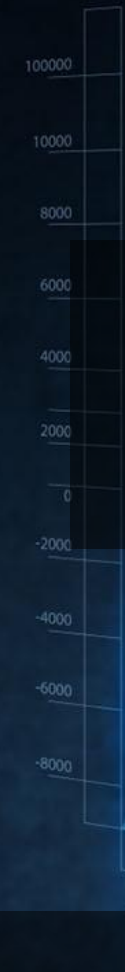


Casos de Estudo nacionais

Traduzir a estratégia em ação com o BSC

Joana Miguel Santos

Caso de Sucesso: Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social



Success
Solution

Innovation
Branding
Solution
Marketing
Analysis
Ideas
Success
Management

● SOCIAL NETWORK



Avaliar a Performance com o Balanced Scorecard

11 de dezembro de 2013 | ISCAC

Quidgest



O IGFSS

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

Missão: Gerir os recursos económicos do Orçamento da SS

**Orçamento e
Conta**

Gestão de um
orçamento de
cerca de
37.000 M€

**Gestão
Financeira**

Tesouraria Única
da Segurança
Social

**Património
Imobiliário**

Administração
de cerca de
5.000 imóveis
de RL e RS

**Gestão da
Dívida**

Gestão de
1,8 milhões
processos
executivos

Áreas de
Suporte

A implementação do BSC

O desejo de
mudança

A gestão da
mudança

A mudança

A implementação do BSC

O desejo de mudança

A gestão da mudança

A mudança

O IGFSS e o BSC

igfss

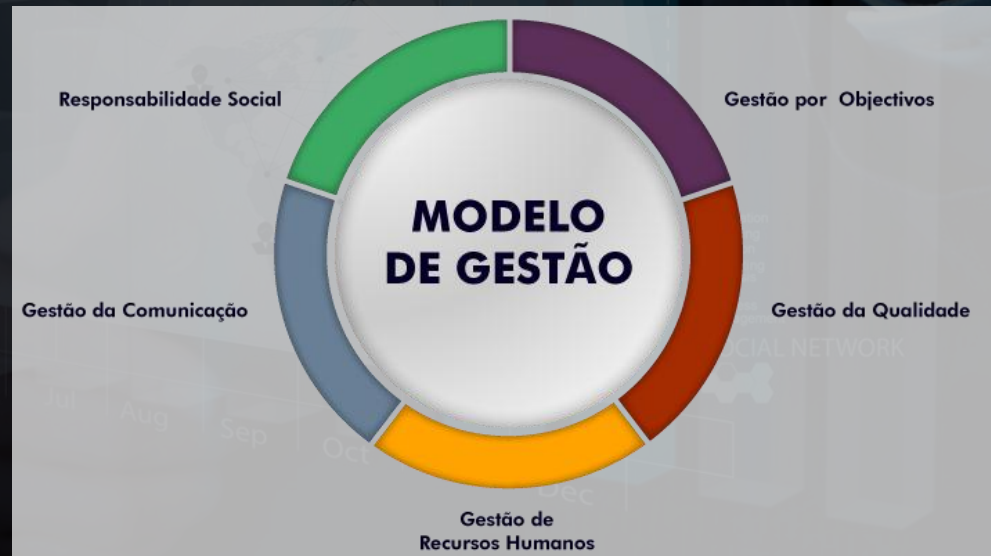
INSTITUTO DE GESTÃO FINANCEIRA
DA SEGURANÇA SOCIAL, I.P.

Missão: Gerir os recursos económicos do Orçamento da SS

igfss

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

Desafio de mudança: 2005 - novo modelo de gestão, orientado para resultados e para o cliente (SGQ e QGO, BSC)



O IGFSS e o BSC

igfss

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

Missão: Gerir os recursos económicos do Orçamento da SS

igfss

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

Desafio de mudança: 2005 - novo modelo de gestão, orientado para resultados e para o cliente (SGQ e QGO, BSC)

igfss

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

Visão: Ser um Instituto líder na qualidade do serviço público *

O IGFSS e o BSC

igfss

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

Missão: Gerir os recursos económicos do Orçamento da SS

igfss

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

Desafio de mudança: 2005 - novo modelo de gestão, orientado para resultados e para o cliente (SGQ e QGO, BSC)

igfss

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

Visão: Ser um Instituto líder na qualidade do serviço público *

igfss

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

* Ser nstituto de referênci na AP, pelas boas práticas e instrumentos gestão
* Implementar e melhorar continuamente o SGQ do Instituto

Porquê o BSC?



- “O BSC permite definir a estratégia do instituto, traduzindo-a em objetivos operacionais. É o GPS da organização!”

(Dra. Paula Pedro, IGFSS)

Porquê o BSC?



- “Reconhecemos no BSC ...
 - Sistema de **formulação da estratégia**

Success
Solution
Business Strategy
Innovation
Branding
Solution
Marketing
Analysis
Ideas
Success
Management

Innovation
Branding
Solution
Marketing
Analysis
Ideas
Success
Management
SOCIAL NETWORK

(Dra. Paula Pedro, IGFSS)

Porquê o BSC?



- “Reconhecemos no BSC ...
 - Sistema de **formulação da estratégia**
 - Sistema de **comunicação organizacional** (alinhamento na execução da estratégia)

(Dra. Paula Pedro, IGFSS)

Porquê o BSC?



- “Reconhecemos no BSC ...
 - Sistema de **formulação da estratégia**
 - Sistema de **comunicação organizacional** (alinhamento na execução da estratégia)
 - Sistema de **avaliação do desempenho** (performance institucional sob 4 perspetivas)”
- (Dra. Paula Pedro, IGFSS)

A implementação do BSC

O desejo de
mudança

A gestão da
mudança

A mudança

Processo de gestão da mudança

- “A estratégia foi comunicar sempre em **três momentos**:



Momento 1

Explicar o que pretendemos fazer e porquê



Momento 2

Dizer o que estamos a fazer e fomentar a participação dos colaboradores



Momento 3

Avaliar resultados, agradecendo e reconhecendo méritos”

(Dra. Paula Pedro, IGFSS)

Processo de gestão da mudança

BSC da Quidgest → forte parceria

Patrocínio da gestão de topo → liderança

Equipa de projeto → consultores internos

Dirigentes: agentes da mudança → inspirar e motivar

Humanizar o projeto → a mudança é feita pelas pessoas

“Conseguir fazer emergir uma nova forma de trabalhar”

Processo de gestão da mudança

- IGFSS como uma **Strategy-Focused Organization**



A implementação do BSC

O desejo de
mudança

A gestão da
mudança

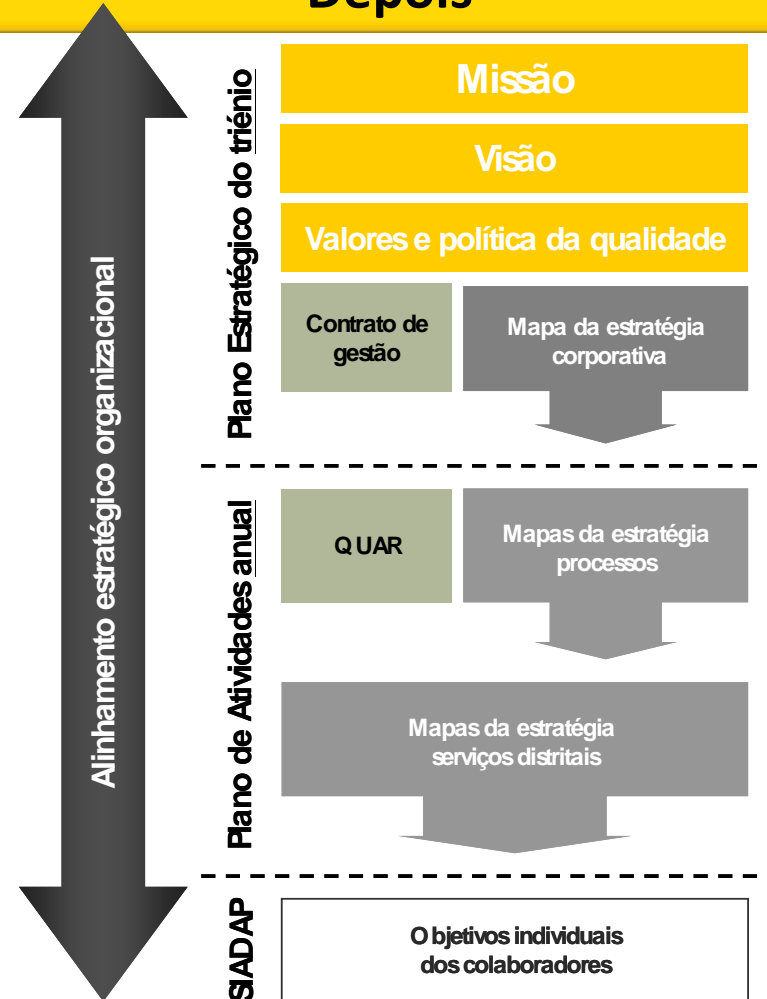
A mudança

A mudança

Antes

1. Não existia o conceito de estratégia (apenas um conjunto de objetivos)
2. Número relativamente limitado de indicadores
3. Difícil medição de indicadores de “datas”
4. Não existiam scorecards, apenas quadros que compilavam os resultados
5. A medição de alguns resultados não era totalmente rigorosa
6. Os dados eram enviados por email pelas UO à equipa da monitorização
7. O relatório com os resultados dos objetivos demorava 5 dias a fazer
8. Os dados eram tratados num ficheiro de excel não disponível em rede c/ divulgação seletiva

Depois



A mudança

MISSÃO
Gerir os recursos económicos do Orçamento da Segurança Social

VISÃO
Ser um Instituto líder na qualidade do serviço público

VALORES
1 - Rigor 2 - Imparcialidade 3 - Eficiência 4 - Ética 5 - Inovação

POLÍTICA DA QUALIDADE

1 - Clientes satisfeitos 2 - Colaboradores envolvidos 3 - Processos Inovadores 4 - Melhorias constantes
5 - Qualidade garantida 6 - Comunicação transparente 7 - Responsabilidade Social

Orientações Estratégicas

(I) Sustentabilidade do Sistema de Segurança Social (II) Consolidação das Finanças Públicas
(III) Combate à fraude e evasão fiscal (IV) Modernização da Administração Pública

Linhas de Actuação Estratégica

1. Desenvolver o modelo de Gestão da Dívida
2. Rentabilizar o Património Imobiliário da Segurança Social
3. Modernizar o processo orçamental
4. Optimizar o planeamento financeiro e a rentabilização dos excedentes de tesouraria
5. Desenvolver o Modelo de Gestão
6. Desenvolver parcerias estratégicas

Objetivos	Indicadores	Métricas			Mês 2010	Mês 2011	Mês 2012	Prazo Objetivo	Prazo Indicador
		(*)	(**)	(***)					
		Atividade	Medida	Resultado					

Iniciativas Estratégicas	2010-2011												2011-2012											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

11.1.4	11.1.4.1	11.1.4.2	11.1.4.3	11.1.4.4	11.1.4.5	11.1.4.6	11.1.4.7	11.1.4.8	11.1.4.9	11.1.4.10	11.1.4.11	11.1.4.12	11.1.4.13	11.1.4.14	11.1.4.15	11.1.4.16	11.1.4.17	11.1.4.18	11.1.4.19	11.1.4.20	11.1.4.21	11.1.4.22	11.1.4.23	11.1.4.24	11.1.4.25	11.1.4.26	11.1.4.27	11.1.4.28	11.1.4.29	11.1.4.30
--------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

11.2	11.2.1	11.2.2	11.2.3	11.2.4	11.2.5	11.2.6	11.2.7	11.2.8	11.2.9	11.2.10	11.2.11	11.2.12	11.2.13	11.2.14	11.2.15	11.2.16	11.2.17	11.2.18	11.2.19	11.2.20	11.2.21	11.2.22	11.2.23	11.2.24	11.2.25	11.2.26	11.2.27	11.2.28	11.2.29	11.2.30
------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

11.3	11.3.1	11.3.2	11.3.3	11.3.4	11.3.5	11.3.6	11.3.7	11.3.8	11.3.9	11.3.10	11.3.11	11.3.12	11.3.13	11.3.14	11.3.15	11.3.16	11.3.17	11.3.18	11.3.19	11.3.20	11.3.21	11.3.22	11.3.23	11.3.24	11.3.25	11.3.26	11.3.27	11.3.28	11.3.29	11.3.30
------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

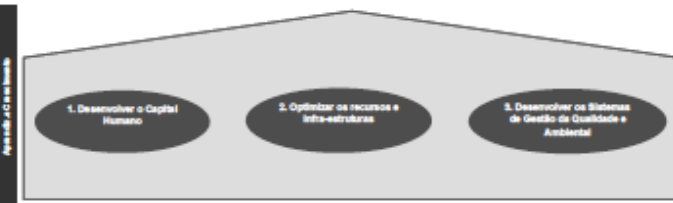
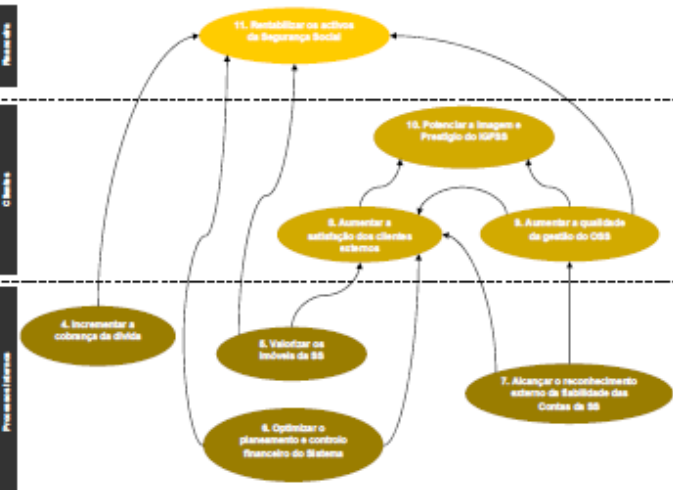
11.4	11.4.1	11.4.2	11.4.3	11.4.4	11.4.5	11.4.6	11.4.7	11.4.8	11.4.9	11.4.10	11.4.11	11.4.12	11.4.13	11.4.14	11.4.15	11.4.16	11.4.17	11.4.18	11.4.19	11.4.20	11.4.21	11.4.22	11.4.23	11.4.24	11.4.25	11.4.26	11.4.27	11.4.28	11.4.29	11.4.30
------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

11.5	11.5.1	11.5.2	11.5.3	11.5.4	11.5.5	11.5.6	11.5.7	11.5.8	11.5.9	11.5.10	11.5.11	11.5.12	11.5.13	11.5.14	11.5.15	11.5.16	11.5.17	11.5.18	11.5.19	11.5.20	11.5.21	11.5.22	11.5.23	11.5.24	11.5.25	11.5.26	11.5.27	11.5.28	11.5.29	11.5.30
------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

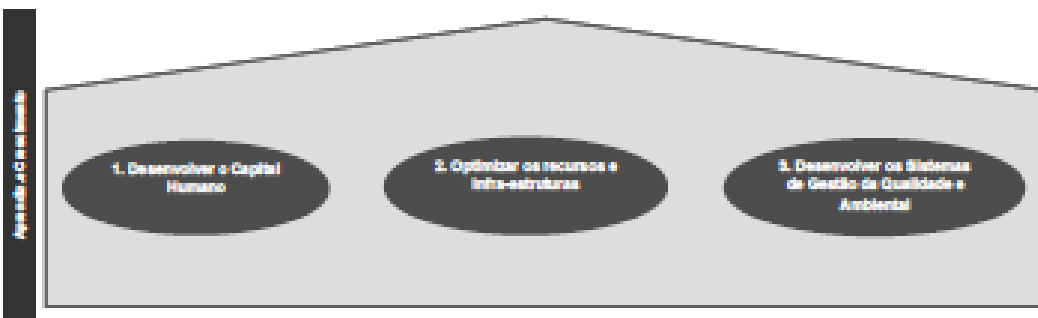
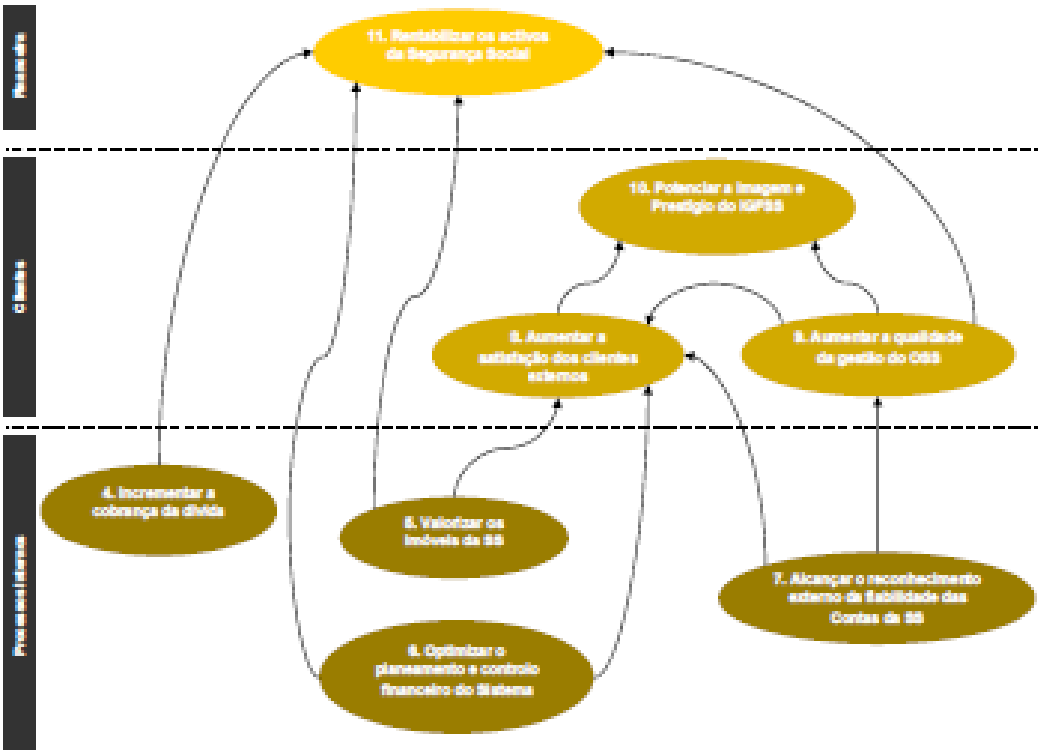
11.6	11.6.1	11.6.2	11.6.3	11.6.4	11.6.5	11.6.6	11.6.7	11.6.8	11.6.9	11.6.10	11.6.11	11.6.12	11.6.13	11.6.14	11.6.15	11.6.16	11.6.17	11.6.18	11.6.19	11.6.20	11.6.21	11.6.22	11.6.23	11.6.24	11.6.25	11.6.26	11.6.27	11.6.28	11.6.29	11.6.30
------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

11.7	11.7.1	11.7.2	11.7.3	11.7.4	11.7.5	11.7.6	11.7.7	11.7.8	11.7.9	11.7.10	11.7.11	11.7.12	11.7.13	11.7.14	11.7.15	11.7.16	11.7.17	11.7.18	11.7.19	11.7.20	11.7.21	11.7.22	11.7.23	11.7.24	11.7.25	11.7.26	11.7.27	11.7.28	11.7.29	11.7.30
------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

11.8	11.8.1	11.8.2	11.8.3	11.8.4	11.8.5	11.8.6	11.8.7	11.8.8	11.8.9	11.8.10	11.8.11	11.8.12	11.8.13	11.8.14	11.8.15	11.8.16	11.8.17	11.8.18	11.8.19	11.8.20	11.8.21	11.8.22	11.8.23	11.8.24	11.8.25	11.8.26	11.8.27	11.8.28	11.8.29	11.8.30
------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------



A mudança



11.4	Rentabilidade média IGPSS vs MM	(+)	30 PR	40 PR	50 PR	2
11.3	Taxa de exatidão dos estudos prospetivos	(+)	90%	90%	90%	2
11.2	Montante das receitas de alienação de imóveis	(+)	7 MM	8 MM	10 MM	2
11.1	% de taxa de cobertura global	(+)	2%	2%	2%	2

18.2	Índice de concordância do inquérito Great Place to Work	(+)	70%	70%	70%	1
18.1	Pontos de avaliação de EFQM	(+)	-	800	-	2
8.4	Prazo de entrega de RO mensal	(-)	Dia 17	Dia 17	Dia 18	1,5
8.3	Taxa de cumprimento de apresentação de previsto de RO	(+)	90%	90%	90%	1
8.2	Prazo de entrega do COB	(-)	10-Out	10-Out	10-Out	2
8.1	Prazo de entrega de Contas do IS	(-)	10-Jun	10-Jun	8-Jun	2
8.2	Taxa de compl. prazo resposta e reclamações por dir. incoerente	(+)	90%	90%	90%	1
8.1	Taxa de satisfação dos clientes externos	(+)	70%	70%	80%	1,5

7.2	Cumprimento do IC de fiabilidade das Contas do IS	N/A	-	-	Confirmado	2
7.1	Redução % do nº acumulado de recomendações às Contas do IGPSS por impugnação	(+)	2%	2%	2%	1,5
6.2	Período de abrangência do Plano de Tesouraria (até)	(+)	4 meses	3 meses	3 meses	1
6.2	Taxa de cumprimento dos estabelecimentos/pagamentos TU	(+)	97%	97%	97%	2
6.1	Peso Rácio DCAOP	(-)	0,80%	0,80%	0,80%	2
6.2	Taxa de sucesso das vendas	(+)	20%	20%	20%	2
6.1	Taxa de imóveis regularizados	(+)	90%	90%	90%	1
4.2	% de dívida emitida	(+)	16,0%	17,00%	16,00%	1
4.2	Taxa dos contribuintes atidos	(+)	70%	80%	80%	2
4.1	Rácio dos processos com penhora	(+)	80%	80%	80%	2

3.2	Taxa de redução de emissão de CO2	(+)	10%	10%	10%	1
3.2	% de parcerias estratégicas com SLA	(+)	20%	70%	100%	1
3.1	Manutenção da certificação ISO 9001	N/A	Confirmada	Confirmada	Confirmada	2
2.2	Despesas funcionamento / Orçamento despesas funcionamento	(-)	1,00	1,00	1,00	2
2.2	Prazo médio de pagamento	(-)	30 dias	30 dias	30 dias	1
2.1	Taxa de desmaterialização dos circuitos documentais identificados	(+)	60%	70%	100%	1
1.4	Taxa de ocupação do Mapa dos Pontos de Trabalho	(+)	70%	70%	80%	2
1.3	Redução % do gap de competências	(+)	0%	10%	20%	1,5
1.2	Taxa de satisfação dos colaboradores	(+)	70%	70%	80%	2
1.1	% de pareceres favoráveis do Conselho Paritário (SACAP)	(-)	0%	0%	0%	1

A mudança

Antes

1. Não existia o conceito de estratégia (apenas um conjunto de objetivos)
2. Número relativamente limitado de indicadores
3. Difícil medição de indicadores de “datas”
4. Não existiam scorecards, apenas quadros que compilavam os resultados
5. A medição de alguns resultados não era totalmente rigorosa
6. Os dados eram enviados por email pelas UO à equipa da monitorização
7. O relatório com os resultados dos objetivos demorava 5 dias a fazer
8. Os dados eram tratados num ficheiro de excel não disponível em rede c/ divulgação seletiva

Depois

1. Definição clara da estratégia corporativa e de cada Processo (relações causa-efeito)
2. Mais de 250 indicadores medidos mensalmente
3. Fácil medição dos indicadores de projeto
4. Os scorecards traduzem em pontos a eficácia dos Processos/Mapa da Estratégia
5. Cálculo rigoroso e objetivo dos resultados / Uniformização dos limites da performance
6. Os colaboradores das UO introduzem os dados em BSC - responsabilização
7. Os scorecards são gerados automaticamente com apenas 1 clique
8. Todos os dados são consultados por todos os colaboradores on-line

A mudança

Antes

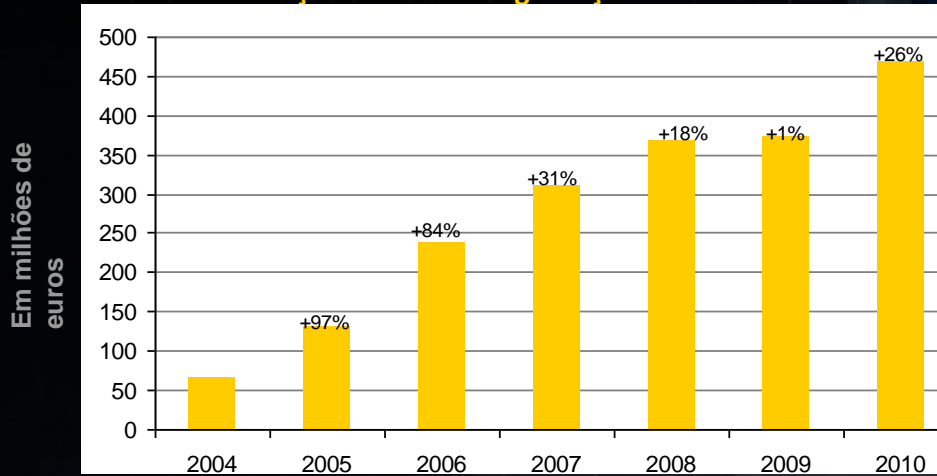
1. Não existia o conceito de estratégia (apenas um conjunto de objetivos)
2. Número relativamente limitado de indicadores
3. Difícil medição de indicadores de “datas”
4. Não existiam scorecards, apenas quadros que compilavam os resultados
5. A medição de alguns resultados não era totalmente rigorosa
6. Os dados eram enviados por email pelas UO à equipa da monitorização
7. O relatório com os resultados dos objetivos demorava 5 dias a fazer
8. Os dados eram tratados num ficheiro de excel não disponível em rede c/ divulgação seletiva

Depois

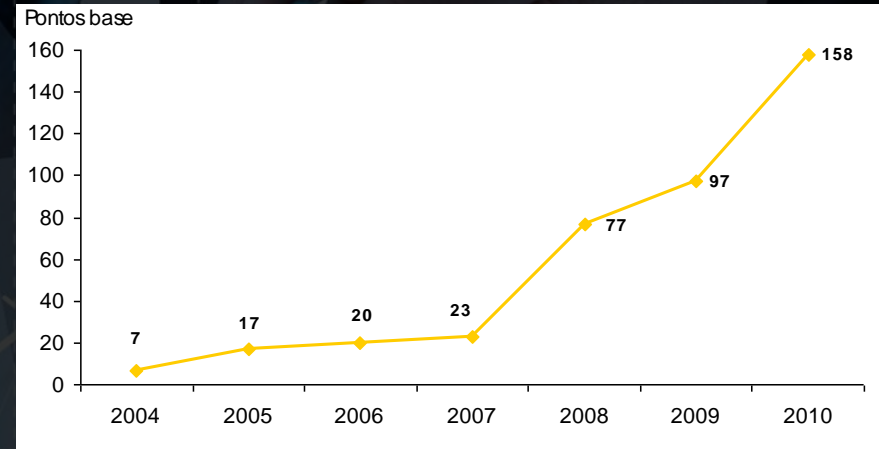
9. Introdução em BSC das justificações dos desvios e ações corretivas da performance– PDCA
10. Melhor gestão / Accountability / Meritocracia

A mudança: resultados de negócio

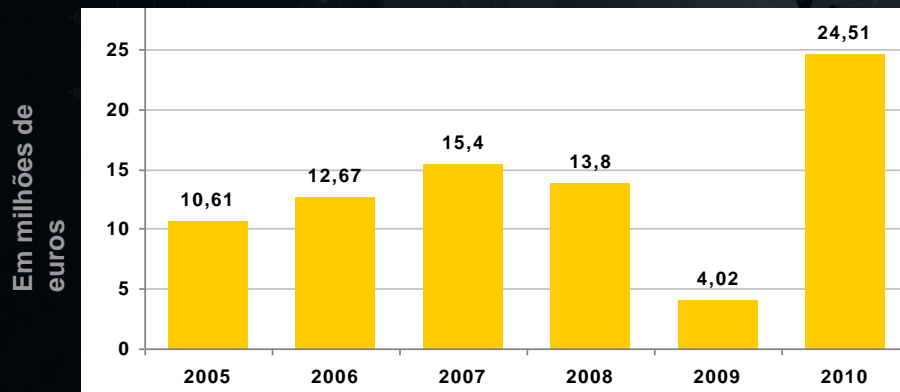
Cobrança da dívida à Segurança Social - SPE



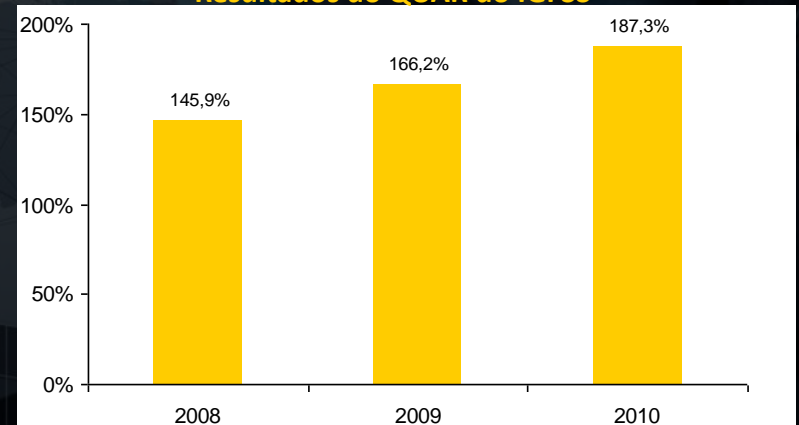
Rendibilidade média do IGSS vs MMI



Receitas da venda de imóveis da Segurança Social

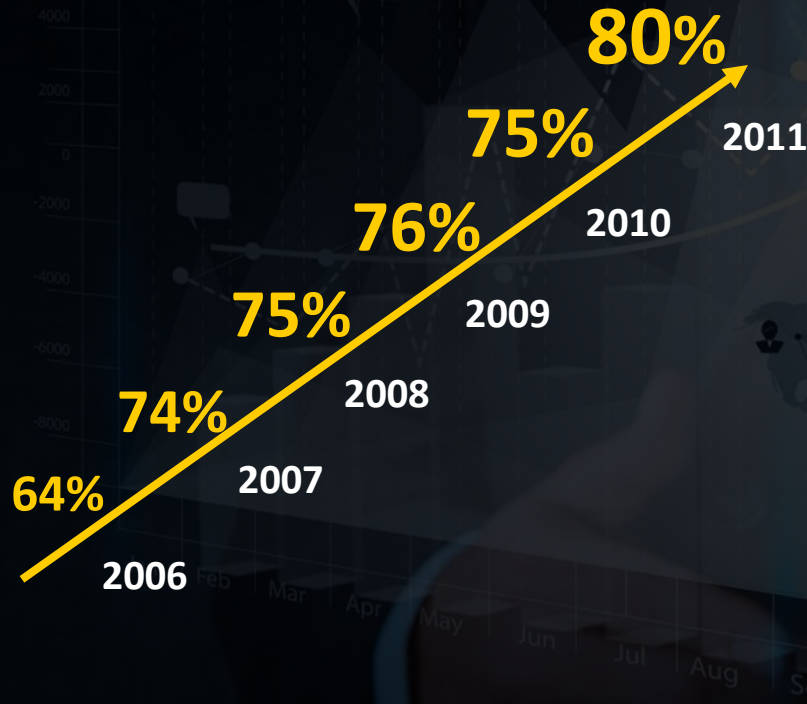


Resultados do QUAR do IGSS



A mudança: clientes + satisfeitos

Resultados do inquérito anual aos clientes externos:



“Pagamos os nossos impostos e ficamos bem dispostos. Parabéns a funcionários com esta qualidade” ● “Atendimento muito profissional e sempre com soluções na hora, com um vasto conhecimento sobre todas as questões colocadas. Muito bom.” ● “Muito profissionalismo. Postura colaborativa. Administração Pública ao lado do cidadão e das empresas. Parabéns!!!” ● “Disponibilidade, simpatia e competência” ● “O processo executivo está de parabéns!” ● “Parabéns pelo serviço e formação humana de quem aqui presta serviço.” ● “Fui muito bem atendido e esclarecido. Parabéns!” ● “Atendimento rápido, eficaz e personalizado” ● “Parabéns pelo excelente atendimento” ● “O serviço desta secção é totalmente exemplar. Os funcionários são extremamente prestativos e fornecem informações rigorosas e claras. O local é agradável e o tempo de espera é curto. Parabéns!” ● “Quero aqui deixar o meu agrado e os parabéns pois o atendimento deste serviço é excelente!” ● “Fui atendido com agrado, com clareza e por um autêntico profissional. **Dá gosto ser atendido desta maneira.**” ● “Os meus parabéns! Pela 1ª vez em 58 anos de vida fui tão bem e tão rapidamente atendida numa instituição do Estado

99%

dos nossos clientes* dizem...

Português” ● “O desempenho global é excelente em todos os aspectos: Atendimento; Receptividade; Informação e profissionalismo. A meu ver é uma das melhores secções de serviço público” ● “Atendimento com simpatia, competência, educação. Parabéns” ● “Atendimento perfeito e correcto.” ● “Contactei com os serviços já algum tempo e só tenho a dizer bem, pois respeitaram-me sempre e eu também, o meu obrigado.” ● “Muito profissional e com vontade de resolver a situação. Parabéns!” ● “Sempre fui bem recebido e atendido.” ● “Clareza, simplicidade, simpatia.” ● “O Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social está de parabéns pelo modo como está a servir as pessoas que vão até ele. Sempre fui bem atendida e vi atender com cordialidade, boa disposição, atenção, humanidade, mesmo quando os problemas são difíceis, proporcionando, dentro da legalidade, os meios adequados a que se esclareçam dúvidas e se paguem as dívidas que possam existir. **Continuem!**” ● “Estão a prestar um bom serviço à Segurança Social e aos portugueses” ● “Parabéns pelo esforço e pelos resultados.”

* 99% dos clientes que deram a sua opinião por escrito (folhetos das Secções de Processo Executivo) e manifestaram estar “Muitos Satisfeitos” (82%) ou “Satisfeitos” (17%) com o atendimento prestado - 1.º Trimestre 2010. Clientes: Devedores à Segurança Social alvo de citação ou penhora de imóveis, veículos, salários ou contas bancárias.

A implementação do BSC

O desejo de mudança

A gestão da mudança

A mudança

IGFSS: Um caso de sucesso nacional



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 difíceis;
- Gerir cerca de 4.600 imóveis que integram o património imobiliário da Segurança Social.

Grças 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 desde 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 mental 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 intencionalidade 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 pionistas na Administração Pública.

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

Trés 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.

quidgest@quidgest.com | www.quidgest.com



Caso de Sucesso

Melhoria na monitorização da performance

O BSC Quidgest garante o apuramento automático e rigoroso da eficácia de cada Proccas/Unidade Orgânica em cada mês, entre indicadores, objectivos e mapas de performance

• **Melhoria na monitorização da performance**
Através de um sistema de pontuação, facilitando o controlo do desempenho e a comparação dos níveis de performance

• **Diminuição de custos**
Por exemplo, antes da implementação demonstrava 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 múltiplos objectivos e devidamente quantificados, atingindo os objectivos. Em 81% dos 303 indicadores monitorizados em 2009, as metas foram cumpridas ou superadas.

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 motivável pelo utilizador, que permite avaliar a evolução e o desempenho do IGFSS aderentes aos territórios do Instituto desde a estrutura central em Lisboa às Secções de Processos Executivos distritais. Com esta solução o IGFSS:

- Controla 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;
- Garante o acesso à informação e a introdução de dados e a responsabilidade segundo os níveis de utilizadores;
- À implementação do sistema seguiram-se acções de formação da 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 monitorização da sua execução:

Mais de 400 utilizadores, de níveis académicos distintos, têm acesso à ferramenta, podendo consultar os resultados dos indicadores gerados mensalmente;

Tramando o acesso on-line por parte dos colaboradores à ferramenta, todos estão conscientes do seu contributo para o sucesso geral da organização, o que fomenta o aumento da responsabilização até à 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.

“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 | carmarq@quidgest.pt

Quidgest
Rua da... 1100-001 Lisboa | Portugal
T: +351 21 310 8700 | F: +351 21 310 8701
www.quidgest.com

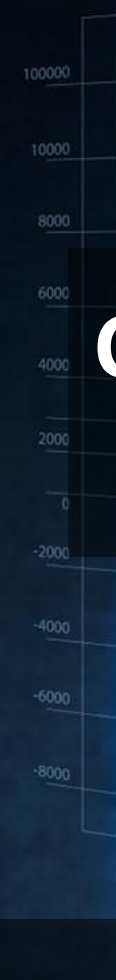
Quidgest - Serviços
Rua da... 1100-001 Lisboa | Portugal
T: +351 21 310 8700 | F: +351 21 310 8701
www.quidgest.com

Quidgest - Serviços
Rua da... 1100-001 Lisboa | Portugal
T: +351 21 310 8700 | F: +351 21 310 8701
www.quidgest.com

IGFSS: Um caso de sucesso nacional

- Agradecimentos:
 - Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social
 - Dra. Paula Pedro, Diretora do Departamento de Gestão e Administração, IGfSS

Caso de Sucesso: Instituto Português da Qualidade



Success
Solution
Innovation
Branding
Solution
Marketing
Analysis
Ideas
Success
Management

Innovation
Branding
Solution
Marketing
Analysis
Ideas
Success
Management
SOCIAL NETWORK



Avaliar a Performance com o Balanced Scorecard

11 de dezembro de 2013 | ISCAC

Quidgest



O IPQ

 Instituto de direito público, sob tutela do Ministério da Economia

 Responsável pela gestão e coordenação do SPQ

 Organismo Nacional de Normalização
Instituição Nacional de Metrologia

 Ponto Nacional de Notificação Directivas 98/34 e 98/48
Acompanhamento de Diretivas Comunitárias ; Qualificação de Organismos Notificados

A implementação do BSC



Objetivos

O processo

Resultados

A implementação do BSC



Objetivos

O processo

Resultados

Objetivos



- “Operacionalizar a estratégia do IPQ, permitindo o acompanhamento e avaliação permanente da atividade departamental e institucional”

(Eng. Jorge Marques Santos, Presidente do IPQ)

Objetivos



- “Facilitar a gestão e o controlo da atuação de cada unidade orgânica, possibilitando, a qualquer momento, identificar o efetivo grau de execução dos seus objetivos”

(Eng. Jorge Marques Santos, Presidente do IPQ)

Objetivos



- “Facultar a tomada de decisões e a implementação de medidas corretivas atempadas, tendo em vista a satisfação integral das metas estabelecidas em sede de planeamento”

(Eng. Jorge Marques Santos, Presidente do IPQ)

Objetivos



- “Definir rotinas de prestação de informação por parte dos departamentos do IPQ”

(Eng. Jorge Marques Santos, Presidente do IPQ)

A implementação do BSC



Objetivos

O processo

Resultados

O processo



O processo: impulso organizativo (1/4)

De: Jorge Marques dos Santos

Enviado: quarta-feira, 13 de Outubro de 2010 8:58

Assunto: Gestão do BSC com maior envolvimento de cada Departamento

Caros colegas

Como é do vosso conhecimento, tem sido efectuado um esforço no sentido de se implementar a metodologia Balanced Scorecard (BSC) no IPQ, **uma vez que esta permite a monitorização rigorosa e contínua da actividade desenvolvida pelos Departamentos e, consequentemente, pelo Instituto.**

Embora esteja a ser efectuada a recolha de dados com periodicidade mensal, com muita dificuldade, só tem sido possível produzir relatórios trimestrais, pois esta tarefa está centralizada **numa única pessoa.**

O processo: impulso organizativo (2/4)

Como já em tempo falámos, não faz sentido que isso aconteça, já que a responsabilidade deve ser de cada Departamento para que, em devido tempo, faça a coordenação do seu próprio BSC, **promovendo as iniciativas e acções correctivas necessárias para o seu bom desempenho.**

Assim, e numa perspectiva de continuidade e de melhoria de utilização e exploração desta ferramenta, seria importante nomear, de imediato, um **responsável por cada Departamento** para proceder à gestão desta aplicação, articulando internamente com as pessoas certas nos processos certos, recolhendo informação e assegurando a permanente actualização dos respectivos Mapas Estratégicos, **emitindo os alertas e acompanhando o desenvolvimento das iniciativas que o Departamento decida implementar para se manter no registo "verde"**.

O processo: impulso organizativo (3/4)

Por fim, no âmbito do processo da **certificação da Qualidade**, sendo o BSC uma componente essencial do SGQ, será também importante que todos os Departamentos tenham, pelo menos, um responsável que domine a ferramenta em questão, dada a sua potencial **importância na gestão e na melhoria do sistema**. O BSC tem de ser visto como um **meio fundamental de apoio à gestão e não como um fardo burocrático** e só faz sentido medir e controlar aquilo que de facto influencia o desempenho da gestão. Face ao exposto, agradeço que, até ao final do próximo dia 18, me seja proposto o/a representante a designar por cada Departamento, de forma a agendar desde já uma **acção de formação** para o início de Novembro.

O processo: impulso organizativo (4/4)

Recordo que esta pessoa pode desempenhar qualquer função no Departamento, não sendo uma tarefa a tempo inteiro, sendo necessário que tenha facilidade de trabalhar com SI e sensibilidade ao tratamento de informação numérica. No futuro, a sua grande tarefa é conseguir descentralizar totalmente dentro do seu Departamento de forma a que cada um seja o **produtor da sua informação**, porque a recolheu, ou, preferencialmente, porque ajudou a criar os **mecanismos de recolha automática**.

Jorge Marques dos Santos
Presidente

O processo: desenho da implementação



Avaliar a Performance com o Balanced Scorecard

11 de dezembro de 2013 | ISCAC

IPQ

DNOR

DMET

DAG

DAESPQ

A implementação do BSC



Objetivos

O processo

Resultados

Resultados: da implementação do BSC



- “Estratégia organizacional, assente na visão e missão, considerando as perspetivas dos stakeholders, financeira, de inovação e aprendizagem, de processos e de recursos”

(Eng. Jorge Marques Santos, Presidente do IPQ)

Resultados: da implementação do BSC



- “Monitorização contínua da performance das atividades”

(Eng. Jorge Marques Santos, Presidente do IPQ)

Resultados: da implementação do BSC



- “Disciplinadas as unidades orgânicas na prestação da informação, assegurando a obtenção dos elementos relativos ao comportamento de cada objetivo/indicador de forma correta e atempada”

(Eng. Jorge Marques Santos, Presidente do IPQ)

Resultados: da implementação do BSC



- “Análise crítica dos desempenhos”

(Eng. Jorge Marques Santos, Presidente do IPQ)

Resultados: da implementação do BSC



- “Registo das ações corretivas a implementar em caso de tendência desfavorável dos respetivos indicadores de medida. Da realização das atividades correntes do IPQ, derivam ocorrências e resultados que são tratados numa perspetiva de melhoria contínua (ciclo PDCA), no âmbito da Gestão do SGQ”

(Eng. Jorge Marques Santos, Presidente do IPQ)

Resultados: da implementação do BSC



- “Melhor partilha de informação, com toda a cadeia hierárquica com acesso à globalidade dos dados e comportamento dos indicadores”
(Eng. Jorge Marques Santos, Presidente do IPQ)

Resultados: da implementação do BSC



- “Melhor monitorização da informação inserida por parte de vários utilizadores, existindo atualmente alguns colaboradores com sólidos conhecimentos do mesmo”

(Eng. Jorge Marques Santos, Presidente do IPQ)

Resultados: da implementação do BSC



- “Aumento da performance e produtividade dos colaboradores, prestando mais e melhores serviços, sem aumento de estruturas, pelo contrário, permitindo até reduzi-las ligeiramente”

(Eng. Jorge Marques Santos, Presidente do IPQ)

Resultados: da implementação do BSC



- “Concentração numa única base informativa de todos os elementos relevantes referentes aos indicadores de desempenho”

(Eng. Jorge Marques Santos, Presidente do IPQ)

Resultados: da implementação do BSC



- “Cumprimento das metas e objectivos com o auxílio do BSC, mesmo com a escassez de recursos humanos e a extensão de atividades que o IPQ desenvolve ”

(Eng. Jorge Marques Santos, Presidente do IPQ)

Resultados: da implementação do BSC



- “Contributo importante para o processo de certificação segundo a NP EN ISO 9001:2008 obtido em Março de 2011, bem como para obter a distinção de mérito atribuída pelo ministério da tutela no âmbito do SIADAP 1, para além do elevado nível de satisfação dos seus clientes estudado por uma entidade independente”

(Eng. Jorge Marques Santos, Presidente do IPQ)

IPQ: Um caso de sucesso nacional

Quidgest
Instituto Português da Qualidade

Balanced Scorecard no IPQ

Oriente
O Instituto Português da Qualidade, IP (IPQ) é um Instituto público que tem por missão a coordenação do Sistema Português da Qualidade (SPQ) e de outros sistemas de qualificação regulamentar que lhe foram conferidos por lei, a promoção e a regulamentar que lhe foram conferidos por lei, a promoção e a coordenação da actividade que visem contribuir para demonstrar a credibilidade da acção dos agentes económicos, bem como o desenvolvimento das actividades inerentes à sua função de Organismo Nacional Coordenador do SPQ, do Nacional de Metrologia.

Problemas de negócio e necessidades que conduziram ao projecto
O facto de o IPQ assumir uma vasta amplitude de competências decorrentes do seu objecto, visão e missão impõe uma elevada organização, uma rigorosa disciplina interna e um forte sentido colectivo no sentido da excelência do seu desempenho, por forma a ser capaz de proporcionar a satisfação de todos os seus stakeholders.

Caracterização da solução desenvolvida
O BSC Quidgest® é um sistema de informação de apoio à gestão estratégica que tem como principal objectivo garantir a efectiva monitorização e controlo da estratégia organizacional. Visually, rapidamente e os resultados e motivada em corporativamente com toda a equipa alinhada e motivada em torno de objectivos comuns, inscritos no mapa estratégico, sem esquecer a necessidade de implementar e monitorizar as necessárias actividades de correcção de desvios, foi o principal motivo que levou à adopção do sistema.

Resultados alcançados
O BSC Quidgest® permitiu ao IPQ:
• Estruturar a estratégia organizacional, assente na sua visão e missão, considerando as perspectivas dos stakeholders e recursos;
• Melhorar significativamente a orientação contínua da performance das actividades, um a vez que a metodologia BSC integra os indicadores de desempenho com flexibilidade e adaptabilidade às unidades organizacionais na prestação de informação;

permissa uma visão balanceada e integrada do mesmo e que, simultaneamente, reproduzisse de forma clara e objectiva a sua estratégia, através da fixação de objectivos e métricas associadas, e que permitisse ainda a aferição da sua performance institucional ao longo do projecto focam:
• Operacionalizar a estratégia do IPQ, permitindo o acompanhamento e avaliação permanente da actividade departamental e institucional;
• Facilitar a gestão e o controlo da actuação de cada unidade orgânica, possibilitando, a qualquer momento, identificar o efectivo grau de execução dos seus objectivos;
• Facilitar a tomada de decisões e a implementação de medidas correctivas atempadas, tendo em vista a satisfação integral das metas estabelecidas em sede de planeamento;
• Definir rotinas da prestação de informação por parte dos departamentos do IPQ.

permissa uma visão balanceada e integrada do mesmo e que, simultaneamente, reproduzisse de forma clara e objectiva a sua estratégia, através da fixação de objectivos e métricas associadas, e que permitisse ainda a aferição da sua performance institucional ao longo do projecto focam:
• Operacionalizar a estratégia do IPQ, permitindo o acompanhamento e avaliação permanente da actividade departamental e institucional;
• Facilitar a gestão e o controlo da actuação de cada unidade orgânica, possibilitando, a qualquer momento, identificar o efectivo grau de execução dos seus objectivos;
• Facilitar a tomada de decisões e a implementação de medidas correctivas atempadas, tendo em vista a satisfação integral das metas estabelecidas em sede de planeamento;
• Definir rotinas da prestação de informação por parte dos departamentos do IPQ.

permissa uma visão balanceada e integrada do mesmo e que, simultaneamente, reproduzisse de forma clara e objectiva a sua estratégia, através da fixação de objectivos e métricas associadas, e que permitisse ainda a aferição da sua performance institucional ao longo do projecto focam:
• Operacionalizar a estratégia do IPQ, permitindo o acompanhamento e avaliação permanente da actividade departamental e institucional;
• Facilitar a gestão e o controlo da actuação de cada unidade orgânica, possibilitando, a qualquer momento, identificar o efectivo grau de execução dos seus objectivos;
• Facilitar a tomada de decisões e a implementação de medidas correctivas atempadas, tendo em vista a satisfação integral das metas estabelecidas em sede de planeamento;
• Definir rotinas da prestação de informação por parte dos departamentos do IPQ.

permissa uma visão balanceada e integrada do mesmo e que, simultaneamente, reproduzisse de forma clara e objectiva a sua estratégia, através da fixação de objectivos e métricas associadas, e que permitisse ainda a aferição da sua performance institucional ao longo do projecto focam:
• Operacionalizar a estratégia do IPQ, permitindo o acompanhamento e avaliação permanente da actividade departamental e institucional;
• Facilitar a gestão e o controlo da actuação de cada unidade orgânica, possibilitando, a qualquer momento, identificar o efectivo grau de execução dos seus objectivos;
• Facilitar a tomada de decisões e a implementação de medidas correctivas atempadas, tendo em vista a satisfação integral das metas estabelecidas em sede de planeamento;
• Definir rotinas da prestação de informação por parte dos departamentos do IPQ.

Quidgest

CASO DE SUCESSO | Balanced Scorecard no IPQ

Principais objectivos alcançados

- Melhor partilha de informação, uma vez que toda a cadeia hierárquica passou a ter, mensalmente, acesso à globalidade dos dados e comportamento dos indicadores;
- Melhor monitorização da informação inserida por parte de vários utilizadores, existindo atualmente alguns colaboradores com vários conhecimentos do mesmo;
- Concentração numa única base informativa de todos os elementos relevantes referentes aos indicadores de desempenho; de estrutural, pelo contrário, permitindo ainda melhorias ligeiras;
- Contributo importante para o processo de certificação segundo a NP EN ISO 9001:2008 obtido em Março de 2011, bem como para a melhoria da distinção de mérito atribuída pelo ministério da tutela no âmbito do SIADAP 1, para além do elevado nível de satisfação dos seus clientes estudado por uma entidade independente;
- Cumprimento das metas e objectivos com o auxílio do BSC, mesmo com a escassez de recursos humanos e a extensão de actividades que caracterizam o IPQ.

Após um período de formação interna e conhecimento da potencialidade do sistema, o IPQ e a Quidgest cifraram em conjunto os mapas estratégicos que foram utilizados de uma forma progressiva até ao final de 2009, ano em que se produziu o primeiro relatório de desempenho BSC, estando a partir daí em utilização regular.

Resultados alcançados
Aplicação do BSC Quidgest® permitiu ao IPQ:
• Estruturar a estratégia organizacional, assente na sua visão e missão, considerando as perspectivas dos stakeholders e recursos;
• Melhorar significativamente a orientação contínua da performance das actividades, um a vez que a metodologia BSC integra os indicadores de desempenho com flexibilidade e adaptabilidade às unidades organizacionais na prestação de informação;

ou seja, assegurara obtendo dos elementos relativos ao comportamento de cada objectivo/indicador de forma concreta e atempada;
• A possibilidade de proceder a uma análise crítica dos desempenhos;
• O registo das acções correctivas implementadas em caso de tendência de desvio dos respectivos indicadores de medida. Da realização das actividades correntes do IPQ, derivaram coordenadas e resultados do seu trabalho, numa perspectiva de melhoria contínua (isto PDCA – Plan, Do, Check, Act).

Refere-se, ainda, como vantagem a existência de um único repositório de dados demonstrativo do trabalho desenvolvido por todo o Instituto, permitindo que todos os dirigentes e alguns colaboradores possam consultar, a qualquer momento, a informação relacionada com a totalidade dos objectivos e indicadores.

Eng. Jorge dos Santos, Presidente do IPQ

faz uma apreciação globalmente positiva da orientação prestada pela Quidgest. Reconhece-se o empenho e prestimosa colaboração, bem como a flexibilidade e profissionalismo na prestação de serviços ao longo da aplicação prática do BSC e na resolução de problemas.

www.quidgest.com | quidgest@quidgest.com

<p>Quidgest Portugal R. Castilho n.º 42 – 1.º F. 1250-068 Lisboa Portugal tel. (+351) 211 870 563</p>	<p>Quidgest Moçambique R. John Ross, 260 Maputo Moçambique tel. (+258) 21 90 37 32</p>	<p>Quidgest Timor-Leste R. Mártires da Pátria, Landmark 2, 136 Pantufada Dili Timor-Leste tel. (+670) 732 68 23</p>	<p>Quidgest Macau 南灣大馬路 759, 第五層 澳門 Ae. Praia Grande 759 Macau tel. (+853) 28 37 26 123</p>
<p>Quidgest United Kingdom Nuno Almeida nuno.almeida@quidgest.com tel. (+44) 755 40 10 208</p>	<p>Quidgest Deutschland Johanna Federlein johanna.federlein@quidgest.com tel. (+49) 179 629 747 15</p>	<p>Quidgest Espanha Rosa Rodriguez rosa.rodriguez@quidgest.com tel. (+34) 610 508 794</p>	<p>Quidgest Noruega Manuel Leites manuel.leites@quidgest.com tel. (+47) 988 108 88</p>



Avaliar a Performance com o Balanced Scorecard

IPQ: Um caso de sucesso nacional

- Agradecimentos:
 - Instituto Português da Qualidade
 - Eng. Jorge Marques dos Santos, presidente IPQ
 - Dra. Susana Santos, Gestão da Qualidade IPQ

De: Jorge Marques dos Santos

Enviado: sexta-feira, 6 de dezembro de 2013

Assunto: RE: Aprovação da Apresentação do Caso de Sucesso do IPQ | Balanced Scorecard (...)

Na medida em que a nossa experiência possa ajudar outros, nada temos contra, pelo que autorizo o solicitado.

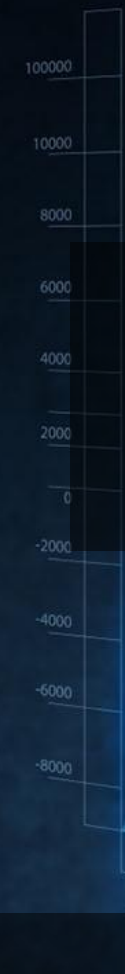
Cumprimentos

Jorge Marques dos Santos

Presidente

Obrigada!

joana.santos@quidgest.pt



- Success
- Solution
- Business Strategy
- Innovation
- Branding
- Solution
- Marketing
- Analysis
- Ideas
- Success
- Management
- SOCIAL NETWORK



Avaliar a Performance com o Balanced Scorecard

11 de dezembro de 2013 | ISCAC

