em duas vertentes: na assessoria jurídica e no contencioso, as quais têm grande impacto na prossecução dos objectivos das UO.

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

Por via disto, depressa se descortina que é dado principal enfoque à prevenção de litígios, e se acarinha uma fase pré-contenciosa.

Pese embora este objectivo primordial – “prevenção de litígios” – certo é que, não raras vezes, o GJC é chamado a intervir na fase contenciosa. Assim, os técnicos do GJC patrocinam acções do foro administrativo – em situação em que estejam em causa relações jurídico-administrativas; e do foro cível – nas situações em que estão em causa relações jurídico-privadas, quer através da instauração das respectivas acções judiciais quer na defesa e patrocínio judicial daquelas que são instauradas contra o IGFSS.

No foro cível, e sem esquecer outros ramos de direito de igual valia, há duas áreas de intervenção por excelência, e recorrentes: a área do património imobiliário e o Fundo de Garantia de Alimentos Devidos Menores.

Na primeira, o GJC actua de forma relevante para a desocupação de fracções através de acções de despejo e na cobrança de rendas e bem assim de reivindicação de propriedade contribuindo activamente para o cumprimento de um dos objectivos primordiais na área do Património Imobiliário: a alienação dos imóveis devolutos.

Na segunda, o GJC conseguiu, ao longo destes últimos anos, e por lançar mão, diariamente, do recurso das decisões judiciais que ordenaram o pagamento de prestações em violação dos pressupostos legais, reduzir drasticamente os montantes pagos, ao mesmo tempo que despoletou a prolação do Acórdão do Supremo Tribunal de Justiça de 07.07.09, uniformizador da jurisprudência, referente á data do inicio em que o FGADM se constitui na obrigação de assegurar as prestações substitutivas aos menores afastando-se, quase por completo, a condenação do fundo, em prestações vencidas.

Por via da acção do GJC, em 2009, o Fundo obviou ao pagamento imediato, de um montante apurado, por defeito, de 304 mil euros, sem esquecer que este tipo de prestações, quando iniciado, mantém-se, até á maioridade. Esta redução releva também para o cumprimento de um princípio geral de que os subsídios sociais devem ser distribuídos equitativamente e a quem deles efectivamente necessita.

Para a prossecução destes objectivos foi importante a implementação do BSC que permitiu a monitorização mensal de toda a actividade deste Gabinete.



Assim sendo, e em jeito de conclusão, o GJC, no transacto ano de 2009, dá, sumariamente, conta das seguintes actividades:

- ⇒ Foram elaboradas 356 informações jurídicas e 23 pareceres;
- ⇒ Foram celebrados 84 acordos prestacionais relativos a cobrança de rendas e a indemnizações por ocupação não titulada;
- ⇒ Foram praticados 51 actos notariais;
- ⇒ Foram analisados 151 contratos, incluindo os da contratação pública;
- ⇒ Foram analisados 630 processos do FGADM, sendo que 205 se encontram a decorrer em tribunal;
- ⇒ Foram encerrados definitivamente 387 processos.

Por último destaca-se a implementação dos meios electrónicos na propositura e tramitação das acções judiciais o que permite uma redução de ≈ 25 por cento dos custos em cada processo.

De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do Mapa da Estratégia deste Processo em 2009:



PS.06 Jurídico-Contencioso em 2009/12/31

	Eficácia	Metas		
☐ PS.06 Jurídico-Contencioso	65.06 pts	(50.00 pts)	126.94%	👉
☐ Clientes	74.60 pts	(50.00 pts)	149.78%	👉
☐ Reduzir o tempo de resposta ao CD	84.14 pts	(50.00 pts)	144.48%	👉
☐ Prazo médio de resposta às solicitações urgentes	0.75 Dias úteis	(3.75 Dias úteis)	180.00%	👉
☐ Prazo médio de resposta às solicitações normais	7.00 Dias úteis	(15.00 Dias úteis)	153.33%	👉
☐ Prazo médio de resposta às reclamações do Livro Amarelo	1.90 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	162.00%	👉
☐ Relatório mensal de assuntos prioritários	126.60 PA	(120.00 PA)	105.50%	👉
☐ Relatório trimestral da actividade	43.00 PA	(40.00 PA)	107.50%	👉
☐ Melhorar o apoio jurídico às UO	61.88 pts	(50.00 pts)	189.51%	👍
☐ Taxa de sucesso dos processos de rendas	59.26 %	(75.00 %)	79.01%	👍 ⚠️
☐ Taxa de sucesso dos processos judiciais do FGADM	90.00 %	(30.00 %)	300.00%	👍
☐ Processos Internos	67.14 pts	(50.00 pts)	119.06%	👉
☐ Optimizar a articulação com o DPI	35.00 pts	(50.00 pts)	84.50%	👉
☐ Actualização de informação sobre os processos	139.20 PA	(120.00 PA)	116.00%	👉
☐ Implementação de duas iniciativas de optimização	10.60 PA	(20.00 PA)	53.00%	👉 ⚠️
☐ Reduzir o n.º de processos pendentes	100.00 pts	(50.00 pts)	154.80%	👉
☐ N.º de processos judiciais e extra-judiciais encerrados	387.00 N.º	(250.00 N.º)	154.80%	👉
☐ Implementar tramitação electrónica dos processos judiciais	50.00 pts	(50.00 pts)	100.00%	👉
☐ Implementação de medidas de adequação	10.00 PA	(10.00 PA)	100.00%	👉
☐ Aprendizagem e Crescimento	52.40 pts	(50.00 pts)	104.92%	👉
☐ Desenvolver o Capital Humano	60.82 pts	(50.00 pts)	108.67%	👉
☐ Índice de satisfação dos Colaboradores	75.00 %	(75.00 %)	100.00%	👍
☐ N.º médio de horas de formação por colaborador	55.77 Horas	(55.00 Horas)	101.40%	👍
☐ SIADAP - Avaliações homologadas	93.67 Dias	(99.00 Dias)	105.33%	👉
☐ SIADAP - Objectivos contratualizados	86.00 Dias	(99.00 Dias)	113.13%	👍
☐ Taxa de resposta à avaliação REF	100.00 %	(95.00 %)	105.26%	👉
☐ Taxa de absentismo	2.92 %	(3.99 %)	123.82%	👉
☐ Assegurar a melhoria contínua do Processo	43.98 pts	(50.00 pts)	95.18%	👉
☐ N.º de acções preventivas	3.00 N.º	(3.00 N.º)	100.00%	👉
☐ Tempo médio para definir acções correctivas (RNC)	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)		👉 ⚠️
☐ Taxa de cumprimento dos OLA	81.33 %	(90.00 %)	90.37%	👉 ⚠️

2.13. Performance das Auditorias do Sist. de Controlo Interno

As actividades desenvolvidas no ano de 2009 enquadram-se nas competências do Instituto de órgão de controlo estratégico do Sistema de Segurança Social, no âmbito do Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado (SCI), destacando-se as seguintes acções:

1) Uma auditoria transversal ao Sistema de Segurança Social:

Auditoria ao FSS – Fundo de Socorro Social, tendo em vista integrar o Programa do SCI, a três anos, já remetido por este órgão à Assembleia da República, no âmbito do nº2 do artigo 62º da LEO – Lei de Enquadramento Orçamental – Lei nº 91/2001, de 20/08, na redacção conferida pela Lei nº 48/2004, de 24/08.

Foram analisadas as Formas de Gestão do FSS, a apresentação de Contas Individuais e o Processo de Contabilização das suas Receitas. Examinaram-se ainda os procedimentos para a instrução do processo, designadamente a proposta para concessão do subsídio pelo Ministro do Trabalho e Segurança Social, bem como foram analisados os procedimentos de controlo para a execução dos referidos subsídios atribuídos, que está a cargo do ISS,IP e dos seus serviços desconcentrados.

2) Um estudo estratégico

O objectivo deste trabalho consistiu em avaliar o circuito e os procedimentos das operações de contabilização da conta “577-Reservas Decorrentes da Transferência de Activos”, verificar e contribuir para que a apresentação de contas consolidadas da Segurança Social exiba uma imagem verdadeira e apropriada da situação patrimonial da Segurança Social. Este Estudo foi ao encontro dos anseios manifestados pelo Departamento de Orçamento e Conta / Direcção da Conta do IGFSS de identificar os procedimentos geradores das diferenças detectadas no processo de consolidação de contas da Segurança Social. Este trabalho abrangeu a área de actuação do IGFSS mas também do ISS/Serviços Centrais, as Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira.

3) Resposta ao pedido de auditoria feito pela Direcção de Recuperação Executiva

O pedido de auditoria, decorre de uma reclamação feita por um contribuinte ao Chefe de Gabinete do Ministro do Trabalho e Segurança Social, em virtude da Secção de Processo respectiva, ter exigido o pagamento de uma dívida que o contribuinte já houvera liquidado atempadamente. A auditoria em causa verificou os procedimentos que tiveram na origem da reclamação e confirmou que actualmente, o GT e o SEF interagem mutuamente, impossibilitando a ocorrência de uma situação semelhante.

4) Acompanhamento sistemático da implementação das recomendações de auditoria nos Organismos da Segurança Social

Foram realizados os Relatórios Semestrais de *follow-up* das Auditorias (IGFSS, II, ISS e Instituto de Gestão dos Fundos de Capitalização da Segurança Social), os quais visam apresentar uma análise evolutiva da implementação das recomendações de auditoria (emitidas por todas as entidades auditoras) nos diversos Organismos da Segurança Social.



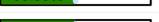
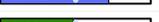
5) Representação do IGFSS no Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado

Neste âmbito, para além da representação e colaboração já habitual, procurou-se ainda desenvolver, através da frequência de acções de formação específicas, as capacidades e competências necessárias para assegurar as funções do IGFSS no âmbito do SCI no que se refere ao cumprimento do plano de auditorias no âmbito da Lei de Enquadramento Orçamental para o triénio 2008-2010, mas também de modo a que este Serviço possa assumir um papel decisivo na resolução de problemas transversais ao Sistema de Segurança Social.

De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do Mapa da Estratégia deste Processo em 2009:



PS.07 Auditorias do Sistema de Controlo Interno em 2009/12/31

	Eficácia	Metas		
☐ PS.07 Auditorias do Sistema de Controlo Interno	82.63 pts	(50.00 pts)	136.09% 	↔
☐ Clientes	100.00 pts	(50.00 pts)	150.00% 	↔
☐ Aumentar a qualidade dos Sist. de Controlo Interno das ISS	100.00 pts	(50.00 pts)	150.00% 	↔
☐ Requalificação da Infor. constante da BD Recomend. Auditoria	60.00 PA	(40.00 PA)	150.00% 	↔
☐ Processos Internos	82.76 pts	(50.00 pts)	135.66% 	↔
☐ Realizar estudos estratégicos	50.00 pts	(50.00 pts)	100.00% 	↔
☐ Análise das Transf. de Activos entre as Entidades do Sistema	30.00 PA	(30.00 PA)	100.00% 	↔
☐ Realizar auditorias ao Sistema de SS	92.86 pts	(50.00 pts)	148.86% 	↔
☐ Auditoria ao Fundo de Socorro Social	65.00 PA	(50.00 PA)	130.00% 	↔
☐ Audit.ao Sist. Regular. Extraord.da Dív. Contribuiç. Cotiz.	34.80 PA	(20.00 PA)	174.00% 	↔
☐ Reportar o estado de implementação das recomendações	97.22 pts	(50.00 pts)	149.21% 	↔
☐ Prazo inserção de novas recomendações na matriz de follow up	9.00 Dias	(35.00 Dias)	174.29% 	↔
☐ Prazo de reporte da implementação nos Organismos da SS	41.00 PA	(30.00 PA)	136.67% 	↔
☐ Aprendizagem e Crescimento	65.01 pts	(50.00 pts)	123.05% 	↔
☐ Desenvolver o Capital Humano	71.95 pts	(50.00 pts)	126.32% 	↔
☐ Índice de satisfação dos Colaboradores	75.00 %	(76.00 %)	98.68% 	↑
☐ N.º médio de horas de formação por colaborador	70.74 Horas	(37.00 Horas)	191.19% 	↗
☐ SIADAP - Avaliações homologadas	91.80 Dias	(99.00 Dias)	107.27% 	↔
☐ SIADAP - Objectivos contratualizados	85.00 Dias	(99.00 Dias)	114.14% 	↑
☐ Taxa de resposta à avaliação REF	100.00 %	(95.00 %)	105.26% 	↔
☐ Taxa de absentismo	2.34 %	(3.99 %)	141.35% 	↔
☐ Assegurar a melhoria contínua do Processo	58.07 pts	(50.00 pts)	119.79% 	↔
☐ N.º de acções preventivas	3.00 N.º	(3.00 N.º)	100.00% 	↔
☐ Tempo médio para definir acções correctivas (RNC)	1.00 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	180.00% 	↔
☐ Taxa de cumprimento dos OLA	71.43 %	(90.00 %)	79.37% 	↑ ⚠

2.14. Promoção da Melhoria Contínua

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

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

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

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

2.14.1. Acções correctivas da performance

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

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

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

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

Por outro lado, procede-se ao preenchimento das medidas que deverão ser desencadeadas para inverter o resultado negativo registado nesses indicadores, as denominadas “Iniciativas PDCA”².

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

² O “PCDA”, ou ciclo de Deming, representa o ciclo da melhoria contínua: *Plan / Do / Check / Act*.



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

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

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

Para além deste procedimento mensal, nas reuniões trimestrais de pilotagem estratégica do Conselho da Qualidade, composto pelos elementos do Conselho Directivo, Gestores de Processo e elementos do Grupo da Qualidade, é não só efectuado um balanço dos resultados globais de cada Processo no trimestre, como são analisados individualmente todos os indicadores cujo desempenho se encontra em níveis de alerta ou incumprimento, de forma a analisar em grupo estes resultados, mas acima de tudo acompanhar as iniciativas PDCA que entretanto foram sendo definidas e desencadeadas. Estas reuniões permitem desta forma também melhorar as interacções existentes entre os vários Processos.

2.14.2. Oportunidades de Melhoria – planos de acção

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

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

- ⇒ Inquéritos de Satisfação de Colaboradores;
- ⇒ Inquéritos de Satisfação dos Clientes Externos;
- ⇒ Inquéritos de Satisfação dos Clientes Internos;
- ⇒ *Common Assessment Framework* (CAF);
- ⇒ Relatórios de Auditorias de Certificação e Acompanhamento da Norma ISO 9001.

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

No ano de 2009 foram implementadas 45 oportunidades de melhoria. Desde 2004 foram já definidas mais de 300 oportunidades de melhoria.



2.14.3. OLA – *Organizational Level Agreements*

O IGFSS implementou em 2009 a contratualização de níveis de serviço internos (OLA) entre os 11 Processos do seu Sistema de Gestão da Qualidade.

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

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

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

Assim, foram contratualizados 88 OLA em 2009, 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.

2.14.4. Auditorias Internas da Qualidade

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

Assim, o IGFSS estabelece no seu Processo de Gestão “PG.03 – Auditorias Internas da Qualidade” a metodologia para planificar e realizar auditorias internas para verificar se o Sistema de Gestão da Qualidade:

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

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



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

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

Neste contexto, o IGFSS realiza anualmente, através de uma bolsa de auditores internos, auditorias internas da qualidade a todos os Departamentos (Processos), incluindo os serviços desconcentrados e deslocalizados. Sumariamente, no ano de 2009 verificou-se o seguinte:

- ➔ Foram realizadas 32 Auditorias Internas da Qualidade (AIQ), entre os meses de Janeiro e Setembro;
- ➔ As AIQ abrangeram todos os Processos de Negócio e de Suporte, tendo-se auditado pela 1.ª vez no espaço de um ano todos os serviços descentralizados e deslocalizados;
- ➔ Ao todo, em resultado das AIQ, foram identificadas 58 Não Conformidades e 261 Oportunidades de Melhoria. Para todas as Não Conformidades foram definidas correcções e acções correctivas para debelar as situações identificadas;
- ➔ Os Relatórios das AIQ concluíram pela eficácia de todos os Processos.

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

2.14.5. Análise SWOT

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

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

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



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 e sua estratégia para o triénio 2010-2012, sendo que importa, por conseguinte, tirar maior partido das forças da organização, concentrar esforços na superação das fraquezas e transformar, sempre que possível, as ameaças de contexto em oportunidades.

Pontos Fracos

1. Insuficiência de Recursos Humanos

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



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

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

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

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

4. Gap de Competências

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

5. Instalações Desadequadas

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

6. Insuficiente *Benchmark* Externo

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



Pontos Fortes

1. Modelo de Gestão

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

2. Sistema de Gestão da Qualidade

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

3. Competências e Know-How dos Colaboradores

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

4. Envolvimento dos Colaboradores

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

5. Programa IGFSS, Um bom lugar para trabalhar

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



6. Aposta na Formação e Qualificação

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

7. Capacidade de Inovação Organizacional

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

Ameaças

1. Crise Económica

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

2. Sustentabilidade da Segurança Social

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

3. Alteração de Governo/Tutela

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

4. Concorrência no Recrutamento de RH

O IGFSS encontra-se vinculado às regras de admissão de colaboradores vigentes para a Administração Pública (AP), as quais estabelecem, sobretudo desde 2002 a esta parte, mecanismos rigorosos de controlo nas admissões. Perante a saída de um significativo número de trabalhadores,



originado essencialmente por motivo de aposentação, e face à impossibilidade de contratar trabalhadores sem vínculo à AP o IGFSS concorre com todos os restantes organismos dentro da Administração Pública no recrutamento de colaboradores.

5. Dependência do II, IP para desenvolvimento dos SI

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

6. Alteração Frequente da Legislação na SS

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

Oportunidades

1. Estabelecimento de parcerias estratégicas

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

2. Alteração de Governo/Tutela

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

3. Opção governativa de combate à fraude e evasão fiscal

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



evasão fiscal se afigura como uma oportunidade de desenvolvimento e crescimento daqueles serviços.

4. Implementação da Tesouraria Única

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

5. Programa de Reforma e Modernização da AP

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

6. Programa Simplex

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

7. Estímulo ao Investimento Tecnológico

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

2.14.6. *Strategy Focused Organisation*

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

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

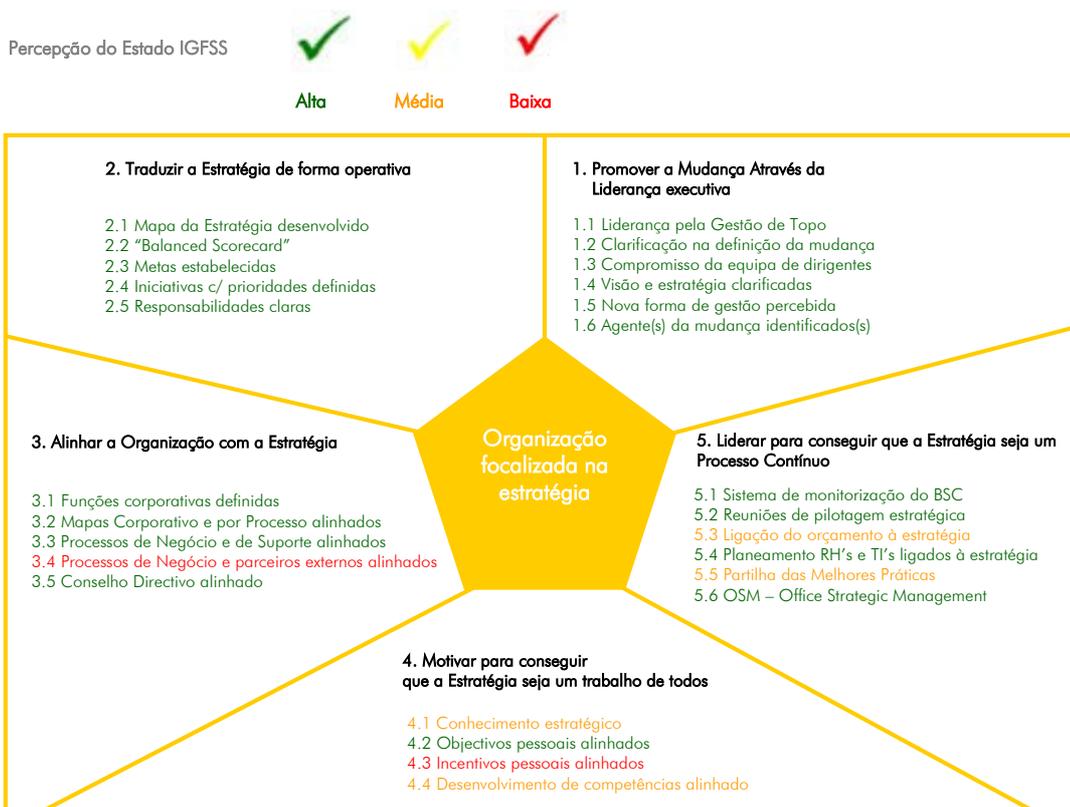
Neste contexto, o Instituto assume a execução estratégica como uma competência central da sua actividade, começando por gerir a *performance* num processo em que a estratégia está no centro: *Strategy Focused Organization*.

Para tanto, apresenta-se um diagnóstico da situação actual do IGFSS face a cada um dos 5 princípios para a execução da estratégia, tal como preconizado por Kaplan e Norton³, sendo que se verifica uma grande evolução relativamente ao diagnóstico efectuado em 2006, aquando o

³ 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*"



início da adopção desta metodologia. Com efeito, durante estes últimos três anos, o Instituto foi já efectivamente uma organização focalizada na execução da sua estratégia, tendo implementado quase na sua totalidade os factores críticos de sucesso para a concretização destes princípios.



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

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

1. Promover a mudança através da liderança executiva

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

A gestão de topo assume, portanto, a responsabilidade de (i) clarificar o porquê da mudança, (ii) garantir o compromisso da equipa de dirigentes, (iii) assegurar que a missão, visão, valores e estratégia da organização são claras e entendidas por todos os colaboradores e (iv) fomentar o entendimento e enraizamento do modelo de gestão. Para além da equipa de gestão estratégica,

têm aqui também um papel fundamental os Gestores de Processo, funcionando como “agentes da mudança” junto das suas equipas.

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

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

2. Traduzir a estratégia de forma operativa

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

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

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

3. Alinhar a organização com a estratégia

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

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

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



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

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

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

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

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

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

Com a convicção de que as pessoas são um factor crucial no sucesso da organização e também como forma de reconhecimento e motivação, o IGFSS aposta fortemente na formação e no desenvolvimento de competências dos seus colaboradores. Contudo, importa colmatar o *gap* de competências ainda existente, em particular nalgumas funções, situação agravada pela diminuição do número de colaboradores e pelas dificuldades de recrutamento e mobilidade na Administração Pública.

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

Para um controlo de gestão eficaz, iniciou-se em 2004 o processo de monitorização mensal da *performance*, assente no reporte dos níveis de desempenho alcançados para cada um dos objectivos fixados. É um processo que garante um controlo interactivo, incentiva a adopção de uma atitude dinâmica permanente, e privilegia a acção e a tomada de decisão em tempo útil, fomentando a responsabilização.



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

Estas análises, em conjunto com os resultados obtidos em 2009, serviram de base à definição da estratégia, quer de médio prazo (Plano Estratégico para o triénio 2010-2012), quer de curto prazo (Plano de Actividades para 2010), consubstanciando estes instrumentos os principais planos de melhoria do IGFSS.



3. RESULTADOS DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

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

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

3.1. Inquérito de Satisfação dos Clientes Externos

De forma a garantir o primeiro compromisso da Política da Qualidade do IGFSS – “Clientes Satisfeitos” e responder a um dos principais requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) implementado de acordo com a Norma NP EN ISO 9001, o Instituto realiza consecutivamente, desde há 4 anos, um inquérito de avaliação da satisfação dos seus principais clientes externos, das áreas de negócio.

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

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

Área de actuação	Principais clientes
Gestão da Dívida	<ul style="list-style-type: none"> Contribuintes com dívida à Segurança Social (recuperação executiva e extraordinária)
Gestão do Património Imobiliário	<ul style="list-style-type: none"> Arrendatários Administrações de Condomínio
Gestão do Orçamento e Conta	<ul style="list-style-type: none"> Instituições do Sistema de Segurança Social
Gestão Financeira	<ul style="list-style-type: none"> Instituições do Sistema de Segurança Social (Abastecimento Financeiro) 18 Centros Distritais de Segurança Social e os Centros de Segurança Social da Madeira e dos Açores, que interagem com o Núcleo do Fundo de Garantia Salarial (FGS)

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



Metodologia de Implementação

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

O início da preparação do inquérito ocorre todos os anos no mês de Agosto, de acordo com o Plano Anual da Qualidade, terminando o processo com a apresentação do Relatório Final em Fevereiro do ano seguinte, o qual já inclui os planos de acção das oportunidades de melhoria identificadas fruto da análise dos resultados, não obstante no mês de Dezembro serem desde logo aferidos, divulgados e inseridos no BSC os resultados da satisfação dos clientes externos.

A metodologia utilizada percorre, então, as seguintes etapas:

1. Análise dos clientes a inquirir, por parte dos Gestores de Processo, bem como das questões a englobar nos questionários (Agosto a Outubro);
2. Compilação e elaboração, por parte do Núcleo da Qualidade e Controlo de Gestão, dos diversos questionários (Setembro e Outubro);
3. Aprovação dos questionários pelo Conselho Directivo (Outubro);
4. Distribuição dos questionários aos clientes por correio, e-mail, ou nos locais de atendimento (Outubro);
5. Período de resposta aos questionários (Outubro e Novembro);
6. Tratamento dos dados pelo Núcleo da Qualidade e Controlo de Gestão (Novembro e Dezembro), do qual resulta o relatório preliminar com uma análise detalhada dos resultados por Processo avaliado.
7. Identificação de oportunidades de melhoria e respectivos planos de acção por parte dos Gestores de Processo (Janeiro/N+1);
8. Elaboração do relatório final pelo Núcleo da Qualidade e Controlo de Gestão (Fevereiro/N+1).

Posteriormente, o Núcleo da Qualidade e Controlo de Gestão assegura a monitorização trimestral da execução dos respectivos planos de acção.

Caracterização da Amostra

Desde há 4 anos são abrangidos pelo inquérito todos os principais clientes de todos os Processos de Negócio. No ano de 2009 foram enviados 5.846 questionários (mais 1887 questionários que em 2008), mas atendendo à especificidade e universo de cada tipo de cliente foram adoptados diferentes critérios de selecção da amostra que assim oscila consoante as situações: 1,3 por cento, 38 por cento, 48 por cento e 100 por cento.

No caso dos clientes - “Contribuintes da Recuperação Executiva” – cuja amostra representa apenas 1,3 por cento do universo (3.150 questionários), importa referir que apenas uma pequena percentagem destes contribuintes se dirige aos serviços, pelo que, distribuindo os inquéritos



directamente nos balcões de atendimento, estão a ser inquiridos aqueles clientes que têm um contacto directo com o atendimento, garantindo uma melhor percepção.

No quadro seguinte, caracteriza-se a amostra do inquérito realizado em 2009, por tipo de cliente, de acordo com os critérios que foram estabelecidos:

Contribuintes de Recuperação Executiva	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Considerando a existência de um universo de cerca de 246.500 clientes e a sua distribuição por 18 distritos, divididos em 3 categorias consoante a sua dimensão (A, B e C), e atendendo ainda à disponibilidade existente para o tratamento de dados (manual), foram entregues 3.150 inquéritos; ▪ Pese embora a amostra represente apenas 1,3 por cento do universo, importa referir que apenas uma pequena percentagem de contribuintes com processos executivos instaurados se dirige aos balcões de atendimento, pelo que, desta forma, se estarão a inquirir aqueles clientes que efectivamente têm um contacto directo com os balcões das Secções de Processo Executivo; ▪ Assim, foram distribuídos 3.150 inquéritos nos balcões das SPE. Atendendo às categorias, a distribuição foi efectuada da seguinte forma: 950 questionários às SPE do tipo A (Lisboa - 500, Porto I – 250 e Porto II – 200); 1.400 questionários às SPE do tipo B (175 a cada uma); e 800 questionários às SPE do tipo C (100 a cada uma).
Contribuintes de Recuperação Extraordinária	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Foram inquiridos todos os Contribuintes com acordos prestacionais celebrados nos últimos 12 meses – 166 inquéritos enviados por correio.
Arrendatários	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Considerando a existência de um universo de 3.542 clientes e atendendo ainda à disponibilidade existente para o tratamento de dados (manual), foram entregues 1.700 inquéritos (cerca de 48 por cento do universo). Este aumento do n.º de inquéritos face ao ano transacto, objectivou obter <i>feedback</i> de pelo menos 10 por cento do universo de clientes, com o pressuposto da manutenção da taxa de resposta de 2008; ▪ A selecção teve em conta os dois tipos de renda, a livre e a social, e foi proporcional ao número de Arrendatários geridos pela DGI-Norte e DGI-Sul.
Administrações de Condomínio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Considerando um universo de 787 clientes e atendendo ainda à disponibilidade existente para o tratamento de dados (manual), foram entregues 300 inquéritos (cerca 38 por cento do universo). Este aumento do n.º de inquéritos face ao ano transacto, objectivou obter <i>feedback</i> de pelo menos 10 por cento do universo de clientes, com o pressuposto da manutenção da taxa de resposta de 2008; ▪ A selecção teve em conta os dois tipos de renda, a livre e a social, e foi proporcional ao número de Administrações de Condomínio geridas pela DGI-Norte e DGI-Sul.



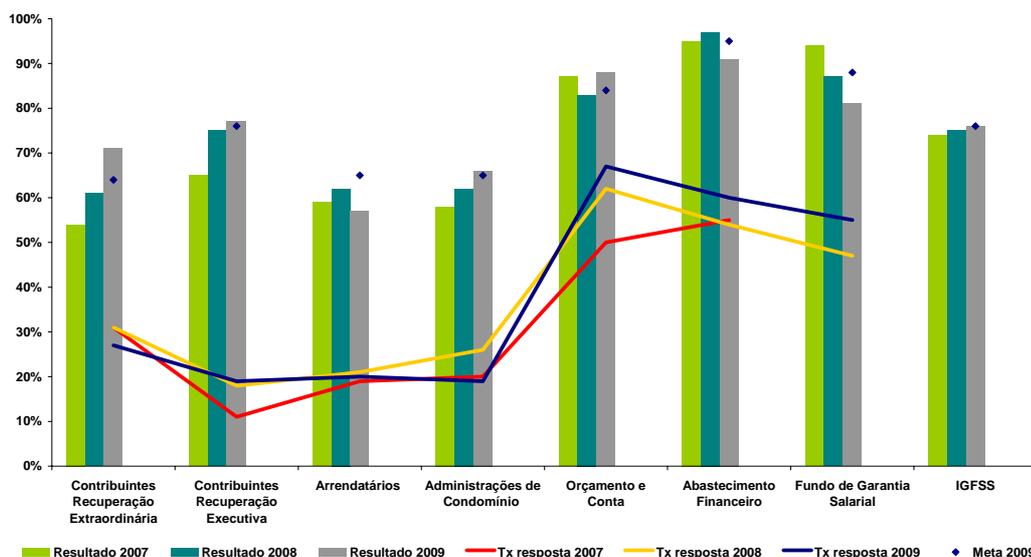
Instituições do Sistema de Segurança Social – Orçamento e Conta	<ul style="list-style-type: none"> Foi inquirido por e-mail o universo de clientes, num total de 12.
Instituições do Sistema de Segurança Social – Abastecimento Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> Foi inquirido por e-mail o universo de clientes, num total de 10.
Centros de Segurança Social – Fundo de Garantia Salarial	<ul style="list-style-type: none"> Foi inquirido por e-mail o universo de clientes, num total de 20, abrangendo os 18 Centros Distritais de Segurança Social e os Centros de Segurança Social da Madeira e dos Açores.

Resultados do inquérito de satisfação dos clientes externos

Globalmente os resultados da avaliação da satisfação dos clientes externos do IGFSS demonstram uma tendência positiva em 2009, com níveis de satisfação entre os 57 por cento e os 91 por cento.

Dos 7 tipos de clientes analisados, resulta que relativamente aos objectivos definidos no BSC, em 4 a meta foi alcançada – Contribuintes de Recuperação Extraordinária (71 por cento) e Executiva (77 por cento), Administrações de Condomínio (66 por cento) e Orçamento e Conta (88 por cento) – revelando portanto tendências positivas na sua evolução face ao ano anterior.

Relativamente aos Arrendatários, aos clientes do Abastecimento Financeiro e Fundo de Garantia Salarial os índices de satisfação desceram ligeiramente, obtendo taxas de 57 por cento, 91 por cento e 81 por cento, respectivamente, mantendo estes dois últimos, ainda assim, taxas acima dos 80 por cento.



Resultados da satisfação dos clientes externos: 2007 a 2009

O grau de satisfação global do IGFSS, resultante da média dos graus de satisfação alcançados nos vários questionários, é de 76 por cento. Este resultado representa um aumento de 1 ponto percentual (pp) em relação ao ano anterior e de 2 pp em relação a 2007, fruto da contínua implementação das oportunidades de melhoria.

Foi, assim, alcançado o objectivo “Aumentar a satisfação dos clientes externos”, associado ao compromisso Clientes Satisfeitos da nossa Política da Qualidade, cuja meta é justamente 76 por cento.

A taxa de resposta aos questionários, face ao n.º de questionários disponibilizados, apresenta também uma tendência globalmente positiva quando comparada com a do ano anterior, não obstante relativamente a determinados clientes ter decrescido face ao ano anterior. Tal é o caso da taxa de resposta relativa aos clientes da Recuperação Extraordinária, Arrendatários e Administrações de Condomínio.

Os Gestores de Processo das áreas de negócio analisaram os resultados do inquérito e, nos casos aplicáveis, identificaram 49 oportunidades de melhoria, cuja implementação está já a ser monitorizada trimestralmente pelo Núcleo da Qualidade e Controlo de Gestão, através da apresentação do Relatório de Monitorização das Oportunidades de Melhoria.

3.2. Caixas de Sugestões e Caixas de Correio Institucionais

Sendo o inquérito de satisfação efectuado apenas uma vez por ano, é crucial para a melhoria do desempenho e para uma maior aproximação aos clientes e cidadãos em geral ter canais que permitam esse contacto, essa percepção diariamente, de que são exemplos as caixas de sugestões dos balcões de atendimento ao público e as caixas de correio electrónico institucionais disponíveis inclusive no *site* da Segurança Social e no Portal do Cidadão.

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



As caixas de sugestões permitem aos clientes enviar directamente à área da qualidade as suas questões, já que para além de poderem ser depositadas nos balcões de atendimento, podem ser directamente remetidas por RSF, uma vez que o folheto disponibilizado foi desde logo preparado para o efeito. Por sua vez, também é a área da qualidade que recebe todas as mensagens enviadas para as caixas de correio institucionais, reencaminhando-as depois para as áreas competentes para resposta.

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

assegurar o seu acompanhamento. Refira-se que pela via destes procedimentos e controlos instituídos, hoje em dia, o tempo médio de resposta aos clientes não chega aos 2,5 dias úteis.

Uma vez que os folhetos disponibilizados em todos os locais de atendimento ao público do IGFSS pedem para o cliente avaliar o serviço prestado, bem como o tempo de espera, importa referir que, em 2009, 94 por cento dos clientes respondeu estar “Satisfeito” (18 por cento) ou “Muito satisfeito” (76 por cento), tendo também a grande maioria (73 por cento) respondido que teve um tempo de espera inferior a 10 minutos. Estes dados, à semelhança do inquérito de satisfação anual, são segmentados geograficamente de forma a permitir uma actuação direccionada.

Estes canais de comunicação, para além de procurarem responder ao primeiro compromisso da Política da Qualidade “Clientes Satisfeitos”, dão cumprimento também ao sexto compromisso “Comunicação Transparente”, fomentando a confiança e a credibilidade que os clientes têm no Instituto.

3.3. Tratamento de Reclamações

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

- Informação sobre o produto;
- Questionários, contratos ou processamento de encomendas, incluindo rectificações;
- Retorno de informação do cliente, incluindo reclamações do cliente.

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

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

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

No ano de 2009, o tempo médio de resposta a reclamações foi de 7,49 dias úteis para o Processo de Gestão da Dívida (320 reclamações), de 10,86 dias úteis para o Processo do Património Imobiliário (16 reclamações) e de 33 dias úteis para o Processo de Gestão Financeira (duas reclamações). Relativamente ao Processo de Orçamento e Conta não existiram reclamações.

As unidades de negócio registam e tratam as reclamações recebidas dos clientes externos em bases de dados desenvolvidas internamente. O primeiro passo consiste em identificar se a reclamação é ou não justificada, não obstante se responda sempre ao cliente mesmo nas situações em que lhe não é atribuída razão. O segundo passo, no caso das reclamações justificadas, há lugar ao preenchimento de um Relatório de Não Conformidade, seguindo as regras e os procedimentos do SGQ, no qual são identificadas: a análise de causas, a correcção (o que corrige aquela situação



em concreto) e a acção correctiva (que corrige as causas que estiveram na origem da situação evitando a sua recorrência), bem como os respectivos responsáveis e prazos de execução das acções.

Não obstante o tratamento das reclamações ser realizado diariamente, com uma periodicidade semestral é efectuada uma análise do registo e tratamento das reclamações pelo Núcleo da Qualidade e Controlo de Gestão que emite um relatório, cujas conclusões e recomendações, em conjunto com outros inputs, são analisados nas reuniões do Conselho da Qualidade para se encontrarem eventuais oportunidades de melhoria. Para o IGFSS “As reclamações são uma segunda oportunidade”.



4. RESULTADOS DA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES

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

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

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

Para além dos canais de comunicação internos transversais à organização, existem outros, numa lógica mais relacional, tais como as reuniões periódicas das unidades orgânicas, as reuniões trimestrais do Conselho da Qualidade, as visitas regulares do Conselho Directivo às unidades orgânicas e os *Workshop's* internos temáticos.

Na verdade, o Conselho Directivo privilegia não só a comunicação descendente mas também a comunicação ascendente, fomentando uma política de porta aberta e disponibilizando canais de comunicação acessíveis para que os colaboradores possam comunicar com a administração.

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

A realização frequente de festas de convívio, visitas às unidades orgânicas, reuniões e *Workshop's* com a presença do Conselho Directivo é também uma forma deste aferir as necessidades e expectativas dos colaboradores, bem como a sua satisfação.

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

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



4.1 Inquérito de satisfação dos colaboradores

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

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

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

Metodologia de Implementação do Inquérito

O início da preparação do inquérito ocorre no mês de Setembro, de acordo com o Plano Anual da Qualidade, terminando o processo com a apresentação do Relatório Final em Dezembro, o qual já inclui as áreas de melhoria identificadas fruto da análise dos resultados. No mês de Dezembro/Janeiro são assim aferidos e inseridos no BSC os resultados da satisfação dos colaboradores, não só o geral, mas também os resultados por Processo.

A elaboração e realização do inquérito de satisfação dos colaboradores são conduzidas pelo Gabinete de Recursos Humanos e tem sido utilizada a mesma metodologia desde 2006, que passa essencialmente pelas seguintes fases:

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

Dimensões em Estudo

Para um estudo abrangente e desagregado, o inquérito encontra-se dividido em 13 dimensões de análise, sendo cada uma delas composta por um leque alargado de perguntas que permitem identificar com maior rigor e precisão as áreas de melhoria da organização e que directa ou indirectamente têm impacto na satisfação e motivação dos colaboradores. São as seguintes as dimensões de análise:



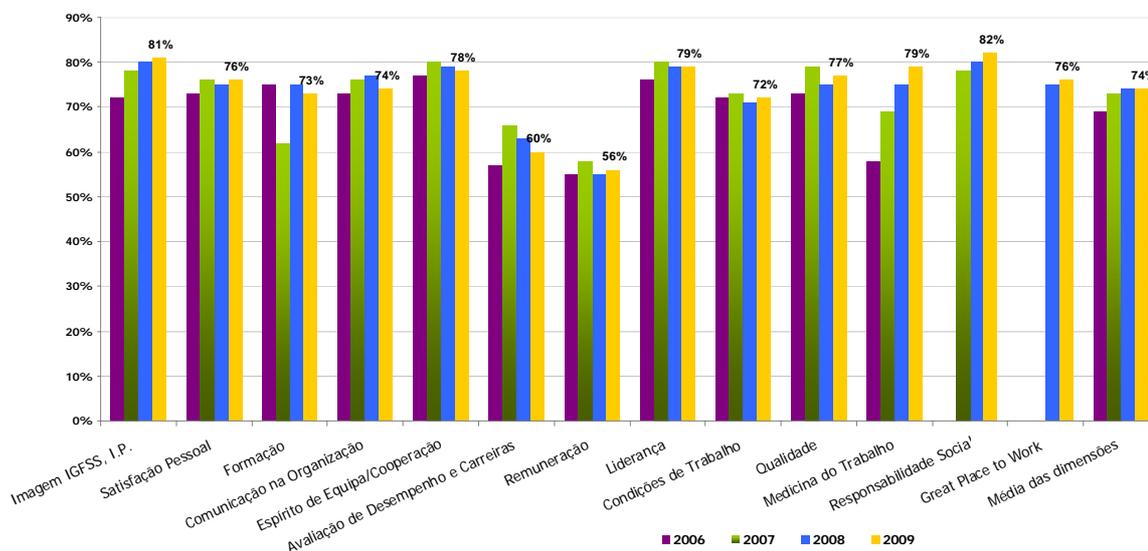
1. Imagem do IGFSS
2. Satisfação pessoal
3. Formação
4. Comunicação na organização
5. Espírito de equipa/cooperação
6. Avaliação do desempenho e carreiras
7. Remuneração
8. Liderança
9. Condições de trabalho
10. Qualidade
11. Medicina do trabalho
12. Responsabilidade Social
13. *Great Place to Work*

Caracterização da Amostra

O inquérito de satisfação é disponibilizado à globalidade dos colaboradores do Instituto, sendo que à data da realização do inquérito de 2009 existia um universo de 431 colaboradores, tendo-se obtido um total de 351 respostas, o que equivale a uma taxa de resposta de 81,4 por cento. Este rácio constitui um nível elevado de representatividade da amostra, tendo havido um aumento de 3 por cento em relação ao número de inquiridos no ano transacto.

Resultados do inquérito de satisfação

Globalmente, os resultados do inquérito de satisfação de 2009 são positivos, tendo-se obtido um resultado médio das dimensões de 74 por cento, valor igual ao registado em 2008.



As dimensões “Imagem do IGFSS” e “Responsabilidade Social” são aquelas que apresentam o nível de satisfação mais elevado, de 81 e 82 por cento, respectivamente. O valor mais baixo apurado na análise do inquérito, já desde 2006, corresponde à dimensão “Remuneração”, que no ano de 2009 apresentou uma taxa de 56 por cento.

Importa referir que para além dos resultados gerais do IGFSS por dimensão de análise e por pergunta, são também aferidos os resultados de cada Processo, igualmente segmentados por dimensão.

Os responsáveis das diversas áreas do IGFSS analisaram os resultados do inquérito nas suas diversas dimensões e identificaram 11 oportunidades de melhoria, cuja implementação será monitorizada trimestralmente pelo Núcleo da Qualidade e Controlo de Gestão, através da apresentação do Relatório de Monitorização das Oportunidades de Melhoria.

4.2 Participação no Estudo das Melhores Empresas para Trabalhar

Em 2009 o Instituto continuou a apostar na melhoria do ambiente de trabalho, na valorização das suas pessoas, proporcionando naturalmente uma melhor qualidade de vida. Esta aposta consubstanciou-se em duas vertentes:

- ⇒ Continuação do Programa “IGFSS, um bom lugar para trabalhar”;
- ⇒ Participação no “Estudo das melhores empresas para trabalhar”, organizado pelo Great Place to Work Institute Portugal (GPW).

Programa “IGFSS, um bom lugar para trabalhar”

Este programa foi desenvolvido com o objectivo de fazer com que o IGFSS possa ser considerado, cada vez mais, como um local apetecível para trabalhar, um “Great Place to Work”.

Por definição, um “Great Place to Work” é um local onde os colaboradores têm orgulho no que fazem e gostam dos colegas e dirigentes com quem trabalham. Ou seja, é um local onde o bom ambiente de trabalho resulta da harmonia entre três relações interligadas:

- ⇒ A relação entre os colaboradores e o seu local de trabalho;
- ⇒ A relação entre os colaboradores e os seus dirigentes;
- ⇒ A relação dos colaboradores entre si.

O balanço é claramente positivo atendendo a que 88 por cento dos colaboradores responderam afirmativamente à pergunta “Considero o IGFSS um bom lugar para trabalhar” no inquérito de satisfação dos colaboradores realizado em 2009.

Resultados da participação no Estudo

O IGFSS foi uma das cerca de 100 organizações públicas e privadas que participou em 2009 no Estudo das Melhores Empresas para Trabalhar, organizado pelo Great Place to Work Institute Portugal (GPW), que é uma empresa de consultoria de pesquisa e de gestão, cujo principal objectivo consiste em apoiar as organizações na construção de um melhor ambiente de trabalho.

Ou seja, os serviços do GPW passam pela realização de um inquérito para avaliar o ambiente de trabalho das organizações, ajudando-as a melhorá-lo, através da apresentação detalhada dos resultados. Pretende-se assim enriquecer o ambiente de trabalho e a vida dos colaboradores do



IGFSS, 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, às melhores empresas para trabalhar.

Este inquérito, promovido por uma entidade independente, é um instrumento que afere o estado da organização em 5 dimensões: Credibilidade, Respeito, Imparcialidade, Orgulho e Camaradagem, o qual é distribuído à totalidade dos colaboradores da organização. O IGFSS registou uma taxa de resposta de 70 por cento, sendo portanto bastante representativa.

O resultado apurado pelo GPW não corresponde exactamente a uma taxa de satisfação, mas sim a um índice de concordância. Este índice representa a percentagem de colaboradores que atribuíram às 59 questões do questionário a classificação de 4 ou 5, na seguinte escala:

1. Discordo sempre
2. Discordo na maioria das vezes
3. Às vezes discordo, às vezes concordo
4. Concordo na maioria das vezes
5. Concordo sempre

Em termos globais, o IGFSS obteve um índice de concordância médio de 62 por cento no questionário realizado.



5. RESULTADOS DA AUTO-AVALIAÇÃO EFQM

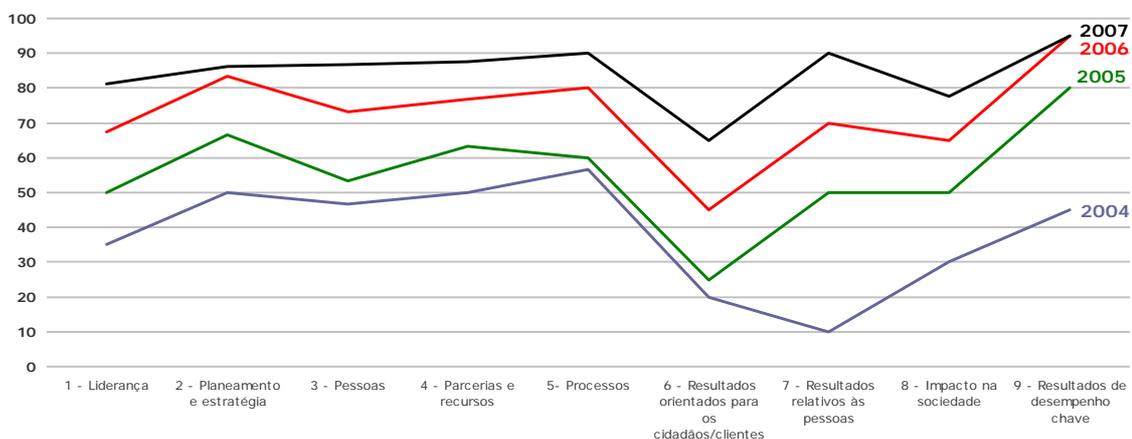
“Audição de dirigentes intermédios e demais trabalhadores na auto-avaliação dos serviços” Nota

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

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

Na sequência do segundo exercício de auto-avaliação da CAF, o IGFSS conquistou o reconhecimento *Committed to Excellence* da *European Foundation for Quality Management* (EFQM), atribuído pela Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ). Com esta distinção, um ano antes do previsto na Carta de Missão, o IGFSS tornou-se numa das quatro entidades em 2006, entre organizações públicas e privadas, a conquistar este primeiro nível de excelência do esquema de reconhecimento da EFQM.

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



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

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

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

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

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

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

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



6. AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO

“Avaliação do Sistema de Controlo Interno (SCI)

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

1. Ambiente de Controlo

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

Sim. Do ponto de vista do controlo interno, de 1981 a 2007 existiu no IGFSS uma área de “Auditoria Interna”, com regulamento aprovado por despacho de sua excelência o Secretário de Estado da Segurança Social, de 14 de Outubro de 1981.

Com a publicação do D.L. n.º 166/98, de 25 de Junho, que criou o Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado, o IGFSS adquiriu a qualidade de órgão de controlo estratégico da Segurança Social e o seu serviço de Auditoria Interna passou a integrar o nível de controlo operacional, tal como definido naquele diploma, ficando, como tal, sujeito às normas e metodologias definidas por aquele órgão. Nesta conformidade, passou-se a exercer cumulativamente a actividade de controlo operacional em articulação com a actividade de controlo estratégico (Serviço de Auditoria do Sistema de Solidariedade e Segurança Social).

O D.L. n.º 215/2007, de 29 de Maio, que, no quadro das orientações definidas pelo Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE), aprovou o Estatuto Orgânico do IGFSS, introduziu o Fiscal Único, como órgão do Instituto, remetendo as suas competências e nomeação para o previsto na Lei n.º 3/2004, de 15 de Janeiro, cuja nomeação se aguarda, conforme proposto à tutela através do ofício n.º 2.343, de 6 de Fevereiro de 2009.

A Portaria n.º 639/2007, de 30 de Maio, que aprovou a Estrutura Orgânica do IGFSS, criou a Direcção de Auditoria, com o objectivo de efectuar o “acompanhamento da actividade dos organismos instituições e serviços que integram o Sistema de Segurança Social, nos domínios orçamental, económico e patrimonial, no âmbito do Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado” (SCIAFE).

De acordo com a Portaria, esta Direcção de Auditoria tem as seguintes atribuições:

- Avaliar, através da realização de auditorias aos procedimentos, sistemas de informação e ao processo contabilístico, a adequação dos sistemas de controlo interno e a conformidade dos registos contabilísticos do Sistema de Segurança Social;
- Assegurar a representação técnica do Instituto no SCIAFE.

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



A Direcção de Auditoria desempenha as suas funções, na dependência directa do Conselho Directivo, e não tem responsabilidade directa ou autoridade sobre quaisquer das actividades por si analisadas.

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

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

Sim. As acções desenvolvidas pela Direcção de Auditoria nos últimos 4 anos foram as seguintes:

Ano	Trabalhos desenvolvidos
2006	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auditoria aos bens patrimoniais da Segurança Social (SS) – Património Imobiliário ▪ Análise de indicadores de gestão da SS ▪ Auditoria Interna às Secções de Processo Executivo ▪ Acompanhamento trimestral da implementação das recomendações de auditoria no Sistema de Segurança Social – <i>follow-up</i>
2007	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auditoria ao circuito e processos da gestão de tesouraria do Sistema de Segurança Social ▪ Relatório de análise dos Relatórios de Auditoria ao Sistema de Segurança Social ▪ Acompanhamento semestral da implementação das recomendações de auditoria no Sistema de Segurança Social – <i>follow-up</i> ▪ Auditoria interna aos processos de aquisição de bens e serviços no IGFSS
2008	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auditoria ao Sistema de Apuramento e Contabilização das Contribuições dos Fundos Especiais da Segurança Social ▪ Auditoria aos procedimentos do circuito da despesa dos Fundos Especiais da SS ▪ Análise de indicadores de gestão da SS (1996 – 2009) ▪ Acompanhamento semestral da implementação das recomendações de auditoria no Sistema de Segurança Social – <i>follow-up</i>
2009	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auditoria ao Fundo de Socorro Social ▪ Estudo Estratégico sobre o circuito e procedimentos das operações de contabilização da conta “577” – Reservas decorrentes da transferência de activos ▪ Auditoria aos procedimentos GT-SEF ▪ Acompanhamento semestral da implementação das recomendações de auditoria no Sistema de Segurança Social – <i>follow-up</i>



Por outro lado, e tal como já referido no ponto 2.13, o Núcleo da Qualidade e Controlo de Gestão, realiza auditorias internas da qualidade, no âmbito da Norma NP EN ISO 9001:2008, com vista a verificar se o Sistema de Gestão da Qualidade:

- ⇒ Está conforme com os requisitos normativos;
- ⇒ Está implementado e mantido com eficácia.

De acordo com o programa anual de Auditorias Internas da Qualidade, em 2009 foram realizadas 32 auditorias que abrangem não só todos os Processos de Gestão, Negócio e Suporte, como também todos os serviços descentralizados e deslocalizados.

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

Sim. No que respeita à Direcção de Auditoria, durante o ano de 2009, existiam 3 técnicos auditores, sendo que 1 deles é licenciado em Auditoria e Revisão de Contas, 1 em Gestão e outro em Economia, todos com as habilitações necessárias ao exercício da função.

Relativamente aos Auditores Internos da Qualidade, e tal como estabelecido no procedimento PG.03 – Auditorias Internas da Qualidade, os 7 elementos constantes da Bolsa de Auditores Internos cumprem todos com os requisitos exigidos pela Norma ISO 9001 e pela Norma ISO 19011 – Linhas de orientação para auditorias a sistemas de gestão da qualidade e/ou de gestão ambiental, a saber:

- ⇒ Experiência profissional > 1 ano;
- ⇒ Curso de Auditores Internos da Qualidade: teórica e prática - 40 horas;
- ⇒ Conhecimentos de Ferramentas da Qualidade;
- ⇒ Acompanhamento de duas Auditorias como observador;
- ⇒ Realização de uma auditoria acompanhado por um auditor qualificado;
- ⇒ Independência, maturidade, objectividade e capacidade de análise e síntese;
- ⇒ Auditor Coordenador - Realização de duas auditorias como coordenador, acompanhado por um auditor coordenador.

Regira-se ainda que desde 2008 o IGFSS tem, por sua iniciativa, um procedimento de avaliação da satisfação com os auditores internos, cuja taxa em 2009 ascendeu a 95,70 por cento.

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

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

Ainda no que respeita à missão, importa também referir que a mesma é do conhecimento de 99,4 por cento dos colaboradores do Instituto, segundo foi apurado no inquérito anual de avaliação da satisfação dos colaboradores, realizado em 2009.



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

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

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

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

A assinatura da Carta de Valores elaborada pelos cerca de 60 dirigentes do Instituto, bem como a nomeação do Comité de Responsabilidade Social precederam o lançamento do primeiro Programa de Responsabilidade Social do IGFSS em 2006. No conjunto dos 4 Programas anuais já emitidos destacam-se apenas algumas das iniciativas:

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

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

1. Clientes Satisfeitos

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



2. Colaboradores Envolvidos

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

3. Processos Inovadores

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

4. Melhorias Constantes

- ⇒ Promover a orientação para resultados, no sentido de superar desafios cada vez mais exigentes, com vista ao aumento da eficiência e eficácia dos serviços prestados.
- ⇒ Adoptar procedimentos claros para uma execução e controlo rigorosos e efectuar uma revisão periódica dos processos, objectivos e metas no sentido de eliminar o supérfluo e reforçar o que for estratégico.
- ⇒ Procurar sempre a melhoria contínua do sistema, antevendo e ultrapassando todas as falhas e erros, rumo à excelência e ao aumento da qualidade do serviço.

5. Qualidade Garantida

- ⇒ Respeitar e fazer cumprir todos os requisitos legais, regulamentares e normativos aplicáveis à actividade do Instituto e decorrentes do Sistema de Gestão da Qualidade.

6. Comunicação Transparente

- ⇒ Comunicar de forma célere, apelativa e clara, a todos os interessados, a informação necessária e relevante ao exercício da sua actividade.
- ⇒ Manter e criar novos canais de partilha de informação, acessíveis a todos, promovendo a credibilidade interna e externa do Instituto como organização de referência na Administração Pública.

7. Responsabilidade Social

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



Esta política e objectivos estão reflectidos no Manual da Qualidade do IGFSS, nos seus Processos e Procedimentos, assim como em toda a documentação complementar que faz parte do Sistema de Gestão da Qualidade.

O Conselho Directivo do IGFSS assegura que todos os colaboradores conhecem, entendem e implementam a Política da Qualidade através de acções de sensibilização, cartazes, boletins electrónicos da Qualidade “Momento Q”, quadros informativos e contactos pessoais.

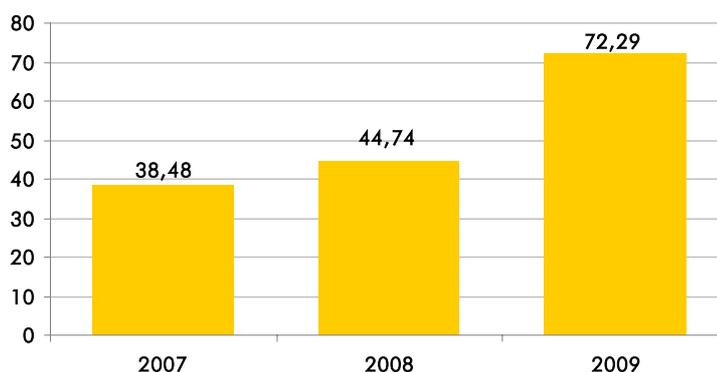
1.5 Existe uma política de formação do pessoal que garanta a adequação do mesmo às funções e complexidade das tarefas?

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

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

Em 2009 foram previstas inicialmente 36 horas de formação por colaborador, em média, resultantes do planeamento de 112 acções de formação, que abrangiam a totalidade dos Processos de Negócio e de Suporte, traduzidas em cerca de 30.860 horas de formação.

A meta estabelecida foi claramente superada, registando-se no final de 2009 um valor de 72,29 horas de formação *per capita*, verificando-se a continuação da evolução positiva do número de horas de formação ao longo dos últimos anos.



Evolução do número médio de horas de formação por colaborador

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

O levantamento de necessidades de formação para 2009 foi ainda acompanhado, prévia e posteriormente ao lançamento da ficha de levantamento de necessidades, de reuniões conduzidas pelo Gabinete de Recursos Humanos com os responsáveis de cada unidade orgânica numa óptica de sensibilização, enquadramento e acolhimento de sugestões. Foram também nomeados interlocutores em todas as Unidades Orgânicas para, em conjunto com o Gabinete de Recursos Humanos, agilizar a identificação das necessidades sentidas em cada área.

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

Por outro lado, a cultura de Gestão por Objectivos do IGFSS tem-se revelado impulsionadora no desenvolvimento, crescimento e valorização profissional dos colaboradores. Todos os anos, para além dos objectivos dos serviços, são definidos objectivos individuais aos colaboradores, os quais sendo ambiciosos forçam o desenvolvimento das suas competências genéricas e específicas, para além de fomentarem uma cultura de responsabilização e de resultados.

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

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

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

Em particular no que respeita à comunicação com os dirigentes, para além dos canais de comunicação internos transversais a toda a organização, existem outros, numa lógica mais relacional, tais como as reuniões de pelouro periódicas, as reuniões trimestrais do Conselho da Qualidade, as visitas regulares do Conselho Directivo (CD) às Unidades Orgânicas, incluindo aos Serviços desconcentrados, as reuniões trimestrais das Secções de Processo Executivo com a participação de membros do CD e os Workshops temáticos realizados aquando do lançamento de novos projectos transversais à organização.

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

Sim. No ano de 2009 foram realizadas as seguintes auditorias/inspecções externas ao IGFSS:



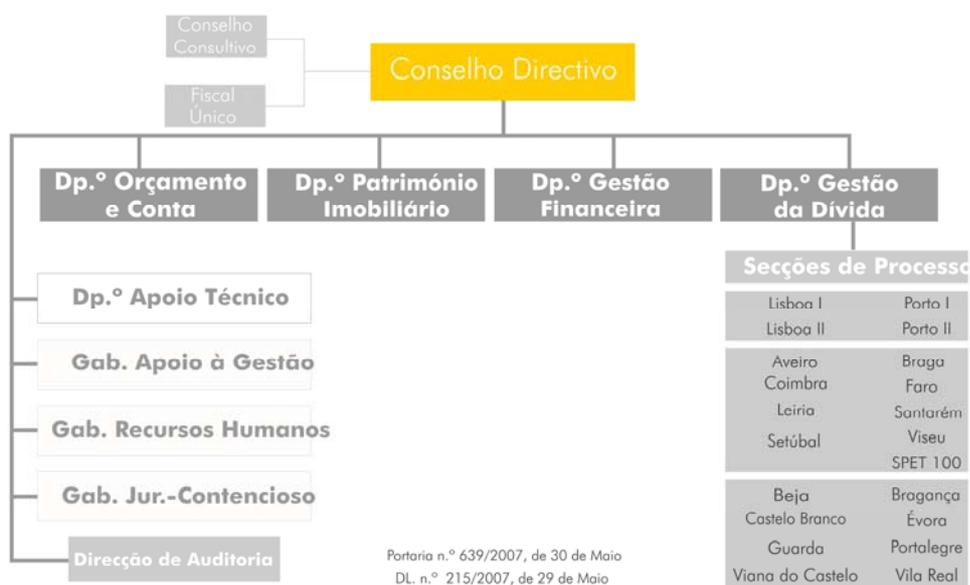
Entidade Auditora	Âmbito
Inspeção-Geral do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social	<ul style="list-style-type: none"> Auditoria à alienação do Património da Segurança Social
Inspeção-Geral de Finanças	<ul style="list-style-type: none"> Acompanhamento de Recomendações – Património Imobiliário em SFA-IGFSS
Tribunal de Contas	<ul style="list-style-type: none"> Auditoria orientada às operações de consolidação da Conta da Segurança Social de 2008 Relatório N.º 1/2009 de acompanhamento da Execução Orçamental da SS (Janeiro a Junho de 2008) Relatório N.º 3/2009 de acompanhamento da Execução Orçamental da SS (Janeiro a Setembro de 2008) Relatório N.º 5/2009 de acompanhamento da Execução Orçamental da SS (Janeiro a Setembro de 2008) Relatório N.º 7/2009 de acompanhamento da Execução Orçamental da SS (Janeiro a Março de 2009)

2. Estrutura Organizacional

2.1 A estrutura organizacional estabelecida obedece às regras definidas legalmente?

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

O IGFSS tinha 438 colaboradores em 31 de Dezembro de 2009 e a sua estrutura orgânica, aprovada pela Portaria n.º 639/2007, de 30 de Maio, divide-se em 4 áreas operacionais e 5 áreas de suporte.



Organograma do IGFSS



A par da racionalização e simplificação da estrutura, procedeu-se, com a publicação do novo estatuto, ao reforço da rede de Secções de Processo Executivo do Sistema de Segurança Social, com a criação de três novas secções no Porto e em Lisboa.

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 2009 abrangeram 100 por cento dos colaboradores do IGFSS.

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

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

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

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

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

3. Actividades e procedimentos de controlo administrativo implementados no serviço

3.1 Existem manuais de procedimentos internos?

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

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

- ⇒ Identifica os Processos necessários para o Sistema de Gestão da Qualidade;
- ⇒ Determina a sua sequência e interacção;
- ⇒ Determina os critérios e métodos necessários para assegurar a eficácia da operação e o controlo desses processos;



- ⇒ Assegura a disponibilidade de recursos e de informação necessários para suportar a operação e a monitorização desses processos;
- ⇒ Monitoriza, mede onde aplicável e analisa esses processos;
- ⇒ Implementa as acções necessárias para atingir os resultados planeados e a melhoria contínua desses processos.

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

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

Aquando do exercício de mapeamento da rede de processos, não só se aproveitou para fazer alguma reengenharia nas formas de trabalhar, com impacto directo nos níveis de eficiência, como também foram identificados os fluxos de informação, ou seja, as interacções entre todos os Processos.

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

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

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

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

Assim, anualmente, em função das necessidades previstas e do comportamento da evolução das rubricas orçamentais ao longo dos últimos 3 anos é elaborado um Orçamento Privativo que suporta a realização das despesas de funcionamento e de investimento do Instituto.

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

No que se refere ao controlo financeiro, nomeadamente à Execução Orçamental do Sistema e à elaboração da Conta da Segurança Social, existe um acompanhamento regular e um parecer por



parte do Tribunal de Contas, sendo que no caso da Execução Orçamental esse acompanhamento é no mínimo trimestral. A Execução Orçamental mensal da Segurança Social é ainda enviada trimestralmente ao Controlador Financeiro do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social.

Relativamente à gestão financeira e respectivo controlo, remete-se para o ponto “2.6 – Performance da Gestão Financeira” deste Capítulo, realçando-se o rigoroso Planeamento Financeiro do Sistema de Segurança Social que é assegurado por esta área de negócio do IGFSS.

3.3 É elaborado anualmente um plano de compras?

Sim. Existe um Plano de Aquisição de Bens e Serviços anual, tendo inclusivamente já sido incluído no BSC para 2010 um indicador relativo à sua taxa de cumprimento.

No que respeita à gestão das aquisições de bens e serviços, em 2009 continuou a aposta na centralização de procedimentos de aquisição de âmbito nacional, indispensáveis ao funcionamento dos serviços, o que permitiu o aumento dos níveis de serviço internos e se revelou importante no actual contexto económico de contenção da despesa.

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

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

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

e

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

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

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



- ⇒ Modelo orgânico - Organogramas do IGFSS (incluindo o nominal)
- ⇒ Nomeação de Dirigentes e do Conselho da Qualidade
- ⇒ Delegações de competências
- ⇒ Descritivos funcionais
- ⇒ Matriz de competências e regras de substituição
- ⇒ Dicionário de competências

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

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

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

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

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

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

Relativamente aos padrões de qualidade mínimos, importa também aqui realçar a contratualização de níveis de serviço internos entre todas os Processos (ver ponto 2.14.3), 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 num dos Processos de Gestão do SGQ – “ PG.01 Controlo dos Documentos” o procedimento para controlar todos os documentos internos e externos.

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

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

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

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

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

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

De acordo com a proposta constante do próprio Plano, cabe a cada Unidade Orgânica a execução das respectivas medidas identificadas, estando prevista a emissão de um relatório anual sobre a execução do Plano, tal como recomendado pelo Conselho de Prevenção da Corrupção.

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 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 também a actividade do IGFSS, tais como 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, sempre que necessário.

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

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

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

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

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

Resposta conjunta às questões 4.3 a 4.7

Por se considerar crítico garantir não só a fiabilidade dos Sistemas de Informação, mas também a gestão do conhecimento e a salvaguarda da informação foi desde o início da implementação do Sistema de Gestão da Qualidade definido um Processo de Suporte específico de Gestão de Infra-estruturas (PS.03), que engloba as infra-estruturas técnicas e sistemas de informação.

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

Assim, os procedimentos e instruções de trabalho desenhados pelo IGFSS pretendem descrever e garantir o respeito por aquelas Políticas. Os pilares da gestão tecnológica do IGFSS estão documentados através de um conjunto alargado de procedimentos e instruções de trabalho dos Sub-Processos “SPS.03.05 - Gestão das Áreas Técnicas”, “SPS.03.06 -Gestão de Activos” e “SPS.03.07 Desenvolvimento e Manutenção dos Sistemas de Informação”.

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



políticas transversais a toda a Segurança Social preconizando a necessidade de gerir a informação nas três vertentes de um SGSI, isto é: integridade, disponibilidade e confidencialidade.

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

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

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

- ⇒ *Internacional Standards Organizations* (ISO 27001/17799 - 11.3.3 *Clear Desk / Clear Screen Policy*)
- ⇒ NP EN ISO 9001:2000 - Sistema de Gestão da Qualidade: Requisitos
- ⇒ Lei n.º 67/98 – Lei da Protecção de Dados Pessoais
- ⇒ Lei n.º 109/91 - Lei da Criminalidade Informática

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



7. ADOÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO

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

Ao participar no Estudo das Melhores Empresas para Trabalhar do *Great Place to Work Institute* (GPW), cuja edição contempla cerca de 100 organizações, na sua esmagadora maioria do sector privado, o IGFSS afirma-se uma vez mais como uma referência na Administração Pública.

Entrar neste leque de organizações que em Portugal se disponibilizam para participar neste Estudo, e do qual se extrai depois a Lista das Melhores Empresas para Trabalhar, é sinónimo da afirmação quanto às políticas que têm vindo a ser seguidas e que têm na sua origem como principal preocupação as pessoas e a prestação de um serviço público de qualidade.

Mas não é só nesta vertente que o IGFSS se afirma como uma referência na Administração Pública e até no sector privado, pois nestes últimos anos o Instituto tem sido pioneiro e impulsionador na adopção de boas práticas de gestão, de que são exemplos a implementação de uma Gestão por Objectivos, com recurso ao *Balanced Scorecard*, a operacionalização desde a primeira hora do Sistema de Avaliação de Desempenho dos colaboradores, corporizado pelo SIADAP, a obtenção do primeiro e segundo níveis do Prémio Europeu de Excelência (*Committed to Excellence e Recognised for Excellence* de 5 estrelas), a certificação do Sistema de Gestão da Qualidade pela Norma NP EN ISO 9001, com zero Não Conformidades na auditoria de concessão, algo quase inédito, e a execução de um Programa de Responsabilidade Social.

Fruto desta dinâmica e inovação permanente das práticas de gestão, principalmente nos últimos dois 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 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;

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



Ano de 2008

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

Ano de 2007

- ⇒ Exemplo nacional de aplicação da CAF no 3rd *European CAF Users Event*, realizado em Lisboa, no âmbito da Presidência Portuguesa da União Europeia;
- ⇒ Case study sobre a Gestão da Qualidade na revista da APQ - Associação Portuguesa para a Qualidade (edição 01/2007);
- ⇒ Case study sobre a aplicação do BSC no livro “*Balanced Scorecard*” do autor Francisco Pinto, da editora Edições Sílabo;
- ⇒ Case study sobre a Gestão da Qualidade na *Winners Conference* promovida pela APQ;
- ⇒ Case study no âmbito do “Diploma de Especialização em Informação para Decisão” do INA (Instituto Nacional de Administração);
- ⇒ Orador num debate sobre Responsabilidade Social, a convite da Associação de Quadros Superiores do IEFP (Instituto do Emprego e Formação Profissional);
- ⇒ Case study no Workshop sobre o BSC - “Ver mais longe” – promovido pela Quidgest Portugal;
- ⇒ Case study sobre a aplicação do BSC na revista Quidnews da Quidgest (edição de Junho/2007)
- ⇒ Orador numa palestra em Turim, no âmbito do curso sobre “Estratégias para Optimizar a Arrecadação dos Sistemas de Segurança Social” (Programa EuroSocial);
- ⇒ Orador na 15.ª Conferência SINASE dedicada às boas práticas de *Corporate Governance*, promovida pela Universidade Católica.
- ⇒ Case study no jogo de simulação sobre “Gestão do desempenho organizacional” do INA – exemplo da aplicação da CAF.



Uma referência também ao facto da disponibilização do Concurso de Venda de Imóveis lançado pelo IGFSS no site da Segurança Social e Portal do Cidadão constar da plataforma electrónica do Governo, nomeadamente na “Rede Comum de Conhecimento”, que congrega todos os projectos inovadores no seio da Administração Pública e candidatados ao «Prémio Boas Práticas na Administração Pública».



O objectivo desta Rede é partilhar iniciativas de modernização, inovação e simplificação administrativas. A ficha do concurso de imóveis encontra-se entre os projectos seleccionados dentro da área de «Administração electrónica» do «Directório» da plataforma. Trata-se de uma iniciativa da Agência para a Modernização Administrativa com o patrocínio da Secretária de Estado para a Modernização Administrativa.

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

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



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

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



III. Balanço Social

BALANÇO SOCIAL

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

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

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

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

No Balanço Social do IGFSS relativo ao ano de 2009, 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 2009 no que respeita aos Recursos Humanos do IGFSS:

- Em 31 de Dezembro, o IGFSS tinha 438 colaboradores;
- A taxa de saída foi de 7,31 por cento, tendo a taxa de cobertura sido de 56,2 por cento;
- Não foram preenchidos 62 postos de trabalho;
- A taxa de colaboradores com habilitações de nível superior situou-se nos 61 por cento;
- A idade média dos colaboradores situou-se nos 45 anos;
- A taxa de absentismo final foi de 4,3 por cento;
- Foram ministradas 72,29 horas de formação per capita;
- Foram realizados 89 *check-up's* médicos (para além dos legalmente previstos);
- A taxa de satisfação dos colaboradores foi de 74 por cento.

De destacar o recurso aos mecanismos remuneratórios estabelecidos pela Lei de Vínculos, Carreiras e Remunerações que possibilitou que no ano 2009 os colaboradores do Instituto beneficiassem daqueles dispositivos legais tendo alterado o seu posicionamento remuneratório e tendo sido igualmente atribuídos de prémios de desempenho.

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



IV. Avaliação Final

AVALIAÇÃO FINAL

“Apreciação qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados.”

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

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

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

De facto, da leitura do QUAR do IGFSS resulta que **os objectivos de eficácia, eficiência e qualidade apresentam todos resultados acima dos 100 por cento**, ou seja, no nível “Bom”.

Conclui-se, assim, que foram largamente superados todos os parâmetros de avaliação, de onde resulta uma avaliação final de 166,18 por cento conforme se lê no QUAR constante do Ponto 1 do segundo Capítulo deste Relatório, e como a seguir se representa:

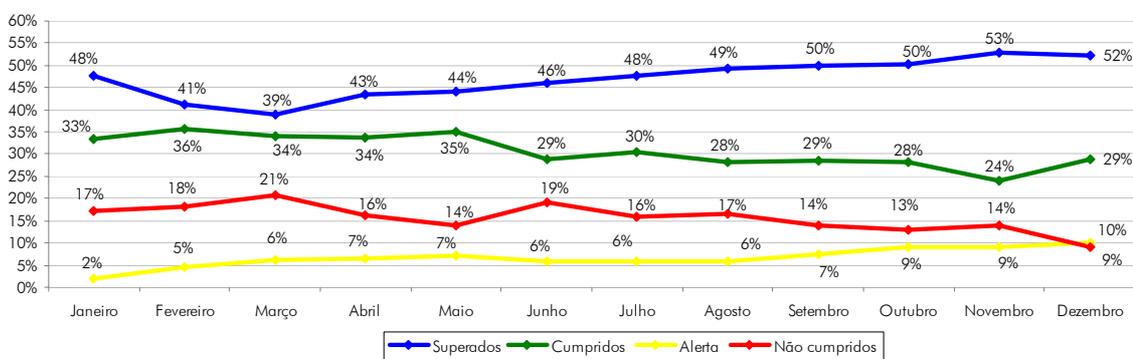
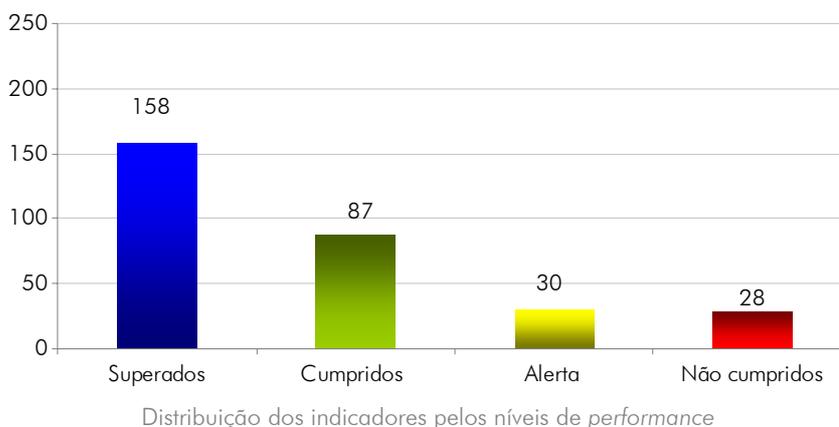


Nota Informações a constar do Relatório de Actividades e Auto-avaliação de acordo com as orientações do Conselho Coordenador da Avaliação dos Serviços, enviadas pelo GEP do MTSS (transcrição)



Por outro lado, não pode ser ignorado o facto de o IGFSS ter já desde 2004 adoptado uma Gestão por Objectivos, suportada na metodologia BSC desde o ano de 2006, sendo definidos anualmente e monitorizados mensalmente um conjunto de mais de 300 indicadores, cujos resultados de 2009 são muito positivos.

Relativamente aos 303 indicadores cujo desempenho foi aferido em 2009, verifica-se que foram cumpridas ou superadas as metas para 80,86 por cento dos indicadores, o que é revelador do elevado empenho e compromisso dos colaboradores do Instituto em alcançar os objectivos a que este se propôs.



Mais significativo é este resultado se considerarmos que em 2009 continuou a existir uma diminuição do número de recursos humanos do Instituto, como evidenciado no QUAR, bem como continuaram as grandes mudanças culturais e comportamentais dentro da Organização, e se elevou, ainda assim, o nível de exigência no estabelecimento das metas, numa óptica de melhoria contínua.

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



Assim, a exigência ainda é maior em 2010. Na verdade, o BSC reforçou a capacidade de análise prospectiva por parte dos dirigentes de topo e intermédios, pelo que nas reuniões trimestrais de pilotagem estratégica os responsáveis de primeira linha, mais do que analisar e justificar o desempenho passado, identificam as iniciativas que devem ser desencadeadas no futuro, em virtude das tendências de *performance* registadas, no sentido de assegurar o bom funcionamento do ciclo da melhoria contínua.

Neste contexto, no final do ano de 2009, aquando a elaboração do Plano Estratégico 2010 – 2012 e do Plano de Actividades para 2010, foi analisado o desempenho histórico relativamente a cada indicador, pelo que a estratégia para o triénio e os objectivos anuais para o corrente ano já reflectem o resultado das conclusões e decisões decorrentes dessa análise, que se traduzem em metas ainda mais exigentes.

Conclui-se, portanto, que o Plano Estratégico 2010 - 2012 e o Plano de Actividades para 2010 consubstanciam, assim, os principais Planos de Melhoria do IGFSS face aos resultados alcançados em 2009.

Não podemos esquecer, também, que as dezenas de oportunidades de melhoria resultantes dos vários instrumentos de diagnóstico e avaliação utilizados ao longo do ano, dão origem a planos de acção que não são mais do que planos de melhoria do desempenho e que directa ou indirectamente contribuem significativamente para os resultados alcançados nos objectivos dos Mapas da Estratégia.

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

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





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

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

