

Caso de Sucesso

O IGFSS, três anos depois da implementação do BSC Quidgest



INSTITUTO DE GESTÃO FINANCEIRA DA SEGURANÇA SOCIAL, I.P.

Uma estratégia clara, mensurável e bem balanceada. Três anos após a implementação do BSC Quidgest no Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social (IGFSS), o organismo considera-o uma ferramenta fundamental na gestão da sua estratégia e avaliação do desempenho global.

O cliente

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 um posicionamento estratégico transversal no Sistema de Segurança Social, o IGFSS presta serviços em quatro áreas de negócio distintas: orçamento e conta da Segurança Social, gestão da dívida, património imobiliário e gestão financeira. Entre as suas responsabilidades encontra-se o seguinte:

- Elaborar e gerir o Orçamento da Segurança Social (OSS) com um volume financeiro na ordem dos 32 mil milhões de euros, o segundo mais importante orçamento anual de Portugal;
- 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 que integram o património imobiliário da Segurança Social.

Graças a uma cultura baseada na adaptação de boas práticas e inovação, o IGFSS tem obtido diversos reconhecimentos: Committed to Excellence da European Foundation for Quality Management (EFQM) em 2006, certificação do Sistema de Gestão de 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.

“Vários foram os factores críticos de sucesso que contribuíram para a obtenção de todos estes reconhecimentos, sem dúvida alguma, a implementação do BSC Quidgest no ano 2007 foi um deles.” (Dr.ª Paula Pedro, Directora do Gabinete de Apoio à Gestão do IGFSS)

Problemas de negócio e necessidades que conduziram ao projecto

Em 2005, o Conselho Directivo do IGFSS estabeleceu como principais metas a atingir, no seu primeiro mandato, o desenvolvimento da metodologia de elaboração do Plano de Actividades do Instituto, bem como da monitorização mensal do seu desempenho, a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade que se pretendia certificar com base na norma ISO 9001 e a garantia da qualidade do serviço público.

Assim, no plano interno, o principal objectivo na adopção da metodologia 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. 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 na Administração Pública.

Em 2007 com a adopção do BSC Quidgest, o IGFSS, de uma forma

Três razões pelas quais o IGFSS recomenda o BSC Quidgest

(nomeadas pela Dr.ª Paula Pedro, Directora do Gabinete de Apoio à Gestão do IGFSS)

1. A aplicação é fácil de usar e ao mesmo tempo possui todas as funcionalidades necessárias para acrescentar valor à gestão;
2. Boa relação qualidade-preço;
3. Grande disponibilidade da Quidgest para fazer adaptações e desenvolvimentos adicionais.

colaborativa, partilhada e interactiva, passou a efectuar o controlo on-line dos níveis de desempenho e monitorizar com maior exactidão as acções correctivas da performance. Este sistema de informação permitiu desde logo iniciar as reuniões de pilotagem estratégica, que se realizam trimestralmente pelo Conselho da Qualidade, com base nos relatórios da performance. Hoje em dia, todos os colaboradores acedem ao BSC com naturalidade e sabem qual o seu papel na execução da estratégia. O alinhamento organizacional foi efectivamente conseguido.

Caracterização da solução desenvolvida: o BSC Quidgest

Tendo em conta os requisitos e necessidades do IGFSS, a Quidgest desenvolveu uma solução informática de suporte à implementação e utilização de balanced scorecards, o Balanced Scorecard Quidgest. Trata-se de uma importante ferramenta de gestão, altamente flexível e moldável pelo utilizador, que permite avaliar a evolução e o desempenho do IGFSS a diferentes níveis.

O sistema abrange todas as representações territoriais do instituto, desde a estrutura central em Lisboa às Secções de Processo Executivo distritais. Com esta solução, o IGFSS:

- Constrói e reconfigura múltiplos mapas estratégicos, com total autonomia e flexibilidade na definição da visão, da estratégia, dos objectivos, dos indicadores, das metas e dos projectos;
- Dispõe de um sistema que oferece uma grande facilidade de uso e de navegação;
- Trata e visualiza os dados em tempo real, a partir de gráficos apelativos e intuitivos, cujos resultados são de fácil exportação para vários formatos digitais;

A segurança no acesso à informação e introdução de dados é garantida a partir da atribuição de diferentes níveis de responsabilidade segundo os utilizadores.

À implementação do software seguiram-se acções de formação, nomeadamente à equipa técnica responsável pelo projecto e pela sua gestão. O objectivo foi dotar os utilizadores-chave dos conhecimentos necessários à implementação e posterior manutenção do sistema.

Resultados alcançados, três anos depois da implementação

Alinhamento organizacional

O BSC Quidgest é considerado como um guia que permite comunicar a estratégia do IGFSS a todos os colaboradores de forma clara, simples e eficaz, ao mesmo tempo que permite a monitorização da sua execução:

- Mais de 400 utilizadores, de níveis académicos distintos, têm acesso à ferramenta, podendo consultar os resultados dos scorecards gerados mensalmente;
- Através do acesso on-line por parte dos colaboradores à ferramenta, todos estão conscientes do seu contributo para o resultado geral da organização, o que fomenta o aumento da responsabilização e até da motivação pessoal no âmbito do

trabalho.

A participação de todos os colaboradores no controlo de gestão é um factor crítico de sucesso para atingir os objectivos.

Melhoria na monitorização da performance

- O BSC Quidgest garante o apuramento automático e rigoroso da eficácia de cada Processo/Unidade Orgânica em cada mês, através de um sistema de pontuação, facilitando o controlo do desempenho e a comparação dos níveis de performance entre indicadores, objectivos e mapas da estratégia;
- Diminuição de prazos. Por exemplo, antes da implementação, a área responsável pela monitorização da performance demorava cerca de cinco dias no processamento da informação e apuramento dos resultados; hoje basta um clique;
- Mais monitorização. A implementação do sistema permitiu aumentar consideravelmente o número de objectivos e indicadores;
- Melhor gestão. As decisões do conselho directivo baseiam-se agora em relatórios objectivos e devidamente quantificados.
- É visível o alto grau de compromisso dos colaboradores para atingir os objectivos. Em 81% dos 303 indicadores monitorizados em 2009, as metas foram cumpridas ou superadas.

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

Dr.ª Paula Pedro, Directora do Gabinete de Apoio à Gestão do IGFSS

Mais informações: Carlos Marques | cmarques@quidgest.pt