

Balanced Scorecard, uma questão de estratégia

A experiência do IGFSS



Uma Estratégia
para o Futuro

Agenda

1. Quem somos
2. Gestão estratégica
3. Resultados



Quem somos



Quidgest - Portugal
R. Castilho n.º 63 – 6.º | 1250-068 Lisboa | Portugal
tel. (+351) 213 870 563 | fax. (+351) 213 870 697

quidgest@quidgest.com | www.quidgest.com

O que fazemos

Missão: Gerir os recursos económicos do Orçamento da SS



Somos 400 colaboradores e temos 20 serviços de atendimento distritais

O que somos hoje

Somos o primeiro e único organismo da AP em Portugal com o reconhecimento **Recognised for Excellence de 5 estrelas** da EFQM

Somos um dos maiores Institutos Públicos em Portugal certificados pela **Norma NP EN ISO 9001** na totalidade dos seus serviços e Processos

Somos os **vencedores do Prémio OCI 2010** do Observatório de Comunicação Interna: “Melhor Estratégia em Gestão da Mudança”



2006

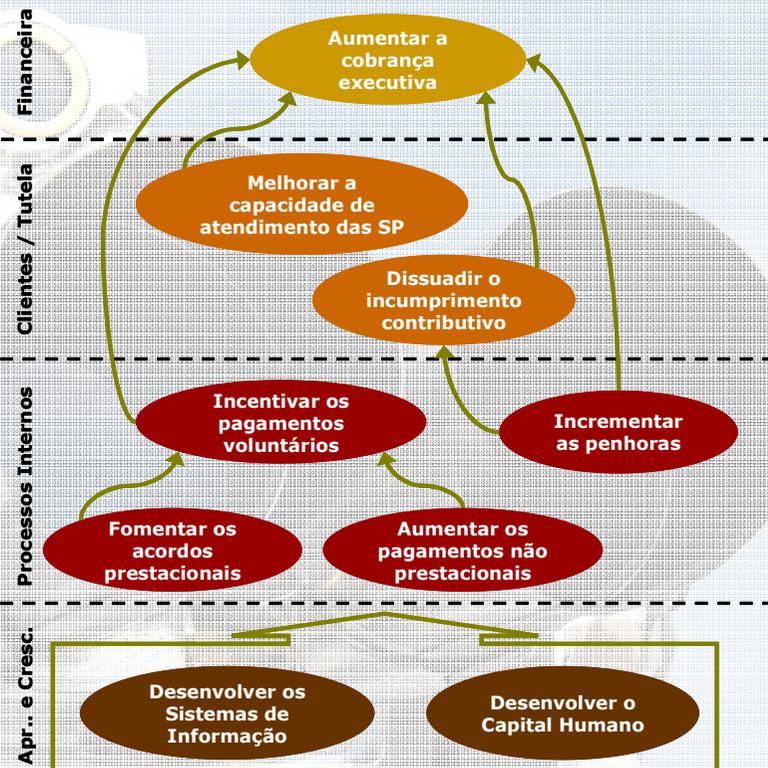
2007

2009

2010

2011

Gestão estratégica



O nosso desafio de mudança

➔ Até 2004: modelo de gestão tradicional da AP, centrado nas operações e cumprimento da lei

➔ 2005: **novo modelo de gestão, orientado para resultados e para o cliente:**

- Implementar e certificar um Sistema de Gestão da Qualidade
- Implementar um Sistema de Gestão por Objectivos suportado no Balanced Scorecard



VISÃO

Ser um Instituto líder na qualidade do serviço público

- Ser um instituto de referência na AP, pelas suas boas práticas e instrumentos de gestão
- Implementar e melhorar continuamente o Sistema de Gestão da Qualidade do Instituto

Porquê o BSC

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



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)

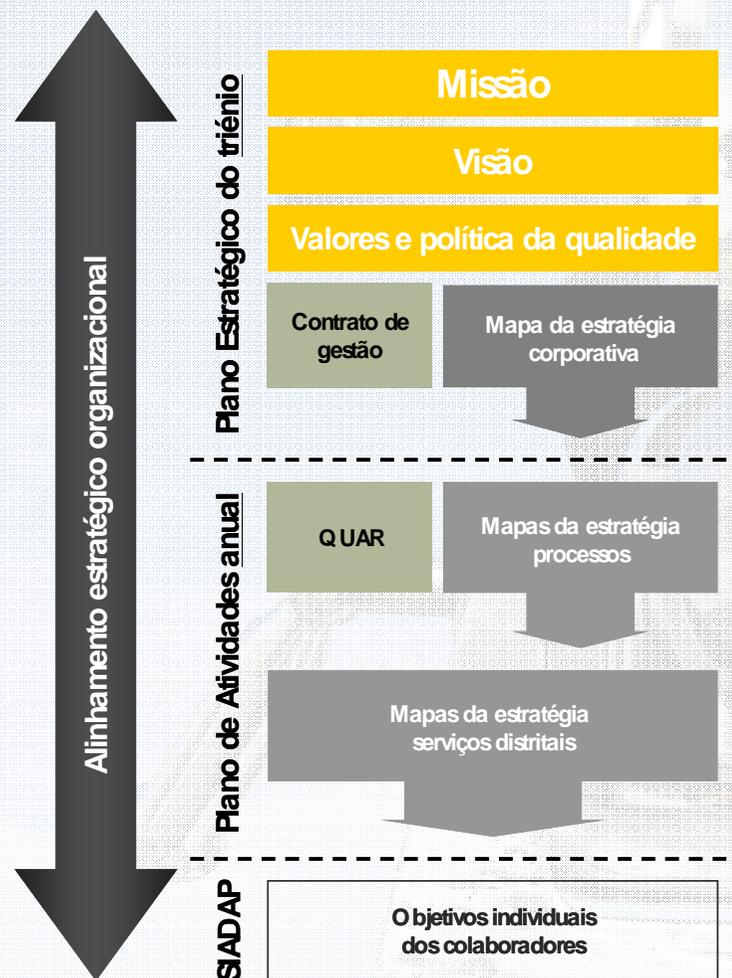
Antes ...

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

Desdobramento da Estratégia



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

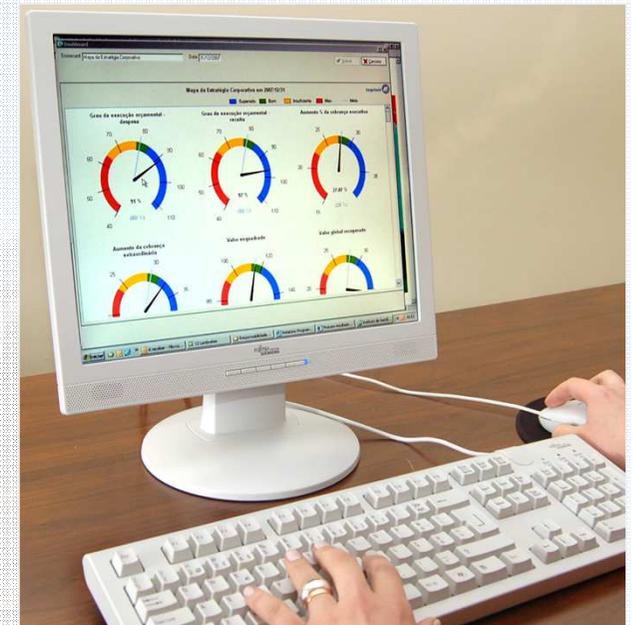
Gerir a mudança

- ➔ 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

É preciso gerir a mudança!

A estratégia foi comunicada sempre em três momentos:

- 1.º Explicar o que pretendemos fazer e porquê
- 2.º Dizer o que estamos a fazer e fomentar a participação dos colaboradores
- 3.º Avaliar resultados, agradecendo e reconhecendo méritos



[O que os nossos colaboradores dizem sobre o BSC...](#)

Gerir a estratégia

Menos de 10% das organizações conseguem ter êxito no BSC:

- ➔ 95% dos colaboradores não compreendem a estratégia
- ➔ 85% das equipas executivas gastam menos de 1h/mês a discutir estratégia

O IGFSS faz a gestão da sua estratégia, é uma **Strategy-Focused Organization**:

1. Promover a Mudança através da liderança executiva
2. Traduzir a estratégia de forma operativa
3. Alinhar a organização com a estratégia
4. Motivar para conseguir que a estratégia seja um trabalho de todos
5. Liderar para conseguir que seja um processo contínuo

**“Estratégias bem definidas são intenções....
...estratégias bem executadas são resultados!”**

Autor desconhecido

Resultados

Descrever a Estratégia

+

Medir a Estratégia

+

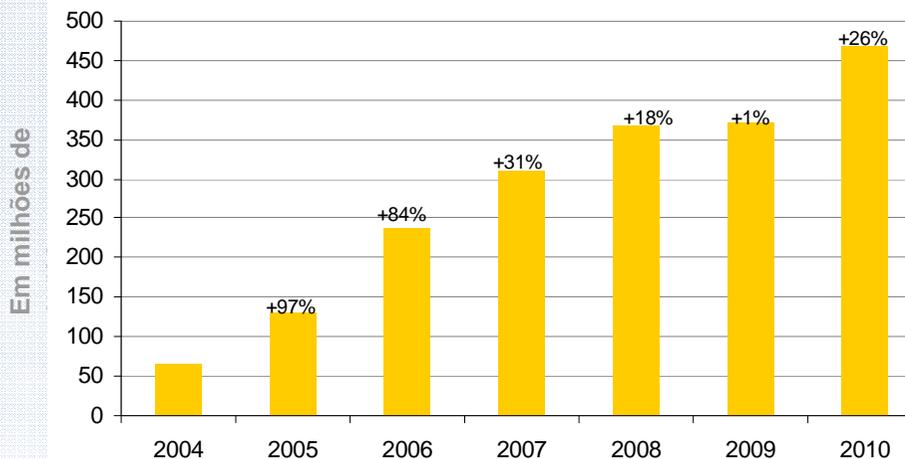
Gerir a Estratégia

=

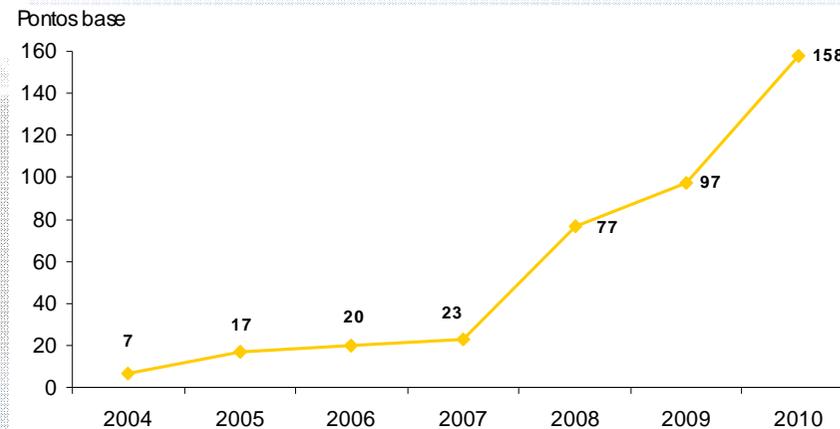
Resultados Excelentes

Resultados do negócio

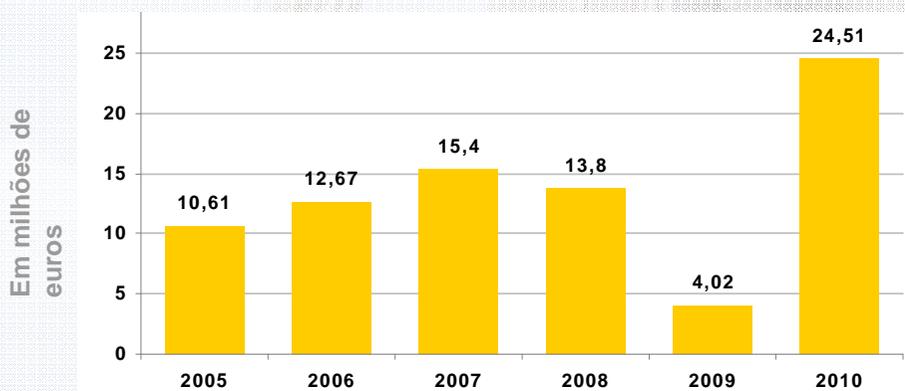
Cobrança da dívida à Segurança Social - SPE



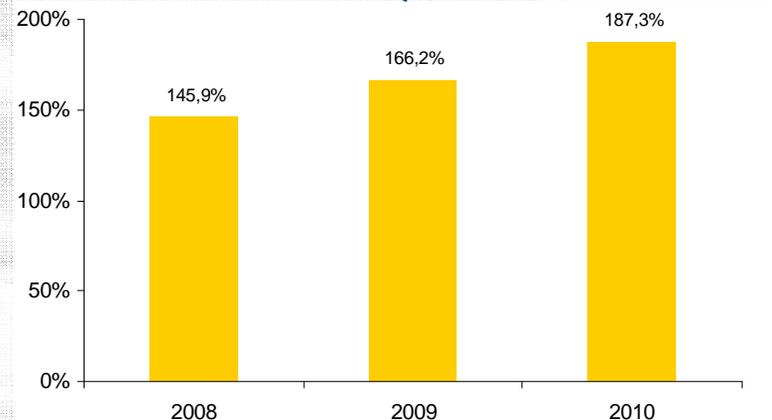
Rendibilidade média do IGfSS vs MMI



Receitas da venda de imóveis da Segurança Social

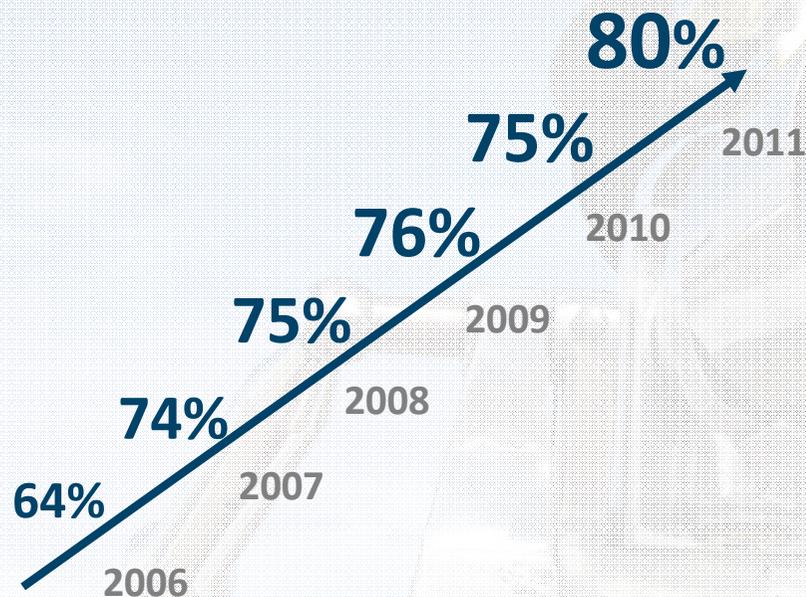


Resultados do QUAR do IGfSS



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 “Muito 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.

E agora???



É tempo de ...

... transformar as ameaças em oportunidades

... investir na reestruturação de processos

2012

... reinventar e estabelecer novos objetivos

... definir a estratégia!

Acreditar para Vencer

Nunca o IGFSS havia sido tantas vezes alvo de notícia...

Em 2012 queremos continuar a ser manchete nos jornais



Obrigado!

paula.c.pedro@seg-social.pt