

Caso de Sucesso – Reconhecimento R4E

Instituto de Informática, IP



Cofinanciado por:



1. Informação Fundamental

- para compreender a organização, o seu contexto e as direções futuras -

Factos e Números

O Instituto de Informática é um instituto público, que se encontra sob superintendência e tutela do Ministro do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social (Decreto-Lei n.º 251-A/2015 de 17 de dezembro), sendo parte integrante dos organismos da administração indireta do estado (DL nº167-C/2013, de 31 de dezembro, com as alterações introduzidas pelo DL nº 28/2015, de 10 de fevereiro).

De acordo com o Decreto-lei nº 167-C/ 2013, de 31 de dezembro, o Instituto de Informática, I.P. tem por **Missão** “Definir e propor as políticas e estratégias de tecnologias de informação e comunicação, garantindo o planeamento, conceção, execução e avaliação das iniciativas de informatização e atualização tecnológica do MTSSS”.

O Instituto de Informática tem as seguintes **atribuições**:

- Elaborar o Plano Estratégico de Sistemas de Informação do MTSSS;
- Definir e controlar o cumprimento de normas e procedimentos relativos à seleção, aquisição e utilização de infraestruturas tecnológicas e sistemas de informação;
- Assegurar a construção, gestão e operação de sistemas e infraestruturas na área de atuação transversal do MTSSS, em articulação com os organismos numa lógica de serviços partilhados;
- Promover a contratação e a aquisição de bens e serviços nos domínios das tecnologias de informação e comunicação (TIC), sem prejuízo das competências da SG no âmbito do Sistema Nacional de Compras Públicas;
- Promover a unificação e a racionalização de métodos, recursos, processos, infraestruturas tecnológicas e formação na área das TIC, nos organismos do MTSSS;
- Conceber, planear, executar e controlar os projetos de produção e recolha de dados em sistemas centralizados de armazenamento, com vista ao seu tratamento como informação estatística oficial no âmbito do MTSSS, e à sua utilização como indicadores de gestão e tomada de decisão;
- Assegurar, nas áreas das TIC, a articulação com as entidades externas, designadamente organismos com atribuições interministeriais e centralizar os necessários mecanismos de interoperabilidade.

Conforme os estatutos do Instituto de Informática, I.P., aprovados pela portaria nº 138/2013 de 2 de abril, a organização interna dos serviços do Instituto de Informática, I.P., é constituída pelas seguintes unidades orgânicas nucleares:

- Departamento de Arquitetura e Desenvolvimento;
- Departamento de Gestão de Aplicações;
- Departamento de Análise e Gestão de Informação;
- Departamento de Administração de Sistemas;
- Departamento de Apoio ao Utilizador;
- Departamento de Gestão de Clientes;
- Departamento de Organização e Gestão de Pessoas.

De acordo com os mesmos estatutos, através de deliberações do Conselho Diretivo do Instituto de Informática, I.P., foram criadas unidades orgânicas flexíveis, designadas por áreas, sendo na sua maioria integradas nas unidades orgânicas nucleares, existindo três áreas na dependência direta do Conselho Diretivo.

Nestes termos, apresenta-se o atual organograma do Instituto de Informática, I.P.:

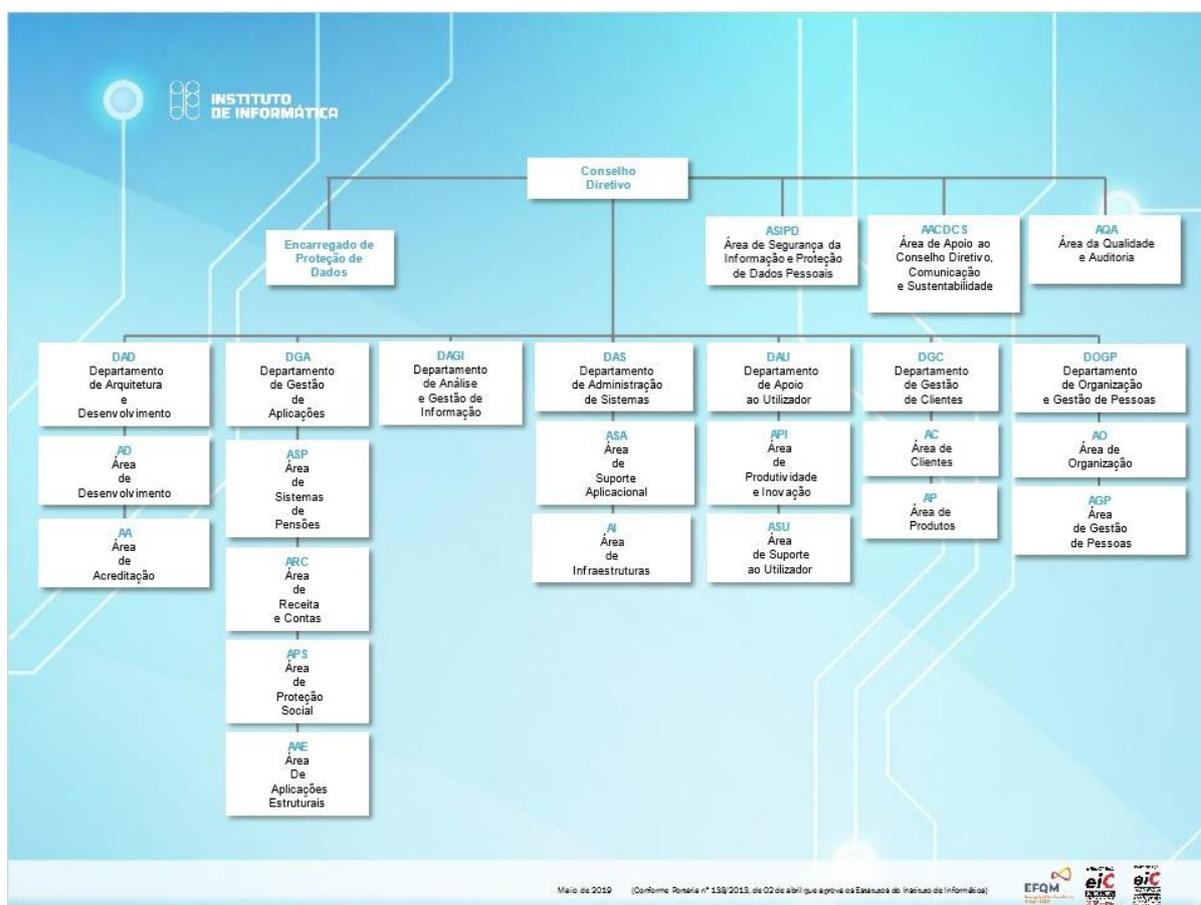


Figura 1 – Organograma do Instituto Informática, I.P.

O Instituto de Informática desenvolve a sua atividade a nível nacional, tendo equipas descentralizadas em vários distritos do país, com funções de suporte e apoio ao utilizador e gestão de infraestrutura.

A 1 de janeiro de 2019, o Instituto de Informática conta com um número de efetivos de 293 colaboradores, que ocuparão 293 postos de trabalho, dos 334 previstos no mapa de pessoal, encontrando-se por preencher 41 postos de trabalho.

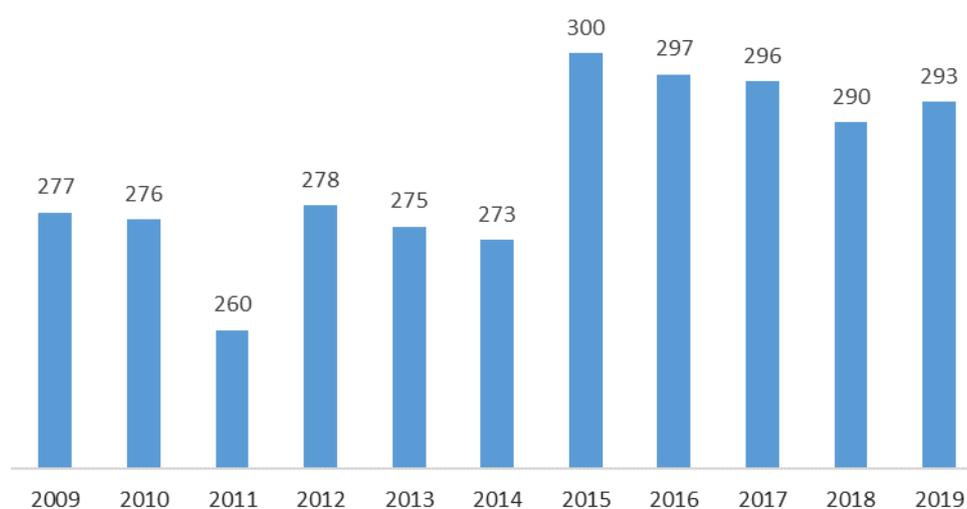


Figura 2 – Evolução do Nº de Efetivos do Instituto Informática, I.P.

A maioria dos recursos humanos do Instituto de Informática (75%) encontram-se afetos aos departamentos de Arquitetura e Desenvolvimento, Administração de Sistemas, Gestão de Aplicações e Apoio ao Utilizador.

Estes são os departamentos que centram a sua atividade no desenvolvimento e fornecimento dos principais serviços do Instituto.

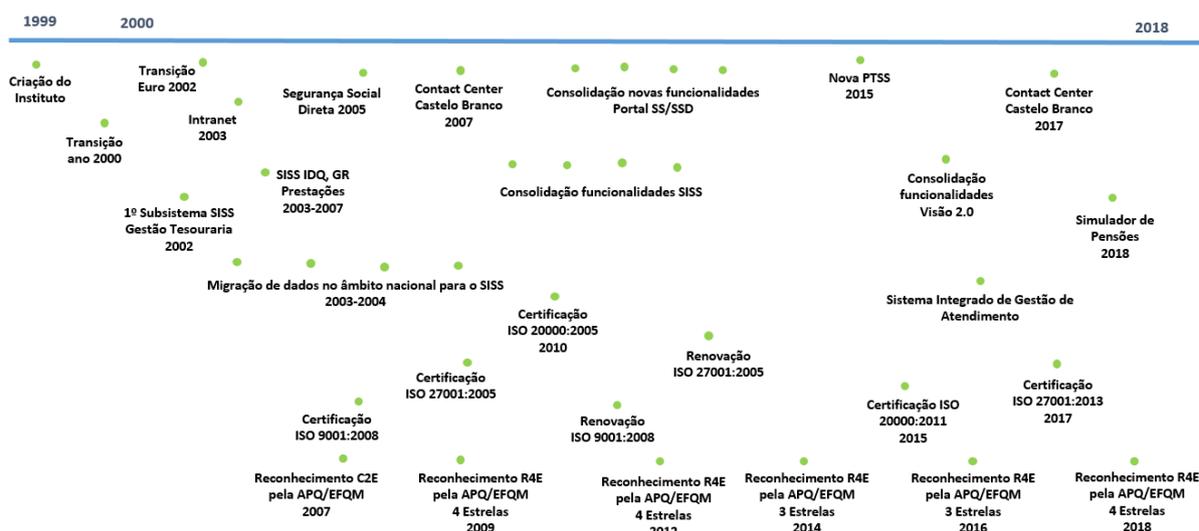
A proposta de orçamento de 2019 perfaz o montante global de 55.041.912€, representando um acréscimo de 7,9% face ao orçamento corrigido de 2017.

Designação	2018	2019	Varição 2019 face 2018
Despesas Correntes	23.468.402 €	25.045.039 €	6,7%
Despesas de Capital	27.564.651 €	29.996.874 €	8,8%
Total	51.033.053 €	55.041.912 €	7,9%

Tabela 1- Orçamento Global 2019 vs Orçamento Global 2018

História da organização e feitos alcançados

Desde a sua criação podem assinalar-se marcos relevantes na história e na atividade do Instituto, ao nível do contributo que deu para a a eficácia do Sistema da Segurança Social e a eficiência da sua gestão. De igual forma, existe um conjunto de conquistas, na biografia do Instituto, que permitiram consolidar as estruturas de sistemas de informação e de gestão da mudança para os utilizadores internos do Sistema de Informação da Segurança Social. Realçam-se os principais:



Para o Instituto de Informática, I.P. o ano de 2018 traduziu a aposta consolidada no desenvolvimento de **novas soluções** tendentes à disponibilização de mais e melhores serviços, de forma simples, rápida e direta aos cidadãos e empresas, assim como o reforço do desenvolvimento de serviços de **interoperabilidade**, potenciando a modernização e simplificação administrativa, desmaterializando os processos de negócio, ao mesmo tempo que se mantiveram elevados padrões de **disponibilidade dos serviços** e sistemas.

Manteve-se a trajetória definida ao nível da promoção da eficiência interna da atividade do MTSS, bem como da própria eficiência interna do Instituto, com a superação das metas traçadas ao nível da revisão de **processos e procedimentos internos** e alargamento da disponibilização de soluções TIC aos vários organismos.

Consolidaram-se os mecanismos de avaliação e **melhoria continuada** do Sistema de Gestão Integrado do Instituto de Informática, apostando fortemente na realização de auditorias e avaliações internas e externas,

O Instituto de Informática renovou a certificação do Sistema Gestão de Serviços TI e a certificação do Sistema de Gestão de Segurança da Informação, assim como viu reconhecido o seu Sistema Gestão no Modelo de Excelência EFQM no nível 4 estrelas.

O ano de 2018 fica ainda marcado pelo reforço do investimento no Desenvolvimento de Competências das pessoas, com uma taxa de execução do plano de formação de 97%.

O Instituto de Informática tem vindo a manter a estratégia definida em 2008, de diversificar as fontes de financiamento, pela realização de candidaturas SAMA e Portugal 2020. No ano 2018, no âmbito do Portugal 2020, o valor de investimento aprovado foi de 3.021.158,13€.

Os aspetos de **conduta ética e deontológica** foram amplamente reforçados por via da implementação de 99% das medidas previstas no PIT, promovendo assim a prevenção das situações de riscos de corrupção e infrações conexas e de prevenção ao conluio na contratação pública.

As metas e objetivos alcançados em 2018 traduziram um desempenho global do **QUAR de 108,1%**, tendo este desempenho traduzido a competência, compromisso, e envolvimento de todos os colaboradores na prossecução da missão do Instituto de Informática.

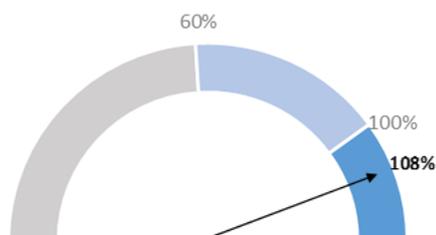


Figura 3 - Desempenho Global do Instituto face à meta estabelecida no QUAR 2018



Figura 4 - Desempenho do Instituto por parâmetro de avaliação do QUAR 2018

Desafios e Estratégia da organização

Missão, Visão e Valores

Considerando o contexto atual no qual o Instituto de Informática se insere e garantindo o alinhamento com as suas atribuições foi definida a Missão, a Visão e os Valores do Instituto de Informática que devem reger a atuação dos colaboradores e a definição das prioridades e objetivos do Instituto de Informática:

<p>Missão</p> 	<p>A missão reflete o propósito da organização e deve estar enquadrada com o seu objetivo social.</p> <p>De acordo com o Decreto-lei nº 167-C/ 2013, de 31 de dezembro, o Instituto de Informática, I.P. tem por Missão:</p> <p>“Definir e propor as políticas e estratégias de tecnologias de informação e comunicação, garantindo o planeamento, conceção, execução e avaliação das iniciativas de informatização e atualização tecnológica do MTSSS.”</p>
<p>Visão</p> 	<p>A visão representa a direção na qual a organização pretende caminhar e como esta pretende ser percebida pelo público.</p> <p>A Visão do Instituto de Informática é:</p> <p>“Ser reconhecidos por transformar de forma inovadora e sustentável a relação do Cidadão com a Administração Pública, afirmando a diferenciação e a excelência dos nossos serviços.”</p>
<p>Valores</p> 	<p>Os valores da organização são os princípios que representam as suas convicções e orientam tanto a sua conduta coletiva como a conduta dos seus colaboradores, tendo um papel preponderante na obtenção dos objetivos a que se propõe.</p> <p>O Instituto de Informática tem os seguintes Valores:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inovação - Acreditamos na capacidade contínua de explorar novas ideias e soluções, que transformam a relação do cidadão com a Administração Pública. ▪ Confiança- Cumprimos os nossos compromissos, assumimos riscos de forma responsável. ▪ Competência- Valorizamos os contributos das pessoas, promovendo a comunicação e o trabalho em equipa. Juntos, conseguimos um trabalho de excelência. ▪ Transparência- Somos eticamente responsáveis, acreditamos na prestação de contas e na boa gestão dos dinheiros públicos.

Figura 5 – Missão, Visão e Valores do Instituto de Informática

Enquadramento e Objetivos Estratégicos

Os referenciais estratégicos do Governo em geral e do Ministério em particular, bem como, a influência dos contextos externo e interno estão na base daquele que se considera dever ser o posicionamento estratégico do Instituto, nomeadamente:

- Garantir a disponibilidade e a segurança dos ativos tecnológicos da área do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, otimizando os recursos utilizados e potenciando o alargamento da sua utilização a outros organismos da Administração Pública.
- Promover a simplificação do relacionamento dos Cidadãos e das Empresas com a Administração Pública por intermédio da tecnologia.

O Posicionamento Estratégico do Instituto de Informática é, em particular, influenciado pelo Plano Estratégico de Sistemas de Informação do MTSSS para o triénio (2017-2019), que assenta em 3 grandes eixos:

- **Eixo I – Integração e interoperabilidade**, visa promover a centralização dos ativos tecnológicos dos organismos do MTSSS, com vista à melhoria da sua gestão e da segurança da informação, bem como, promover a interoperabilidade entre as várias entidades da administração pública, parceiros e empresas;
- **Eixo II – Inovação e competitividade**, visa promover a inovação no MTSSS ao nível processual e tecnológico, procurando transformar os serviços prestados e garantir a sua continuidade;
- **Eixo III – Otimização de Recursos**, visa promover uma gestão mais eficiente dos recursos do MTSSS no contexto das TIC, pela integração de recursos tecnológicos e adoção de novas práticas.

Neste sentido, o Instituto de Informática vê reforçado o seu papel de promotor ativo na maior utilização dos meios tecnológicos enquanto fator chave para o desenvolvimento, fortalecimento e simplificação dos processos da Administração Pública, bem como na indispensável avaliação da qualidade da despesa pública associada aos investimentos necessários efetuar, de forma a assegurar um adequado dimensionamento das TIC.

A digitalização da economia e a interoperabilidade que a mesma permite, abre perspetivas que extravasam a simplificação da prestação de serviços ao Cidadão ao se poderem constituir como mecanismos preventivos e de deteção ao serviço do combate à fraude e evasão fiscal contribuindo também, nesta perspetiva, para uma maior eficiência da sua atuação.

O Instituto mantém ainda a responsabilidade de continuar a assegurar a atempada conformidade das aplicações e sistemas com as frequentes alterações operadas à legislação do trabalho e segurança social.

Em todo este processo uma componente chave será a capacidade de poder continuar a contar com colaboradores experientes e com vasto conhecimento adquirido ao longo dos anos.

Neste sentido o Instituto de Informática definiu **4 Objetivos Estratégicos**:



O.E.1 - Reforçar o processo de transformação digital promovendo a transparência, simplificação e a excelência dos serviços disponibilizados.

Enquanto organismo cuja principal atribuição se traduz no desenvolvimento de soluções tecnológicas, importa ao Instituto de Informática, assentar a sua capacidade de entregar novas soluções TIC, em que a transformação de processos de negócio e operacionais, partem de necessidades reais, utilizando a inovação como veículo para a disponibilização de mais e melhores soluções e serviços, na garantia da equidade das políticas públicas e da sustentabilidade da segurança social.



O.E.2 - Otimizar os recursos tecnológicos do MTSSS, promovendo a eficiência dos serviços TIC.

A alteração dos canais que suportam a relação entre a Segurança Social e o cidadão no âmbito de uma economia digital, requerem ao Instituto foco na definição e na utilização partilhada dos recursos tecnológicos através da consolidação e atualização da infraestrutura tecnológica, aumentando o nível de segurança, disponibilidade e continuidade dos serviços.



O.E.3 - Garantir a sustentabilidade organizacional, apostando na inovação, qualidade e na responsabilidade social e ambiental.

O Instituto pretende refletir acerca das metodologias, ferramentas e modelos de governação das TIC de modo a melhorar os seus métodos de trabalho, aportar valor e promover uma atuação socialmente responsável.



O.E.4- Potenciar o desenvolvimento do capital humano.

Num contexto de alguma limitação ao recrutamento externo na Administração Pública, a retenção de talentos e a capacitação técnica permanente dos colaboradores do Instituto são uma componente essencial ao desenvolvimento do capital humano, num ambiente de negócio potenciador de alterações aos contextos e funções de cada colaborador.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA O MTSSS			
	O.E. 4 - Garantir a sustentabilidade da Segurança Social	O.E. 8 - Modernizar e racionalizar os serviços do MTSSS	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS OPERACIONAIS		PARÂMETROS DE AVALIAÇÃO
O.E.1 - Reforçar o processo de transformação digital promovendo a transparência, simplificação e a excelência dos serviços disponibilizados.	O.O.1 – Garantir a implementação de novos serviços no Sistema de Informação da Segurança Social. O.O.3 – Assegurar a disponibilidade dos serviços.	O.O.2 – Reforçar os processos de interoperabilidade.	Eficácia
O.E.2 - Otimizar os recursos tecnológicos do MTSSS, promovendo a eficiência dos serviços TIC.		O.O.4 – Garantir a operacionalização atempada dos atos a que se refere o nº 2 do artº 16 da LOE. O.O.5 – Otimizar os processos de implementação de projetos TIC. O.O.6 – Potenciar a eficiência interna da atividade do MTSSS.	Eficiência
O.E.3 - Garantir a sustentabilidade organizacional, apostando na inovação, qualidade e na responsabilidade social e ambiental.	O.O.7 – Aumentar o desempenho dos processos da cadeia de valor, no âmbito do SGI. O.O.10 – Implementar iniciativas de promoção da sustentabilidade organizacional e da responsabilidade social e ambiental.	O.O.8 – Dinamizar iniciativas de inovação. O.O.9 – Assegurar a satisfação dos organismos parceiros.	Qualidade
O.E.4 - Potenciar o desenvolvimento do capital humano.	O.O.12 – Promover a conciliação entre a vida pessoal, familiar e profissional.	O.O.11 – Promover o desenvolvimento de competências.	
EIXOS ESTRATÉGICOS DO PESI			
<p>EIXO I – INTEGRAÇÃO E INTEROPERABILIDADE</p> <p>EIXO II – INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE</p> <p>EIXO III – OTIMIZAÇÃO DE RECURSOS</p>			

Figura 6 – Objetivos Estratégicos e Operacionais do Instituto de Informática, I.P.

Considerando os Desafios e a Estratégia preconizada para o Instituto de Informática, entendemos que os principais **fatores críticos** para o sucesso do cumprimento da missão do Instituto podem traduzir-se:

- No alinhamento das tecnologias de informação e comunicação (TIC), com as principais evoluções e tendências de mercado;
- Na utilização racional das tecnologias de informação e comunicação na gestão integrada dos sistemas do MTSSS;
- Na otimização e rentabilização dos recursos disponíveis;
- Na investigação e inovação nas novas formas de pensar, fazer e agir;
- Na gestão por processos, por forma a normalizar formas e métodos de trabalho, potenciando a eficiência e qualidade dos sistemas e da organização;
- Na capacitação, desenvolvimento e motivação dos colaboradores.

Mercados, Ofertas e Clientes

O Instituto de Informática, I.P., pela natureza do seu enquadramento, da sua missão e das suas atribuições, tem na sua matriz de relacionamento um conjunto variado de stakeholders.

Estes stakeholders podem ser agrupados em stakeholders internos, os organismos que se encontram sob superintendência do MTSSS e os outros organismos da administração pública, e stakeholders externos, os cidadãos, as empresas e as redes formais e informais em que o Instituto está representado.



Figura 7 – Stakeholders do Instituto Informática, I.P.

Os organismos que se encontram sob tutela e superintendência do Ministro do MTSSS são:

- Secretaria – Geral;
- Inspeção – Geral;
- Gabinete de Estratégia e Planeamento;
- Autoridade para as Condições de Trabalho;
- Direção – Geral do Emprego e das Relações de Trabalho;
- Direção Geral da Segurança Social;
- Instituto da Segurança Social, I.P.;
- Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, I.P.;
- Instituto de Gestão de Fundos de Capitalização da Segurança Social, I.P.;
- Instituto Nacional para a Reabilitação, I.P.;
- Instituto de Emprego e Formação Profissional, I.P.;
- Casa Pia de Lisboa, I.P.;
- Caixa Geral de Aposentações, I.P.;
- Comissão Nacional de Promoção dos Direitos e Proteção das Crianças e Jovens;
- Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego;
- Centro de Relações Laborais;
- Santa Casa da Misericórdia de Lisboa;
- Instituto da Segurança Social dos Açores, IPRA;
- Instituto da Segurança Social da Madeira, I.P. – RAM;

Neste âmbito, de realçar que uma parte significativa da atividade do Instituto é realizada em estreita colaboração com Instituto da Segurança Social, I.P., Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, I.P. e Instituto de Gestão de Fundos de Capitalização da Segurança Social, no que respeita à disponibilização de serviços, ao suporte aos utilizadores, à disponibilização de conteúdos pedagógicos e formativos, à gestão da infraestrutura e comunicações, à disponibilização de dados de suporte à decisão.

Outros organismos da administração pública com os quais o Instituto de Informática, I.P. desenvolve e mantém relações de parceria são:

- Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública;
- Autoridade Tributária e Aduaneira;
- Agência para a Modernização Administrativa;
- Instituto dos Registos e do Notariado, I.P.;
- Instituto de Gestão Financeira e Equipamentos da Justiça, I.P.
- Instituto da Mobilidade e dos Transportes, I.P.;
- Polícia Segurança Pública;
- Serviços Partilhados do Ministério da Saúde;
- Direção Geral de Energia e Geologia;
- Serviços de Estrangeiros e Fronteiras;
- Direção Regional da Economia e Transportes;
- Direção Regional de Energia;
- Cooperativo António Sérgio para a Economia Social;
- ADSE – Instituto Público de Gestão Participada.

As relações com estes parceiros têm o seu foco na operacionalização de processos de interoperabilidade de dados, simplificando a relação das empresas e cidadãos com o sistema de informação da segurança social, e simplificando a relação entre os vários organismos da Administração Pública, promovendo ainda a qualidade dos dados do sistema e a partilha de recursos, de forma a racionalizar os custos com as TIC e otimizar a sua utilização.

No âmbito do serviço de Gestão de Informação, e no que concerne à disponibilização de dados de suporte à tomada de decisão, foram igualmente estabelecidos protocolos de colaboração com outras entidades, nomeadamente com o Banco de Portugal, o Instituto Nacional de Estatística e a Fundação Francisco Manuel dos Santos.

Atentos à crescente relevância da temática da segurança da informação e da proteção de dados pessoais, procurando responder aos desafios da segurança e defesa do ciberespaço, o Instituto de Informática apostou no reforço do seu Sistema de Gestão de Segurança da Informação, certificado no âmbito da norma internacional ISO/IEC 27001, e no estabelecimento de redes de parcerias, tendo celebrado, em 2017, um protocolo de cooperação com o Gabinete Nacional de Segurança/Centro Nacional de Cibersegurança, com o objetivo de promover as capacidades nacionais de cibersegurança, a troca de conhecimento e a partilha de experiências entre as entidades envolvidas.

Quanto aos stakeholders externos, potencialmente todos os cidadãos e empresas que se relacionam de alguma forma com o sistema de informação da segurança social, salientamos as relações que têm sido estabelecidas com a Ordem dos Solicitadores e Agentes de Execução, com a Ordem dos Contabilistas Certificados, com Grupo de Utilizadores SAP em Portugal, e com a ASOFT com vista à operacionalização de serviços.

De destacar ainda o protocolo de cooperação celebrado com a Fundação para a Ciência e Tecnologia, que visa a promoção das competências necessárias à implementação de práticas de acessibilidade a cidadãos com necessidades especiais dos sítios Web e das aplicações.

Considerando as principais necessidades dos seus stakeholders, e tendo em linha de conta a missão que lhe está atribuída, o Instituto de Informática, I.P. desenvolve e disponibiliza um conjunto de serviços, que estão agrupados em 6 grandes grupos de serviços, que designamos de Macro Serviços.



Figura 8 – Macro Serviços do Instituto Informática, I.P.

Suporte Técnico

O Instituto de Informática, I.P. disponibiliza serviços de apoio técnico de primeira e segunda linhas especializadas de forma a garantir o bom funcionamento das aplicações, infraestruturas e equipamentos de Tecnologias de Informação e Comunicação através da configuração, monitorização, diagnóstico de problemas e sua resolução.

Comunicações

O Instituto de Informática, I.P. presta um conjunto de serviços que permitem a comunicação e conectividade entre colaboradores da entidade parceira e exterior. Contempla um serviço de implementação, configuração, gestão, manutenção e monitorização de toda a infraestrutura e equipamentos de comunicações, com garantia de segurança de informação.

Infraestrutura e Posto de Trabalho

O Instituto de Informática, I.P. presta serviços de fornecimento, instalação e atualização do posto de trabalho (hardware e software), bem como de periféricos adicionais, como impressoras e multifuncionais. Disponibilização da solução “Estação Padrão” que permite a instalação automatizada de postos de trabalho corporativos e que inclui um conjunto alargado de aplicações de produtividade.

Desenvolvimento e Manutenção de Aplicações

O Instituto de Informática, I.P. fornece serviços de desenvolvimento, manutenção e evolução de aplicações de suporte ao negócio e atividade da organização. O Instituto de Informática, I.P. disponibiliza também serviços direcionados para ambiente Web, nomeadamente a criação e manutenção de portais e sites, e o desenvolvimento de aplicações Web e webservices (interoperabilidade).

Formação e Recursos Pedagógicos

O Instituto de Informática, I.P. disponibiliza serviços de formação, que incluem a conceção e desenvolvimento de cursos de formação e-learning, bem como a realização de ações de formação presencial sobre os serviços e soluções disponibilizados pelo Instituto de Informática, I.P.. O macro serviço de formação e recursos pedagógicos inclui ainda a produção de conteúdos pedagógicos de acordo com as necessidades dos destinatários e os objetivos a atingir.

Gestão de Informação

O Instituto de Informática, I.P. desenvolve e disponibiliza um conjunto de serviços no âmbito dos sistemas inteligentes de apoio à decisão, concebendo e executando projetos de produção e recolha de dados, com vista ao seu tratamento como informação estatística e à sua utilização como indicadores de gestão.

Operações, Parceiros e Fornecedores

A organização interna dos serviços do Instituto de Informática é suportada por 7 unidades orgânicas nucleares, tendo sido criadas unidades orgânicas flexíveis, designadas por áreas, sendo na sua maioria integradas nas unidades orgânicas nucleares, existindo três áreas na dependência direta do Conselho Diretivo.

Adicionalmente foram criadas equipas multidisciplinares com o objetivo de assegurar uma gestão operacional mais efetiva em projetos de elevada complexidade.

Em consonância com a Missão e atribuições do Instituto de Informática, I.P., cada departamento / área tem definidas as suas competências:

<u>Departamento</u>	Principais competências
Arquitetura e Desenvolvimento	Compete ao Departamento de Arquitetura e Desenvolvimento, abreviadamente designado por DAD, definir, planejar, normalizar, e controlar a arquitetura de sistemas, a estratégia tecnológica, o teste e acreditação de soluções aplicacionais e a visão tecnológica do planeamento estratégico de sistemas de informação, da gestão da qualidade, da segurança de informação e da gestão de riscos.
Gestão de Aplicações	Compete ao Departamento de Gestão de Aplicações, abreviadamente designado por DGA, apoiar a definição da arquitetura, o desenvolvimento e a implementação das aplicações, assim como, gerir o seu ciclo de vida.
Análise e Gestão de Informação	Compete ao Departamento de Análise e Gestão da Informação, abreviadamente designado por DAGI, conceber, planejar, executar e controlar os projetos de produção e recolha de dados com vista ao seu tratamento como informação estatística, e à sua utilização como indicadores de gestão.
Administração de Sistemas	Compete ao Departamento de Administração de Sistemas, abreviadamente designado por DAS, gerir as infraestruturas de tecnologias de informação e comunicação e assegurar a administração de sistemas.
Apoio ao Utilizador	Compete ao Departamento de Apoio ao Utilizador, abreviadamente designado por DAU, desenvolver, gerir e manter os serviços de apoio ao utilizador final interno ou externo.
Gestão do Cliente	Compete ao Departamento de Gestão de Clientes, abreviadamente designado por DGC, assumir o papel de principal contacto e promover a imagem junto do cliente, compreender as suas necessidades e assegurar um correto planeamento interno para o cumprimento de prazos, custos e receitas das soluções que garantam os adequados níveis de prestação e respetivas contrapartidas.

Departamento	Principais competências
Organização e Gestão das Pessoas	Compete ao Departamento de Organização e Gestão de Pessoas, abreviadamente designado por DOGP, assegurar e apoiar o funcionamento interno do Instituto de Informática, I.P., nomeadamente nas áreas da gestão de recursos humanos, da gestão administrativa, orçamental e financeira e da gestão de aquisições de bens e serviços e de contratos.

Tabela 2 - Principais competências dos departamentos do Instituto de Informática, I.P.

E cada uma das 3 áreas tem atribuídas as seguintes competências:

Área	Principais competências
Qualidade e Auditoria	Compete à área de Qualidade e Auditoria, abreviadamente designada por AQA, coordenar a implementação do modelo de planeamento estratégico e operacional, bem como assegurar a eficácia e a melhoria contínua do sistema de gestão integrado no âmbito do desenvolvimento e da política de melhoria contínua do Instituto Informática, I.P.
Apoio ao Conselho Diretivo, Comunicação e Sustentabilidade	Compete à área de Apoio ao Conselho Diretivo, Comunicação e Sustentabilidade, abreviadamente designada por AACDCS, secretariar e apoiar as atividades do Conselho Diretivo, coordenar a equipa de secretariado e a equipa de motoristas, assegurar a gestão estratégica e operacional da comunicação, imagem e sustentabilidade da instituição, considerando os objetivos, a estratégia e as partes interessadas da organização, intervindo designadamente nos domínios da comunicação institucional, comunicação interna, envolvimento organizacional, imagem corporativa, sustentabilidade e responsabilidade social, gestão do conhecimento e inovação organizacional.
Segurança da Informação e Proteção de Dados Pessoais	Compete à área de Segurança da Informação e Proteção de Dados Pessoais, abreviadamente designada por ASIPDP, coordenar todas as matérias relacionadas com a segurança da informação e apoiar o Encarregado de Proteção de Dados, no âmbito das suas competências e no quadro de aplicação do RGPD.

Tabela 3 - Principais competências das áreas do Instituto de Informática, I.P.

Paralelamente aos Departamentos e Áreas, e de acordo com o modelo organizacional do Instituto de Informática, I.P., conforme os termos do nº 4 do artigo 1º da portaria 138/2013, de 02 de abril, existem ainda 3 equipas de natureza multidisciplinar, designadamente, a Equipa multidisciplinar CARE (Contribuição Adicional por Rotatividade Excessiva), a Equipa multidisciplinar EESSI (*Electronic Exchange of Social Security Information*) e a Equipa multidisciplinar para o Sistema de Pensões.

Para **concretização da estratégia**, o Instituto de Informática alicerça a sua atividade em **5 pilares**:

- 1 *Liderança;*
- 2 *Pessoas;*
- 3 *Estratégia;*
- 4 *Parcerias e Recursos;*
- 5 *Processos, Produtos e Serviços.*

Liderança

A estrutura organizacional, na qual assentam os processos de liderança é composta pelo Conselho Diretivo (Presidente, Vice-presidente e Vogal), pelos Diretores de Departamento, Coordenadores de Área, Chefes de Equipa Multidisciplinar e pelos Responsáveis de Processo.

Através desta equipa é realizada a comunicação com a organização, de forma disseminada, com recurso a canais distintos e a variados suportes de informação. A um nível institucional a comunicação e gestão da relação com os parceiros é assegurada pela gestão de topo (CD) e pela gestão intermédia (diretores e coordenadores). A um nível operacional é assegurada pelos responsáveis de projeto e equipas operacionais.

A liderança decorre de abordagens distintas aos vários níveis, suportada nas características pessoais e na experiência dos líderes ou conjunto de líderes, e como resultado da organização e da estrutura funcionais.

Os líderes do Instituto reúnem frequentemente com várias partes interessadas externas, que reconhecem o papel do Instituto e a sua reputação.

Pessoas

As capacidades e as competências das pessoas são desenvolvidas por meio da definição e realização do plano de formação anual, caminhando no sentido do desenvolvimento de um modelo de gestão assente numa matriz de perfis, funções e competências, considerando para o efeito as competências chave para a organização, e a avaliação de desempenho. É também promovida a participação das pessoas em seminários, conferências, extraplano de formação, como forma de reforçarem as suas competências profissionais. Ao nível da gestão de recursos humanos é prosseguida uma política de flexibilização dos horários de trabalho e de realização de trabalho à distância, de modo a facilitar a conciliação entre vida pessoal, familiar e profissional.

Estratégia

O Programa de Governo e as orientações da Tutela, assim como a principais necessidades identificadas pelos parceiros do Instituto de Informática, a par da Missão e Visão são um input para a definição e revisão da estratégia e dos objetivos estratégicos do Instituto.

O Plano Estratégico de Sistemas de Informação (PESI) é um elemento de definição estratégica que reúne as expectativas dos stakeholders, dos organismos que compõem o MTSSS, de onde emanam as grandes orientações estratégicas e as principais iniciativas a implementar no âmbito da evolução dos Sistemas de Informação e Comunicação.

A revisão da estratégia, e a integração de planos emergentes com base nas novas necessidades dos stakeholders, são realizadas ao longo de cada triénio de vigência do PESI e do Plano Estratégico do Instituto de Informática, através das alterações anuais e dos ajustamentos nos planos de atividades.

A visão estratégica do Instituto foi refinada para o Sistema de Informação da Segurança Social (SISS), denominada Visão 2.0, traduzindo esta numa alteração de paradigma ao nível do relacionamento com os cidadãos e empresas, e utilizador institucional, assente na evolução conceptual dos processos e da tecnologia.

Parcerias e Recursos

O Instituto de Informática na prossecução dos seus objetivos, aposta no estabelecimento de relações de proximidade com os principais parceiros, potenciando por um lado, o conhecimento das equipas internas ao nível das áreas de negócio do MTSSS, facilitando a interação entre as equipas de projeto, e por outro lado, potenciando o conhecimento interno sobre tendências, melhores práticas e ferramentas na área das TIC.

As necessidades, envolvimento e expectativas das várias partes interessadas são apoiadas num conjunto de processos, parcerias e recursos, procurando obter valor ao nível das práticas de gestão, evolução tecnológica e consolidação dos serviços disponibilizados.

Com os organismos do MTSSS e os restantes organismos da administração pública, as relações de parceria são formalizadas através de protocolos com a definição do âmbito e das responsabilidades de cada uma das partes interessadas.

O Instituto de Informática tem uma relação estável com os seus fornecedores que, no âmbito da evolução e da adaptação às mudanças no ecossistema e ao avanço tecnológico e metodológico, têm assumido o papel de parceiros tecnológicos. Este tem sido um fator decisivo para dar resposta à estratégia do MTSSS, a partir de uma governação dos sistemas de informação devidamente alinhada com o contexto envolvente.

Processos, Produtos e Serviços

Enquanto prestador de serviços, o Instituto de Informática I.P. concebe, gere e melhora os seus processos chave no âmbito do Sistema de Gestão Integrado (SGI). A Cadeia de Valor integra um conjunto de processos de realização, de gestão e de suporte, que permitem assegurar e monitorizar a atividade desenvolvida.

Os processos de realização reúnem as atividades de identificação, especificação, desenvolvimento, acreditação, disponibilização, manutenção e evolução de serviços TIC. Os processos de gestão e suporte, reúnem as atividades referentes ao planeamento estratégico e operacional, à gestão dos recursos humanos, materiais e de logística, à gestão do risco e de segurança de informação.

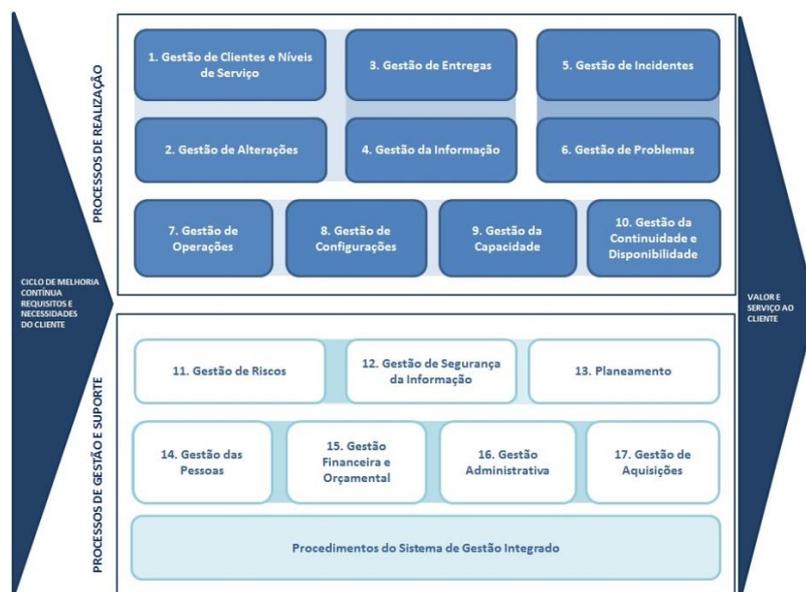


Figura 9 – Cadeia de Valor do Instituto de Informática, I.P.

Estes processos decompõem-se em procedimentos operacionais e contemplam indicadores adequados à medição regular do respetivo desempenho. Os produtos e serviços desenvolvidos pelo Instituto resultam do cumprimento da sua missão e respetivas atribuições. O Instituto disponibiliza um Catálogo de Serviços com a descrição de cada serviço, as características e as condições necessárias de acesso aos serviços, sendo que o portefólio de aplicações e soluções decorre da estreita e permanente relação com a tutela e com os principais parceiros.

Desde o ano de 2008 que o Instituto de Informática tem definida a sua Cadeia de Valor, e implementado um processo de melhoria contínua, na observância da metodologia PDCA (Planear-Realizar-Verificar-Agir). Com a **Política de melhoria contínua** o Instituto de Informática, I.P. compromete-se a melhorar continuamente o Sistema de Gestão Integrado, em todas as suas componentes (Qualidade, Segurança da Informação, Serviços de TI e Responsabilidade Social), bem como os produtos e serviços que disponibiliza, através da implementação e da avaliação da eficácia das ações corretivas, preventivas e de melhoria, decorrentes da realização sistemática de diagnósticos organizacionais, avaliações e auditorias, e avaliação da satisfação dos parceiros, da gestão de reclamações e da gestão de sugestões de melhoria, feitas pelos colaboradores. O Sistema de Gestão Integrado é certificado segundo as normas internacionais de gestão de serviços TI (ISO/IEC 20000 – 1), de Segurança da Informação (ISO/IEC 27001) e reconhecido pelo Modelo de Excelência da EFQM.

Estrutura de Gestão e Atividades

O Instituto de Informática, I.P. assenta a sua atividade num modelo de funcionamento organizacional matricial, onde se encontram estruturas de projeto, organizadas matricialmente, e Departamentos, Áreas e Equipas, organizados hierarquicamente.

De acordo com as competências que lhes estão cometidas os departamentos podem ter uma atuação mais transversal, ou ter a sua atividade delimitada a áreas específicas da organização, tendencialmente aquelas cujo objetivo central é a prestação de serviços e o apoio aos utilizadores.

Esta estrutura matricial é representada da seguinte forma:



Figura 10 - Estrutura Matricial do Instituto Informática, I.P

A atividade do Instituto de Informática é orientada pela **Política do Sistema de Gestão Integrado** que decorre da Missão, Visão e Valores da organização, apoiando de forma permanente a prestação de um serviço público de excelência e sustentável.

Esta Política é suportada em seis princípios:

Partes Interessadas

O Instituto de Informática tem como objetivo da sua atividade criar valor para as Partes Interessadas, promovendo uma relação de confiança, através da disponibilização de soluções que correspondam às expectativas, estabelecendo para o efeito as parcerias e os acordos adequados.

Pessoas

O Instituto de Informática apoia, de forma contínua, o desenvolvimento das competências das suas pessoas de modo a incrementar a motivação, potenciar a eficácia do trabalho em equipa e promover a inovação, de modo a implementar as estratégias definidas.

Comunicação

O Instituto de Informática compromete-se a definir, implementar, rever e melhorar, de forma sistemática, os processos e ações de comunicação com as Partes Interessadas, internas e externas, de modo a garantir a eficácia de uma comunicação integrada.

Melhoria Contínua

O Instituto de Informática compromete-se a melhorar continuamente a eficácia e competências organizacionais, verificando a conformidade dos processos existentes, monitorizando os resultados chave do seu desempenho, e avaliando o valor das soluções que disponibiliza, introduzindo as melhorias necessárias.

Processos para a Excelência e Inovação

O Instituto de Informática compromete-se a prestar um serviço de excelência através da implementação de práticas sustentáveis no âmbito da gestão da qualidade, segurança da informação e continuidade do negócio, gestão de serviços de tecnologias de informação e responsabilidade social.

Compromete-se ainda em implementar e partilhar as boas práticas e os processos de gestão, promovendo a agilidade organizacional e a inovação, com recurso aos melhores referenciais e tecnologias disponíveis.

Requisitos legais

O Instituto de Informática compromete-se a cumprir todos os requisitos legais, regulamentares, estatutários, normativos e de anticorrupção, e os requisitos de conformidade aplicáveis à sua atividade.

O Conselho Diretivo do Instituto de Informática assegura o cumprimento das diretrizes do Sistema de Gestão da Qualidade, Segurança da Informação e Serviços de TI, através da definição das responsabilidades e autoridades consagradas nos estatutos e Lei Orgânica do Instituto de Informática.

É através da atividade dos Departamentos e Áreas que evolui a atividade do Instituto de Informática para o cumprimento da sua missão.

Os níveis hierárquicos cruzam-se funcionalmente com a vertente funcional através da estrutura matricial atrás mencionada.

O processo de comunicação é assegurado pelas deliberações do CD do Instituto de Informática, pelas reuniões periódicas de controlo e monitorização do desempenho organizacional e pelas reuniões de controlo e definição/revisão de objetivos, utilizando os canais de comunicação existentes para o efeito.

A comunicação da eficácia do Sistema de Gestão Integrado é assegurada por reuniões periódicas, tal como estabelecido nos procedimentos aplicáveis, bem como, pelas reuniões anuais de revisão do Sistema de Gestão Integrado do Instituto de Informática.

A estrutura funcional de suporte ao modelo de processos e ao Sistema de Gestão Integrado é representada na seguinte figura:

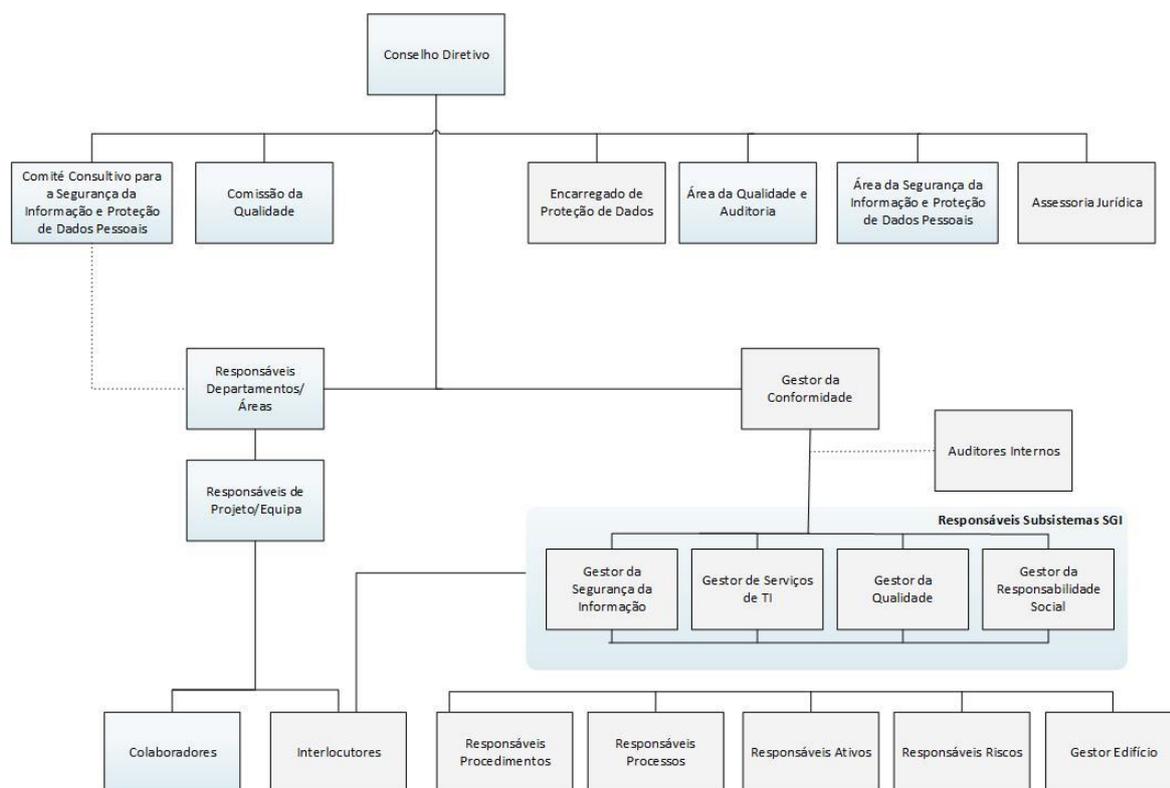


Figura 11 - Estrutura Funcional de Suporte

- O **Conselho Diretivo do Instituto de Informática** tem como responsabilidade máxima controlar e avaliar a implementação do Sistema de Gestão Integrado, assim como a participação às entidades policiais competentes e Ministério Público de ilícitos criminais que sejam identificados.
- O **Comité Consultivo para a Segurança da Informação e Proteção de Dados Pessoais** é responsável por apreciar as políticas no âmbito do SGSI, o Plano Estratégico da Segurança da Informação, matérias relativas à segurança da informação e proteção de dados pessoais e regulamentos internos.
- O **Encarregado de Proteção de Dados** é responsável por informar e aconselhar o Conselho Diretivo e todos os colaboradores sobre as suas obrigações e direitos perante o Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD), monitorizar o nível de conformidade do Instituto de Informática com o RGPD, cooperar com a Autoridade Nacional de Proteção de Dados, estabelecer e ser responsável pela articulação direta com o Encarregado de Proteção de Dados dos Responsáveis pelo Tratamento de Dados pessoais (Instituto de Informática no papel de subcontratante) e dos Subcontratantes (Instituto de Informática no papel de responsável pelo tratamento de dados pessoais), ser o ponto de contacto com os titulares dos dados.

- A **Comissão da Qualidade** é responsável por apreciar o desempenho do Sistema de Gestão Integrado; participar na identificação e no planeamento das Ações Preventivas e de Melhoria, bem como nas linhas de orientação estratégica no âmbito do Sistema de Gestão Integrado.
- A **Assessoria Jurídica** apoia todas as áreas orgânicas do Instituto de Informática de forma transversal, na vertente técnico-jurídica, na verificação de conformidade com a legislação/regulamentação aplicável, acautelando/antecipando alterações legislativas /regulamentares com impacto para o SGI.
- Os **Responsáveis pelos Departamentos e Áreas Organizacionais** do Instituto de Informática são responsáveis por promover no âmbito suas competências e valências próprias, o cumprimento das políticas, normas, processos e procedimentos, identificando proactivamente desvios que coloquem em risco a segurança da informação e a proteção de dados pessoais, potenciando uma cultura de segurança transversal e única, bem como identificando ações de melhoria a implementar no Sistema.
- O **Gestor da Conformidade** é responsável por assegurar que os processos necessários para o Sistema de Gestão Integrado são estabelecidos, implementados, mantidos e monitorizados, reportando ao Conselho Diretivo o desempenho destes bem como necessidades de melhoria. A monitorização das atividades de melhoria contínua é da responsabilidade do Gestor da Conformidade, em articulação com os Gestores da Qualidade, Segurança da Informação e Gestão de Serviços de TI. O Gestor da Conformidade elabora o Relatório de Revisão do SGI, que é apresentado à Comissão da Qualidade aquando da revisão periódica do SGI.

Para auxiliar o Gestor da Conformidade nas suas atividades e responsabilidades, nos domínios específicos dos respetivos Subsistemas do SGI, temos:

- O **Gestor da Qualidade**, é o responsável pelos processos de Certificação, assegurando todas as funções específicas no domínio da Qualidade, incluindo revisão de processos/procedimentos, realização de auditorias e tratamento das não conformidades e a tomada de ações corretivas;
 - O **Gestor da Segurança da Informação**, é o responsável pela gestão e coordenação do SGSI, assegurando que este está em conformidade com os requisitos da norma ISO/IEC 27001 assegurando ainda a articulação com os Interlocutores de Segurança da Informação.
 - O **Gestor de Serviços de TI** é o responsável pela gestão e coordenação do SGSTI, assegurando a conformidade com os requisitos da norma ISO/IEC 20000 – 1, e pela operacionalização do **CAB** (Change Advisory Board, ou Comité de Gestão de Alterações).
- Os **Auditores internos, Responsáveis de Processos/Procedimentos e os Responsáveis de Subsistemas do SGI** (Gestores da Qualidade, Segurança da Informação, Serviços de TI e Responsabilidade Social) reportam funcionalmente ao Gestor da Conformidade através do envio periódico da medição do desempenho dos processos, da identificação e implementação de ações corretivas ou de melhoria e dos relatórios das auditorias realizadas, de acordo com os procedimentos aplicáveis.

- Os **Responsáveis dos Processos e Procedimentos** da cadeia de valor do Instituto de Informática têm como principais responsabilidades definir, implementar e avaliar a execução dos respetivos processos, estabelecer os indicadores e os métodos de controlo inerentes, medir o desempenho do processo, identificar e implementar ações corretivas ou de melhoria, reportar periodicamente o desempenho dos processos e promover a sensibilização e conhecimento necessário das atividades e resultados do processo junto dos principais intervenientes no mesmo.
- Os **Responsáveis dos Ativos** devem garantir que os ativos se encontram atualizados no inventário de gestão de ativos e que possuem os controlos adequados para garantir a integridade, confidencialidade, disponibilidade e privacidade da informação de acordo com o seu valor e classificação da informação atribuída. Cabe ainda aos responsáveis dos ativos realizar uma revisão periódica dos ativos quanto à classificação de informação bem como às restrições de acesso, garantindo ainda o tratamento adequado em caso de destruição e remoção dos ativos.
- Os **Responsáveis dos Riscos** devem, em estreita articulação com o Gestor da Segurança da Informação, realizar periodicamente a análise dos riscos, proceder à sua classificação e definir as ações a implementar, reportando e fazendo a respetiva avaliação das ações implementadas de acordo com o Plano de Tratamento de Riscos. Cabe aos responsáveis dos riscos identificar proactivamente situações que possam aumentar a probabilidade/impacto de ocorrência de um risco e/ou identificar novos riscos/ameaças/vulnerabilidades.
- O **Gestor do Edifício** é responsável por analisar e encaminhar os pedidos relativos à manutenção e reparação do edifício, garantir a operacionalização dos controlos de acesso físicos ao mesmo e reporte de situações anómalas e a comunicação às entidades competentes no âmbito do Plano de Segurança do Instituto de Informática, nomeadamente serviços de emergência, fornecedores de energia, serviços de saúde e segurança (bombeiros).
- Os **Interlocutores** atuam como facilitadores para o SGI em todas as áreas orgânicas do Instituto de Informática, sendo as suas principais atividades e responsabilidades colaborar na implementação, divulgação manutenção, melhoria e funcionamento do Sistema de Gestão Integrado; e atuar como facilitadores da comunicação, em ambos os sentidos, entre o Gestor da Segurança da Informação e as áreas orgânicas do Instituto de Informática.

2. Medir o Progresso

- O “antes” e o “depois” do Modelo de Excelência da EFQM -

Critérios Meios

Critério 1 – Liderança

Principais Abordagens

- Definição e revisão da missão, visão e valores a cada ciclo de gestão
- Consolidação do Sistema Gestão Iniciativas
- Definição do Pensamento Estratégico do Instituto Informática
- Gestão do relacionamento com as principais partes interessadas
- Compromisso com a melhoria continua

Melhorias Alcançadas

- Estão definidas e foram revistas a missão, visão e valores do Instituto, clarificando que a missão se centra na prestação de um serviço integral na governação de sistemas de informação ao MTSSS, com a integração do valor “transparência” enquanto pilar de ética e conduta desejadas.
- O Sistema de gestão de Iniciativas foi disponibilizado a toda a organização, integrando as iniciativas operacionais com os vários instrumentos de gestão, garantindo o desdobramento e o conhecimento dos objetivos estratégicos até aos objetivos operacionais, indicadores que medem a execução e o resultado da estratégia e a ligação com os objetivos individuais dos colaboradores.
- Foi elaborado o Plano Estratégico do Instituto de Informática para o triénio 2017-2019. Este pensamento estratégico foi realizado de forma colaborativa e participativa, pela realização de reuniões, entrevistas e workshops para obtenção de feedback e consenso, tendo cada departamento/área, em função dos objetivos estratégicos definidos identificado as iniciativas e atividades a realizar e o alinhamento de cada um para com os objetivos. Na elaboração do PEII foram utilizadas várias técnicas de diagnóstico, nomeadamente, análise *Swot*, análise *Pestal*, análise das partes interessadas, o que permitiu a identificação de ameaças e oportunidades, forças e fraquezas identificando o *match* entre as várias dimensões, fornecendo *guidelines* para a definição das estratégias a prosseguir e a identificação das partes interessadas com maior relevância permitindo ajustar os vários níveis de comunicação.
- A relação de proximidade e envolvimento com as partes interessadas é realizada a vários níveis, desde a gestão de topo até às equipas operacionais o que permite o envolvimento de todas as partes desde o nível mais estratégico até ao nível mais operacional, garantindo o acompanhamento permanente dos trabalhos, a discussão e identificação conjunta das prioridades, as relações e dependências e a assumpção de compromissos partilhados, concorrendo não só para a clarificação das necessidades e dos objetivos das partes, mas também para a gestão de expectativas de todos.

- Desde o ano de 2015 foi retomado o programa de certificação do Instituto, nos âmbitos: Gestão de Serviços TI, Gestão da Segurança da Informação e dada continuidade ao reconhecimento do Sistema de Gestão de acordo com o Modelo Excelência EFQM.

Critério 2 – Estratégia

Principais Abordagens

- Pensamento Estratégico para os Sistemas de Informação e Comunicação do MTSSS
- Integração dos vários instrumentos de Gestão
- Definição de abordagens sistemáticas e estruturadas para a melhoria continua
- Monitorização da estratégia e do desempenho organizacional
- Definição de política e estratégia para a inovação
- Comunicação institucional
- Gestão de serviços

Melhorias Alcançadas

- Elaborado o Plano Estratégico de Sistemas de Informação do MTSSS, permitindo o alinhamento entre pessoas, processos e tecnologia. Garantindo a prossecução de princípios de racionalização subjacentes à Administração Pública, com a evolução dos processos de negócio, e os recursos disponíveis dos vários organismos do MTSSS. Os principais *drivers* de desenvolvimento definidos no âmbito das TIC foram vertidos e considerados no Plano Estratégico do II, quer ao nível dos objetivos estratégicos e operacionais definidos, quer ao nível das estratégias a prosseguir e iniciativas a implementar em cada ano, (a constar do Plano de Atividades e do QUAR).
- Definidas implementadas e operacionalizadas um conjunto de ferramentas de melhoria continua: auditorias e avaliações internas e externas; acompanhamento periódico das ações corretivas, preventivas e de melhoria; monitorização do desempenho organizacional; revisão pela gestão; reformulação do Sistema Gestão Integrado.
- Revisão anual dos indicadores considerados relevantes para a monitorização do cumprimento da missão, visão e objetivos do Instituto de Informática. No ano de 2018 esta revisão foi mais profunda, passando a identificar todos os indicadores a considerar: indicadores das atividades dos processos; indicadores dos resultados operacionais; indicadores estratégicos, em alinhamento com os vários instrumentos de gestão (PESI, PEII, PA, QUAR, Cadeia de Valor). A monitorização periódica que é realizada sobre o desempenho organizacional permite identificar sistematicamente desvios e tendências negativas em função das quais são identificadas e implementadas ações de melhoria e corretivas.
- Definida Política de Inovação, procurando a melhoria dos serviços e soluções disponibilizadas bem como, a criação de novos serviços e soluções. A par foi definido e implementado um Programa de Inovação que compreende a realização de concursos de ideias, do evento anual de inovação e do orçamento participativo, com vista à implementação de soluções que vão ao encontro das necessidades das partes (incluindo

não só os colaboradores do Instituto, como todos os organismos do MTSSS), introduzindo formas de fazer e pensar soluções disruptivas.

- A comunicação institucional é realizada tendo por base a intranet e a internet, assentando na publicação diária das principais notícias, na divulgação dos principais instrumentos de gestão e relatórios de monitorização do desempenho organizacional, bem como no resultado das auditorias, avaliações e acompanhamentos feitos ao nível das acções corretivas e de melhoria implementadas.

Semanalmente é publicada uma *weletter* que apresenta as principais notícias da semana. A tecnologia, a estrutura, a documentação disponível na intranet foi reestruturada, encontrando-se a informação segmentada por temas: Gestão Pessoas; Gestão Serviços; Segurança Informação; Sustentabilidade; Qualidade; O Nosso Instituto (...)

- Revisto e definido o modelo de relacionamento com os parceiros, assente no estabelecimento de protocolos, monitorização e reporte dos requisitos de serviço acordados, e gestão de pedidos de serviço de parceiros. Com a entrada em produção do portal de parceiros é feita a gestão das necessidades e das prioridades dos pedidos de serviço e/ou alterações, sabendo o parceiro *on time* em que fase se encontra o seu pedido, sendo todo o processo transparente para todas as partes envolvidas. A cada pedido de serviço fechado é feita a avaliação da satisfação dos parceiros e/ou utilizadores e anualmente é aplicado um inquérito de satisfação com os serviços prestados. Os pedidos de serviço e/ou alterações são realizados tendo por base o Catálogo de Serviços do Instituto de Informática que é periodicamente revisto e atualizado, estando na base da ferramenta de gestão de pedidos de serviço e alterações e também disponível na internet.

Critério 3 – Pessoas

Principais Abordagens

- Gestão por Competências
- Avaliação da satisfação e do impacto da formação
- Auscultação dos colaboradores
- Promoção da conciliação entre a vida pessoal, profissional e familiar
- Reconhecimento e valorização das pessoas

Melhorias Alcançadas

- Encontra-se em desenvolvimento o projeto Portfólio de Competências que prevê: a identificação de todas as funções existentes e sua caracterização, nomeadamente, as responsabilidades, objetivos, atividades associadas, bem como conhecimentos e competências necessárias ao exercício da função. Com a realização deste projeto teremos atualizado o Manual de funções bem como identificadas as competências chave, de modo a alinhar o plano de formação individual de cada colaborador com a função que exerce e o estágio de senioridade na função.
- No âmbito do processo de formação são realizados dois tipos de avaliação: avaliação da satisfação, efetuada por cada um dos formandos após realização da ação de formação, e avaliação da eficácia, efetuada pelas chefias diretas dos formandos, após 6 meses de realização da ação de formação.

Com este modelo de avaliação obtemos informação acerca da adequação da formação às necessidades e expectativas do formando, bem como informação acerca do impacto que a formação teve no desenvolvimento das competências do formando, na prossecução dos seus objetivos individuais e nos objetivos das respetivas Equipas/áreas, fornecendo *input* para novos ciclos de identificação de necessidades de formação e desenvolvimento de competências.

- Anualmente é aplicado um inquérito de satisfação aos colaboradores, onde são colocadas em avaliação um conjunto de dimensões que, de forma segmentada, permitem aferir a satisfação das pessoas para com as condições de trabalho; o envolvimento ativo e participação, a liderança e comunicação; motivação; trabalho em equipa; aprendizagem e inovação, (...). Os colaboradores podem também por este meio identificar oportunidades de melhoria a implementar em cada dimensão avaliada, ou globalmente na organização.
- Foi considerado como área prioritária a matéria da conciliação entre a vida pessoal, familiar a profissional, e o bem-estar no local de trabalho. O Instituto de Informática tem vindo a apostar em formas de flexibilização do trabalho, nomeadamente, pela deslocalização do posto de trabalho, pelo teletrabalho, pela flexibilização dos horários e das plataformas fixas, pelo trabalho a tempo parcial. Tem também vindo a apostar na criação e melhoria de espaços de convívio e de partilha entre os colaboradores, assim como na segurança e saúde no local de trabalho.
- O reconhecimento do envolvimento e dos resultados das pessoas é realizado, (para além do processo de gestão do desempenho), com recurso a instrumentos como a distinção do colaborador do ano (o Instituto distingue anualmente o colaborador do ano em cerimónia pública, distinguindo colaboradores que pelo seu trajeto, empenho, perfil, e desempenho se destacaram); distinção do projeto do ano (o Instituto reconhece em cerimónia pública o projeto do ano, reconhecendo o contributo das várias equipas para a concretização dos projetos mais relevantes para a prossecução da estratégia, missão e visão do Instituto); distinção da ideia mais inovadora do ano (anunciando em cerimónia pública a ideia vencedora do concurso de inovação, e reconhecendo o seu mentor).

Critério 4 – Parcerias e Recursos

Principais Abordagens

- Gestão de protocolos
- Gestão de fornecedores
- Gestão da infraestrutura
- Gestão da continuidade e disponibilidade
- Gestão da capacidade
- Práticas de Sustentabilidade
- Gestão do conhecimento

Melhorias Alcançadas

- Implementado modelo de relacionamento com os parceiros através da assinatura de protocolo quadro por entidade e protocolos de prestação de serviços específicos, clarificando com este instrumento os direitos, deveres e obrigações de todas as partes.

- No âmbito do Plano de Integridade e Transparência foi elaborado e divulgado Código de Conduta de Fornecedores, aplicável a todas as pessoas/empresas que têm relações contratuais com o Instituto, balizando as regras de relacionamento e comportamentos a observar na relação entre as partes.
- Implementada ferramenta de suporte à avaliação de fornecedores. A avaliação é realizada pelos gestores de contrato, com periodicidade trimestral sendo abrangidas todas as tipologias de contrato de forma segmentada, bem como várias dimensões de avaliação, tal como o preço, o cumprimento dos requisitos contratuais, a qualidade do serviço (...). Deste modo, o Instituto de Informática tem identificado por tipo de necessidade de aquisição os fornecedores que se encontram melhor posicionados, bem como elementos que promovem o acompanhamento e monitorização dos contratos.
- A infraestrutura tecnológica é monitorizada, avaliada e gerida com recurso a várias ferramentas que fornecem *outputs* que contribuem para a contínua operação do Sistema e a respetiva gestão de incidentes.
- Está implementado e é revisto o plano de continuidade de negócio onde são identificadas as principais componentes do negócio, os tempos de recuperação e de resposta e o modelo de governo, em caso de desastre. Neste sentido são realizados testes trimestrais com base em cenários de desastre e perda total do sistema, para testar os mecanismos de recuperação, assim como é realizado anualmente um Simulacro, integrado com Plano de Segurança do Instituto. Da realização destes testes são identificadas ações corretivas e ou de melhoria que são implementadas e verificada a sua eficácia nos testes seguintes.
- Está implementado e é revisto o Plano de Capacidade que permite estimar, considerando as alterações previstas aos serviços, as reservas de capacidade necessárias, de forma a manter a operação contínua do Sistema.
- Desde o ano de 2015 que têm vindo a ser realizadas um conjunto de iniciativas relacionadas com a redução da pegada ambiental do Instituto e responsabilidade social deste para com a comunidade envolvente, em alinhamento com o pilar ambiental e de envolvimento com a comunidade, como considerado no Plano de Sustentabilidade do Instituto.
- A informação e o conhecimento necessário para suportar as atividades e o desenvolvimento e manutenção dos serviços são geridos através de várias ferramentas colaborativas para partilha de conhecimento, o que permite ter a informação em base de dados estruturada, acessível e controlada (quer ao nível dos acessos, quer ao nível de alterações). Também são realizadas ao longo do ano *SEI* (Sessões de Esclarecimento e Informação). Estas *SEI* podem ser propostas e realizadas por qualquer colaborador, equipa do Instituto, que em dado momento entende ser pertinente partilhar informação sobre um tema relevante para a organização. Desta forma potencia-se a partilha e retenção de conhecimento no Instituto.

Critério 5 – Processos, Produtos e Serviços

Principais Abordagens

- Programa MOVE II
- User experience

Melhorias Alcançadas

- Definido e implementado um plano de ação com vista a aumentar a eficiência interna, dos processos da cadeia de valor do Instituto de Informática, que se traduziu na:
 - Revisão e atualização do catálogo de serviços e níveis de serviço aplicáveis;
 - Revisão do Sistema de Gestão da Segurança da Informação de forma a cumprir com os requisitos normativos aplicáveis no âmbito da ISO 27001 e com o Regulamento Geral de Proteção de Dados;
 - Definição do modelo de apuramento do custo dos serviços;
 - Reformulação do Sistema de Gestão Integrado por forma a rever e adequar os 17 processos da cadeia de valor ao contexto atual da organização, bem como garantir a conformidade para com as mais recentes versões das normas que estão subjacentes ao SGI.
- No desenvolvimento de novas soluções o Instituto de Informática, tem vindo a adoptar práticas que partem das necessidades, problemas e visão dos cidadãos e empresas, privilegiando a experiência do utilizador na interação com o sistema da segurança social. Deste modo, pretende-se alinhar os serviços com as necessidades reais das várias “*personas*” e com a evolução das expetativas e dos hábitos de utilização de tecnologia

Critérios Resultados

Critério 6 - Resultados Clientes

Resultados Chave

Avaliação da satisfação dos Parceiros com os serviços prestados (OE3)

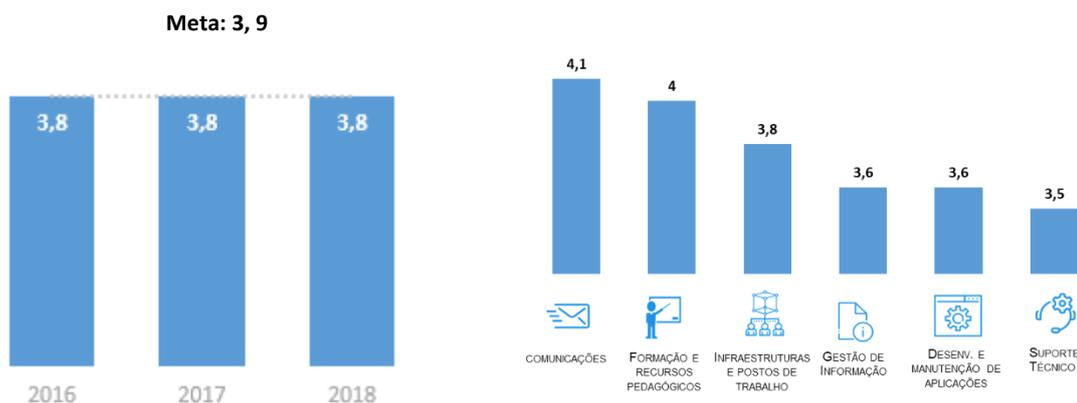


Figura 12 – Evolução do nível de satisfação dos parceiros (2016-2018)

Figura 13 – Resultados da satisfação dos parceiros 2018 por macro serviço

Avaliação da satisfação dos formandos com os cursos e-learning realizados (OE1)

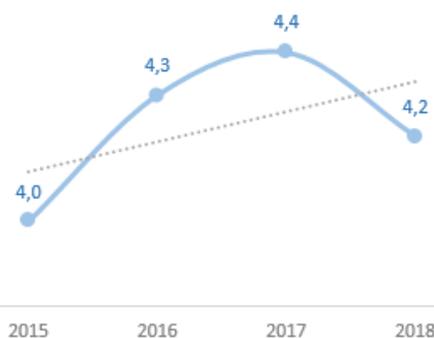


Figura 14 – Evolução do nível de satisfação dos formandos com os cursos e-learning (2015-2018)

Avaliação da satisfação dos formandos com os cursos presenciais ministrados (OE1)

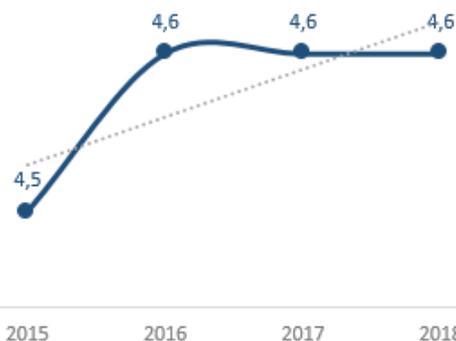


Figura 15 – Evolução do nível de satisfação dos formandos com os cursos presenciais (2015-2018)

Resultados Chave

Número de formandos dos diversos organismos do MTSSS (OE1) (OE3)

Durante o ano de 2018, diversos organismos do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social usufruíram dos cursos de formação presencial e *e-learning*, ministrado pelo Instituto de Informática, tendo sido frequentados por 6.005 formandos.

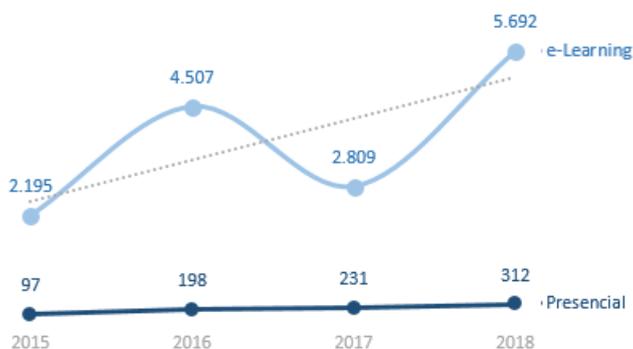


Figura 16 – Evolução do número de formandos por tipo de formação (2015 – 2018)

Número de cursos de formação e-learning (OE1) (OE3)

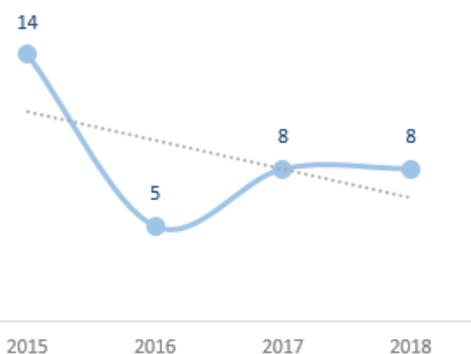


Figura 17 – Evolução do número de cursos de formação *e-learning* (2015 – 2018)

Número de ações de formação presencial realizadas (OE1) (OE3)

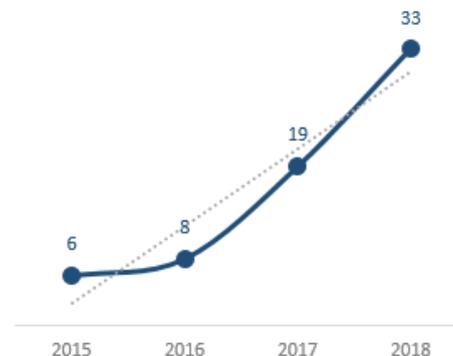


Figura 18 – Evolução do número de ações de formação presencial (2015 – 2018)

Resultados Chave

Número de novos serviços de interoperabilidade (OE1)

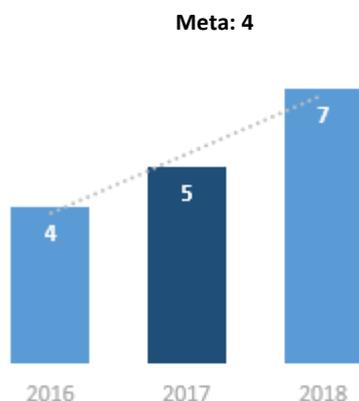


Figura 19 – Evolução do número de novos serviços de interoperabilidade (2016 – 2018)

Número de novas funcionalidades da Segurança Social Direta (OE1)

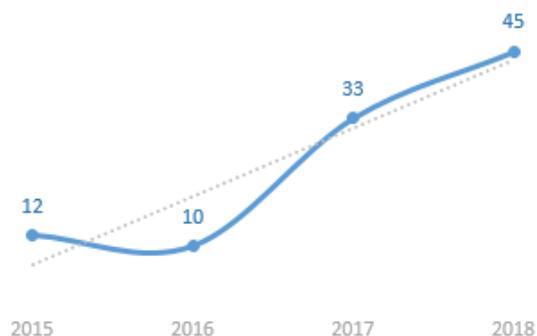


Figura 20 – Evolução do número de novas funcionalidades na SSD (2015 – 2018)

Número de visitas ao Portal Informativo (OE1) (OE3) (OE3) (OE4)

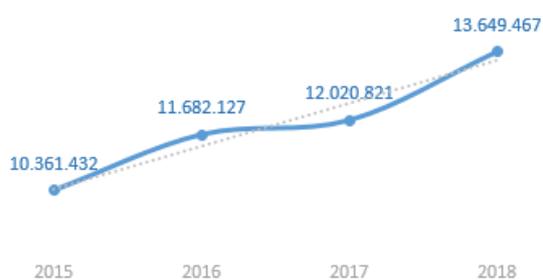


Figura 21 – Evolução do número de visitas ao PTIN (2015 – 2018)

Número de visitas à Segurança Social Direta (OE1)

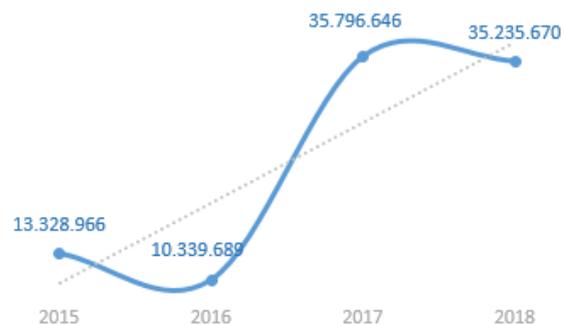


Figura 22 – Evolução do número de visitas à SSD (2015 - 2018)

Resultados Chave

Disponibilidade média dos serviços protocolados com o cliente, em 2018 (OE2)

Meta Global: 99,9%

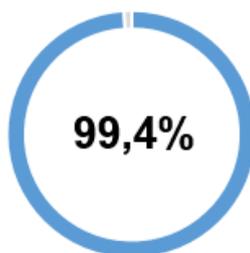


Figura 23 - Disponibilidade Média dos serviços do Sistema de Informação da Segurança Social

Taxa de resolução de incidentes e pedidos de serviço (OE1) (OE3)

Meta: 82%

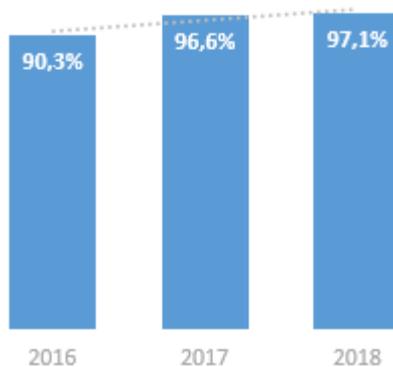


Figura 24 – Evolução da taxa de resolução de incidentes e pedidos de serviço (2016 – 2018)

Critério 7 - Resultados Pessoas

Resultados Chave

Avaliação da satisfação da formação (OE4)
(média da satisfação global numa escala de 1 a 5)

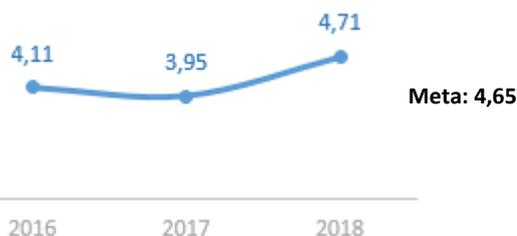


Figura 25 - Evolução da satisfação da formação frequentada pelos colaboradores internos (2016-2018)

Nível de motivação dos colaboradores

Meta: ≥ 80%

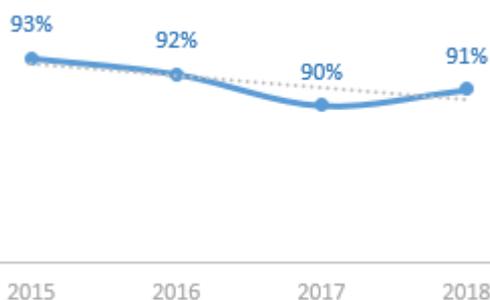


Figura 26 - Evolução do nível de motivação dos colaboradores (2015-2018)

Índice de satisfação global dos colaboradores

Meta: 70%

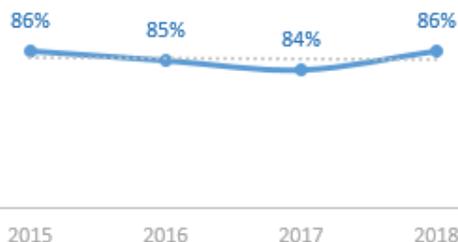


Figura 27 - Evolução do índice de satisfação global dos colaboradores (2015-2018)

Índice de satisfação dos colaboradores por dimensão

Meta ≥ 70%



Figura 28 - Evolução do índice de satisfação dos colaboradores com as condições de trabalho (2015-2018)

Meta ≥ 70%

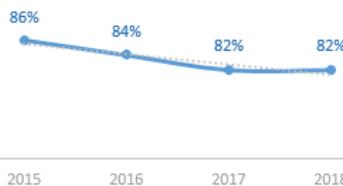


Figura 29 - Evolução do índice de satisfação dos colaboradores com o envolvimento ativo e participação dos trabalhadores (2015-2018)

Meta ≥ 70%

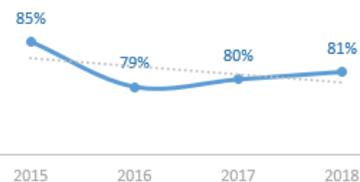


Figura 30 - Evolução do índice de satisfação dos colaboradores com a liderança e comunicação (2015-2018)

Resultados Chave

Taxa de participação dos trabalhadores em ações de formação (OE4)

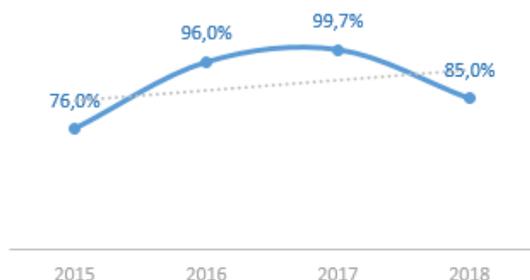


Figura 31 – Evolução da taxa de participação dos trabalhadores em ações de formação (2015 – 2018)

Taxa de participação dos trabalhadores em ações de segurança e saúde no trabalho (OE4)



Figura 32 – Evolução da taxa de participação dos trabalhadores em ações de segurança e saúde no trabalho (2015 – 2017)

Evolução da execução do plano de formação (OE4)

Meta (Execução do Plano de Formação) 95%

ANO	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Total de Efetivos	275	274	300	295	290	293
Total de Participantes	156	187	229	284	289	248
Total de Trabalhadores com Formação (%)	57%	68%	76%	96%	99,7%	85%
Total de Ações de Formação	77	153	129	131	136	119
Total de Horas de Formação*	5086	3348	11197	10135	11658	7787
Total de Execução do Plano de Formação	100%	89%	89%	97%	97%	97%

* Somatório de horas de formação frequentadas em cada participação

Figura 33 - Evolução do orçamento e da execução do plano de formação

Resultados Chave

Número de processos ao abrigo do programa de conciliação trabalho-vida familiar (OE4)

Durante o ano de 2017, foram autorizados **37 horários especiais** (inclui jornada contínua, redução de hora de almoço e alteração da plataforma fixa) e de **8 horários no âmbito do estatuto trabalhador-estudante**.

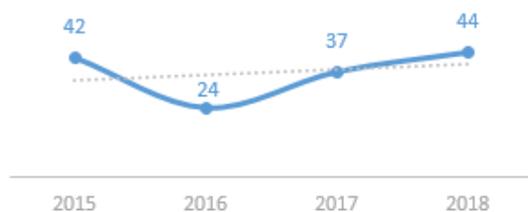


Figura 34 - Evolução do número de **horários especiais atribuídos** (2015-2018)



Figura 35 - Evolução do número de **estatutos trabalhador-estudante atribuídos** (2015-2018)

Critério 8 - Resultados Sociedade

Resultados Chave

Iniciativas de sustentabilidade e responsabilidade social (OE3)

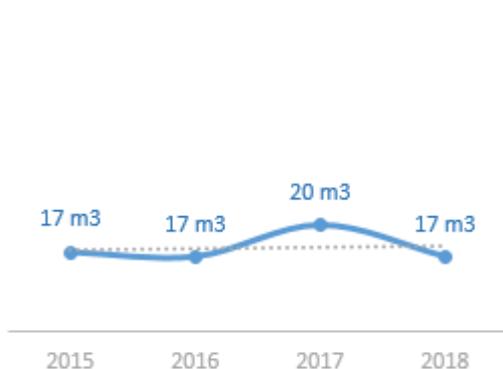


Figura 36 - Evolução do plástico separado e entregue para reciclagem (2015 – 2018)

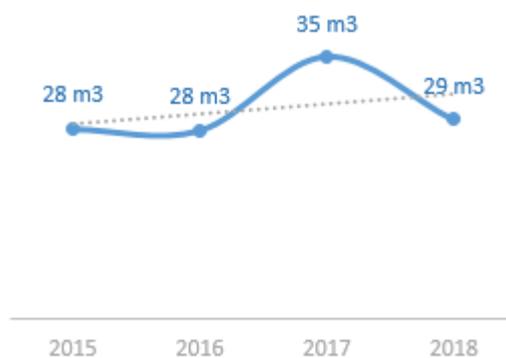


Figura 37 - Evolução do papel separado e entregue para reciclagem (2015 – 2018)

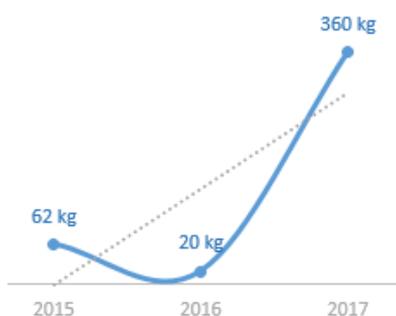


Figura 38 - Evolução do vestuário/roupa de casa/calçado angariado e doado (2015 – 2017)



Figura 39 - Evolução dos brinquedos angariados e doados (2015 – 2017)

Taxa de execução do plano de sustentabilidade (OE3)(OE4)



Figura 40 - Evolução do número de campanhas solidárias realizadas (2015 – 2018)

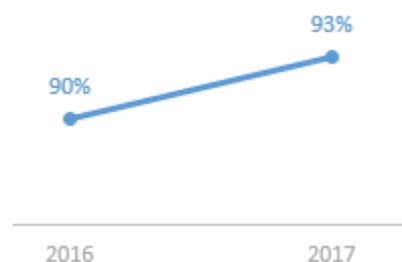


Figura 41 - Evolução da taxa de execução do plano de sustentabilidade (2015 – 2017)

Resultados Chave

Avaliação da satisfação do instituto com os fornecedores (OE3)

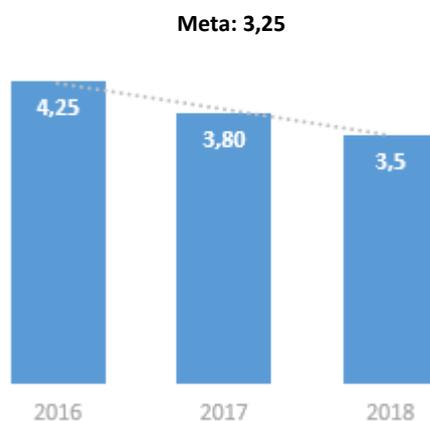


Figura 42 - Evolução do índice de satisfação com os fornecedores (2016 – 2018)

Prestações sociais processadas (OE1)

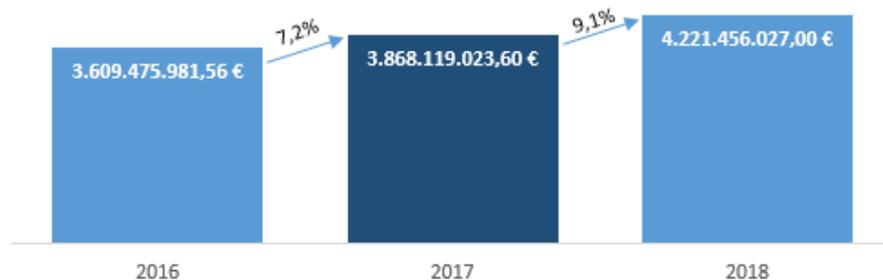


Figura 43 – Evolução do valor das prestações sociais processadas (2016 – 2018)

Resultados Chave

Pensões processadas (2016 – 2017) (OE1)

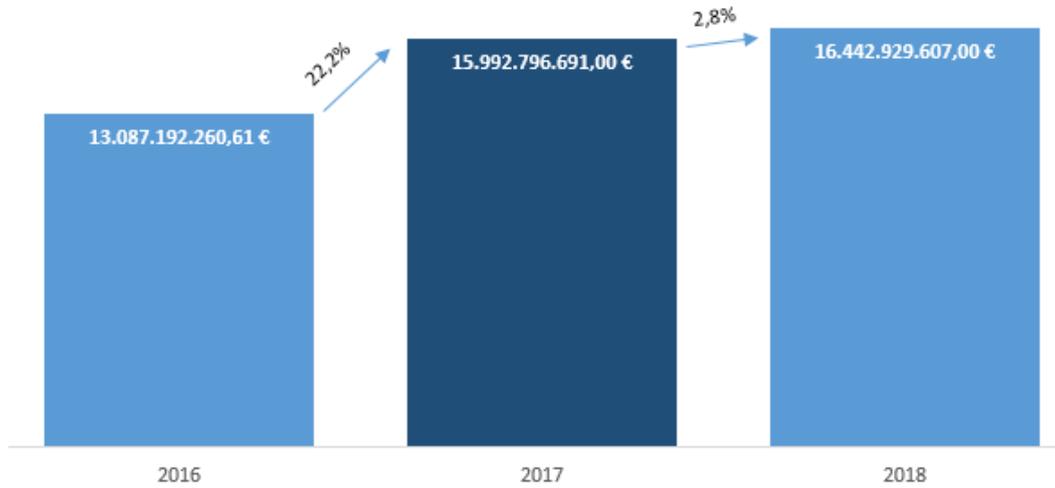
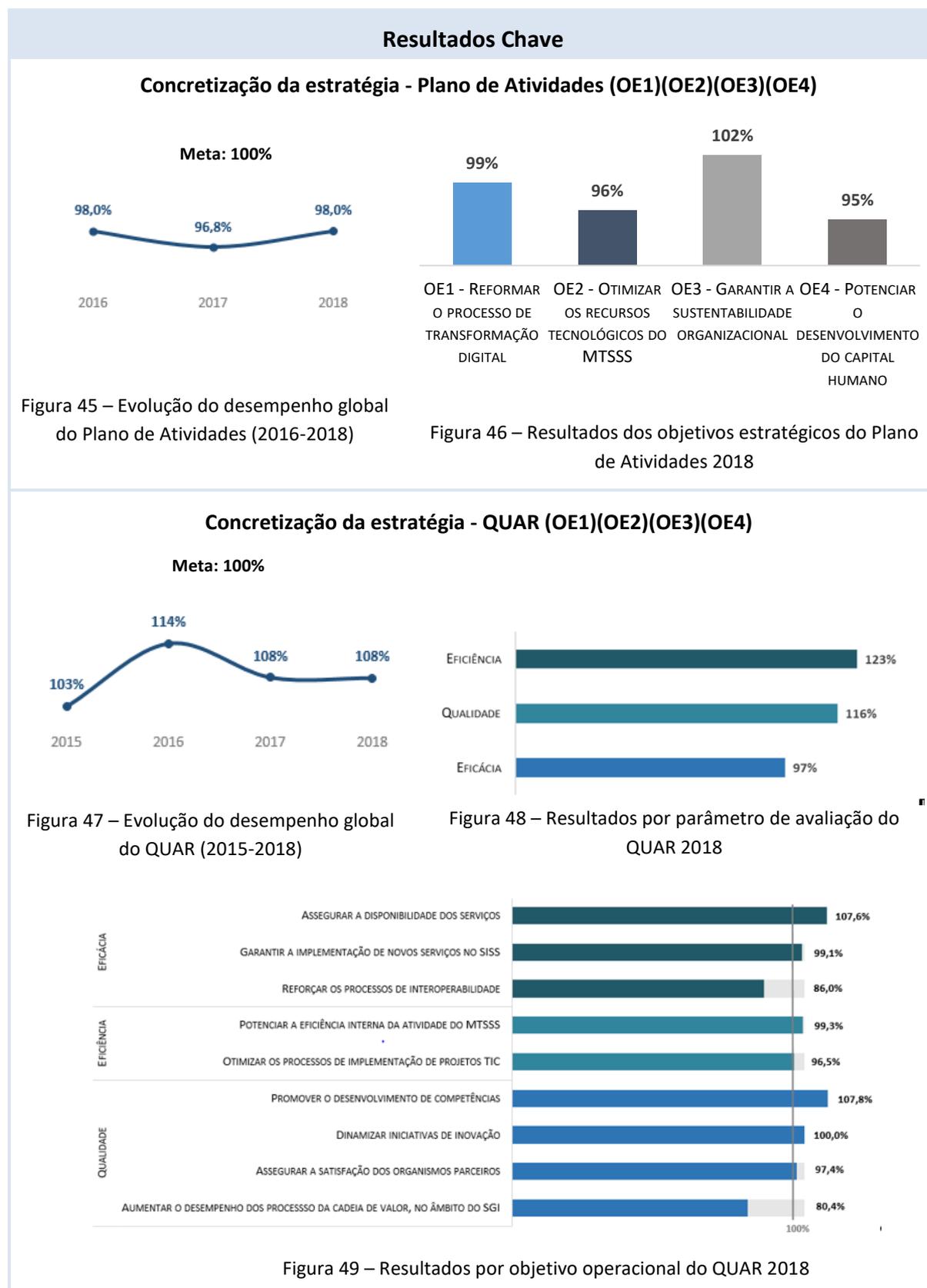


Figura 44 - Evolução do valor das pensões processadas (2016 – 2018)

Critério 9 - Resultados Negócio



Resultados Financeiros

Execução orçamental (OE3)

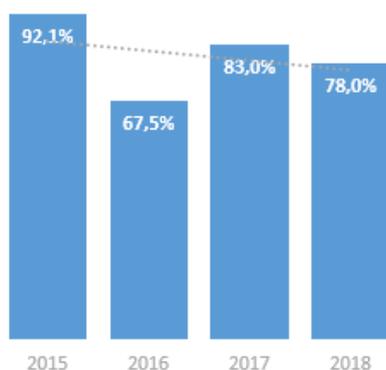


Figura 50 – Evolução da execução orçamental (2015 – 2018)

Quadro geração de receita própria (OE3)

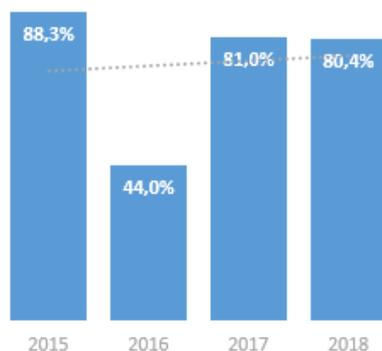
(euros)

Entidade	2018
AMA	61.507,00
IEFP	5.286,66
PSP	3.369,35
IMT	6.771,36
Total	76.934,37

Figura 51 – Resumo das receitas próprias no ano de 2018

Taxa de execução orçamental por tipo de despesa

Despesas de Capital



Despesas Correntes

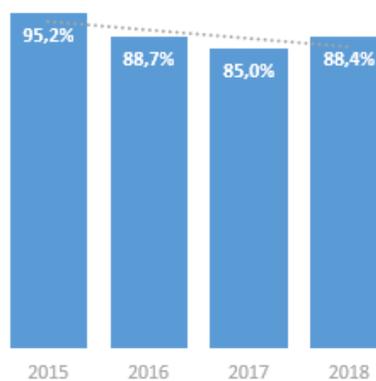


Figura 52 – Evolução da taxa de execução orçamental por tipo de despesa (2015 – 2018)

Resultados Chave

Resultado global da Cadeia de Valor (OE3)

Meta: 82%

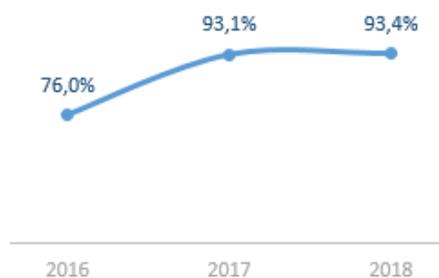


Figura 53 – Evolução do resultado da Cadeia de Valor (2016-2018)

Nível de maturidade dos controlos internos da segurança da informação

Meta: 3

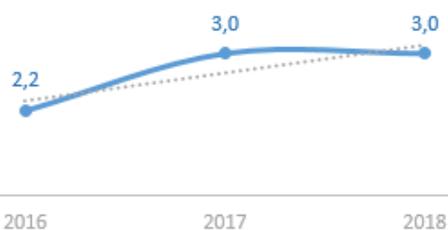


Figura 54 – Evolução do nível de maturidade dos controlos (2016 – 2018)

Evolução do prazo médio de pagamento a fornecedores (OE3)

Meta: 15 dias

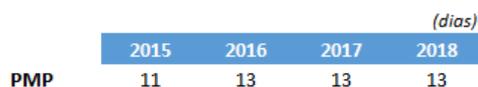


Figura 55 – Evolução do prazo médio de pagamento a fornecedores (2015-2018)

Número de execuções de *batch* realizadas em ambiente de produção (OE2)

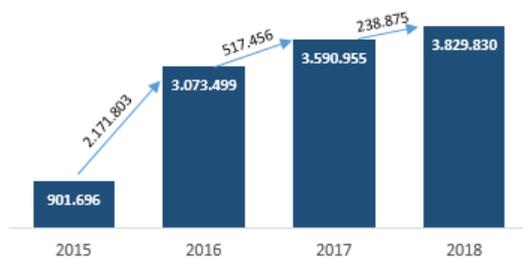


Figura 56 – Evolução do número de execuções *batch* realizadas em ambiente produção (2015 – 2018)

Número de processos *batch* configurados em ambiente de produção (OE2)

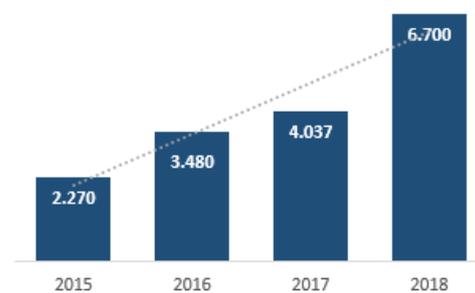


Figura 57 – Evolução do número de processos *batch* configurados em ambiente produção (2015 – 2018)

Resultados Chave

Número de *scripts* executados nos ambientes pré-produção, produção e experimental (OE2)

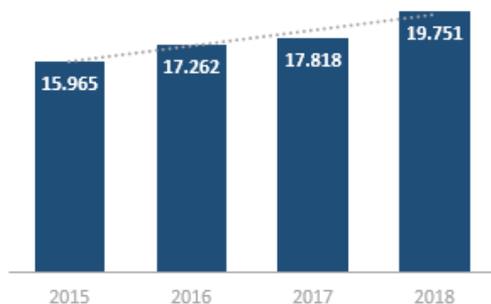


Figura 58 – Evolução do número de scripts executados (2015 – 2018)

Número de transações de interoperabilidade (OE1)

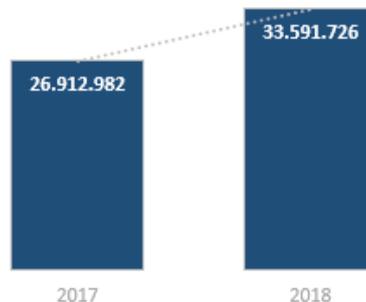


Figura 59 – Número de transações de interoperabilidade (2017-2018)

Tempo de reposição da disponibilidade dos serviços Web

Meta: 5 minutos

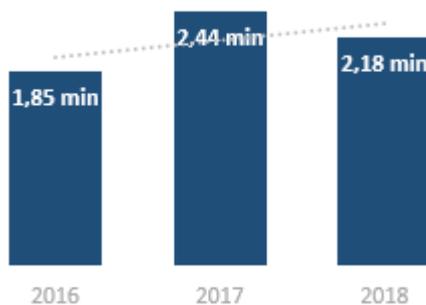


Figura 60 – Evolução do tempo de reposição da disponibilidade dos serviços web (2016-2018)

Testemunho

A génese

O *Instituto de Informática* é um instituto público, que se encontra sob superintendência e tutela do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social (MTSSS) sendo parte integrante dos organismos da administração indireta do Estado. Considerando o contexto em que se insere, tem como Missão “*Definir e propor as políticas e estratégias de tecnologias de informação e comunicação, garantindo o planeamento, conceção, execução e avaliação das iniciativas de informatização e atualização tecnológica do MTSSS*”. Desde a sua criação, em 1999, na altura com a designação de Instituto de Informática e Estatística da Segurança Social (IIESS), os princípios relacionados com a gestão de qualidade e melhoria contínua estiveram presentes. Nessa altura, os Diretores-Gerais das Administrações Públicas da União Europeia criavam um grupo constituído por peritos para organizar a cooperação entre os 15 membros e a Comissão no “domínio das permutas e cooperação internacionais no que concerne à evolução da administração pública, nomeadamente na prestação de serviços públicos modernos e inovadores”¹. Estava criado o Grupo de Serviços Públicos Inovadores (Innovative Public Services Group - IPSG) que desenvolveria a Estrutura Comum de Avaliação (Common Assessment Framework - CAF) produzida e testada durante as Presidências Finlandesa e Portuguesa (segundo semestre de 1999 e primeiro semestre de 2000, respetivamente). A estrutura base da CAF foi desenhada desde logo com uma forte cooperação entre a European Foundation for Quality Management (EFQM), a Academia de Speyer (Instituto Alemão de Ciências Administrativas) e o European Institute for Public Administration (EIPA). Impulsionado pelo Ministério que tutelava o IIESS, este foi um dos primeiros 14 organismos nacionais que começaram a adotar o modelo CAF, começando por formar no modelo alguns, contribuindo para a sua evolução e atualização até 2013. Acima de tudo, estava dado o primeiro passo para que os vários organismos da Administração Pública adotassem modelos de gestão com base nas melhores práticas e recomendações europeias. A introdução da CAF patrocinada ao nível ministerial foi assim o primeiro processo de autoavaliação introduzido no Instituto de Informática.

A necessidade

A atividade do *Instituto de Informática* é atualmente identificada por um conjunto de serviços que os seus *stakeholders* reconhecem e que vai desde o suporte técnico, comunicações, infraestruturas e postos de trabalho, desenvolvimento e manutenção de aplicações, formação e gestão de informação. Na verdade, esta abrangência de serviços resulta do crescimento do instituto e a estratégia que foi desenvolvida ao longo dos anos. O propósito inicial de criação do IIESS passava pela implementação de um sistema de gestão único da Segurança Social, com uma única base de dados e aplicações transversais ao território nacional, permitindo criar uma padronização na atribuição e avaliação das prestações sociais e no âmbito da cobrança e da receita. Desta forma, seria possível unificar modelos de dados e tecnologias distribuídos por vários fornecedores, definir procedimentos e orientações técnicas únicas nos diversos centros distritais da Segurança Social, ganhando eficiência e maior usabilidade por parte dos utilizadores. Durante os primeiros anos

¹ <https://www.caf.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=01AC8D29-E0FF-4DD1-884C-0855C93BAB45>

verificaram-se algumas dificuldades em atingir os resultados esperados. Decorrente destas dificuldades, juntamente com o alto patrocínio ministerial, estava identificada a necessidade de implementarem ferramentas que permitissem realizar uma autoavaliação do estado atual da organização, identificando *gaps* face à estratégia definida. A CAF foi assim a primeira ferramenta de autoavaliação selecionada que, de acordo com a Coordenadora de Área da Qualidade e Auditoria do Instituto de Informática, permitiria “*fornecer os insights entre o caminho percorrido, o ponto em que estavam e o que faltava alcançar para atingirem os resultados de uma forma consistente*”. O relatório produzido após o primeiro momento de autoavaliação baseado na CAF trouxe evidências relativas a pontos fortes e áreas de melhoria da organização, ajudando a clarificar alguns aspetos que até então não tinham sido percebidos e com impacto nos resultados obtidos. Foi assim proposta a adoção contínua deste modelo por indicações da gestão de topo (denominado Conselho Diretivo do Instituto de Informática). O passo seguinte passou por uma segunda autoavaliação, em 2006, já seguindo o *Modelo de Excelência da EFQM*. O relatório obtido e apresentado à gestão de topo foi esclarecedor no que diz respeito ao estado atual de diversos tópicos dentro da organização: aspetos menos conseguidos pela organização, os desvios identificados face à estratégia definida e os resultados previstos, o desdobramento que não estavam a conseguir implementar, até que ponto as estratégias estavam a ser consolidadas e operacionalizadas no seio da organização, a relação entre os resultados obtidos e a estratégia implementada ou se, pelo contrário, existia uma forte influência de fatores externos pouco controláveis nos resultados obtidos.

O início de adoção do *Modelo de Excelência da EFQM* constituiu assim um salto qualitativo no rumo para a excelência, apresentando a possibilidade de acompanhar outros organismos públicos e privados. Sendo um organismo público de gestão privada, a possibilidade de comparação nomeadamente com empresas do sector das Tecnologias de Informação e Comunicação era visto como uma vantagem.

Motivações para o reconhecimento

Em 2007, o *Instituto de Informática* atinge o primeiro nível de reconhecimento *Committed to Excellence* premiando o início de um percurso de desenvolvimento e melhoria contínua. Foi o início de um processo contínuo e sistemático de autoavaliação e avaliações externas que permitiriam identificar “*pontos fortes, áreas de melhoria, ações a implementar, monitorizar as ações, avaliar a maturidade e perceber que caminho estavam a percorrer*”, beneficiando da metodologia RADAR que permite desenvolver um perfil reconhecido de forma consistente em toda a Europa, independentemente do sector de atividade. Para um instituto recém-criado a atuar no sector das Tecnologias de Informação e Comunicação, este primeiro reconhecimento constituiu um referencial de *benchmarking* para outros institutos públicos, uma afirmação no posicionamento na Administração Pública, um fator de diferenciação e de comprovação da maturidade da organização no que se refere à excelência dos serviços prestados e modelo de gestão. Por outro lado, a

visibilidade global disponibilizada pelo *EFQM Global Excellence Index*² permite atualmente evidenciar que, no seu rumo para a excelência, o *Instituto de Informática* é um dos poucos organismos públicos nacionais com pontuação no EQFM RADAR superior a 300 pontos. Este reconhecimento é acima de tudo um “motivo de orgulho, pois significa que, apesar de todas as dificuldades que se colocam a um organismo da administração pública, ao longo destes anos tem conseguido manter este reconhecimento, o que tem permitido implementar melhorias efetivas na forma de trabalhar e crescer e de se organizar”.



Instituto de Informática, I.P.

Bronze Leading Organisation for Excellence in the Public sector

Fonte: [EFQM Global Excellence Index](https://www.globalexcellenceindex.org/), link consultado em 10/03/2019

A preparação

Em 2006, criou-se no *Instituto de Informática* uma área dedicada à Qualidade e Auditoria e definiu-se uma visão estratégica para o nível de excelência pretendido para a organização. Esta visão foi materializada através de capacitação de recursos, implementação de uma gestão por processos e a adoção de um conjunto de referenciais normativos de suporte à atividade principal – gestão de serviços de Tecnologias de Informação, de entre outras iniciativas. A adoção do *Modelo de Excelência da EFQM* foi uma iniciativa importante e contribuiu para O desenvolvimento do Instituto de Informática, dos serviços que disponibiliza e do Sistema de Informação.

Os processos de autoavaliação, primeiro de acordo com a CAF e posteriormente com o *Modelo de Excelência da EFQM*, envolveu uma equipa interna multidisciplinar proveniente de diversas áreas da organização que obteve formação específica nos vários modelos CAF e *Modelo de Excelência*, de entre outras. Constituiu-se uma bolsa de auditores interna, beneficiando da certificação num diverso conjunto de referenciais normativos (NP EN ISO 9001, ISO / IEC 27001, ISO / IEC 20000-1). Juntamente com consultoria externa, a primeira

Alguns exemplos genéricos de questões que se podem encontrar num guião de entrevista utilizado durante a autoavaliação:

[Pessoas] *Sente-se envolvido na organização? Tem as ações de formação que gostariam de ter? Sente que as competências estão a ser desenvolvidas? Tem um plano de carreira?*

[Estratégia] *Conhece a estratégia? Conhece os objetivos estratégicos da organização? Sabe qual o seu contributo para a concretização dos objetivos da organização?*

[Liderança] *Quem são os líderes da organização? Os líderes atuam como modelo a seguir?*

² <http://www.globalexcellenceindex.org/content/4-about-us>

autoavaliação segundo o *Modelo de Excelência* envolveu também recursos internos que obtiveram formação *on job*.

Sendo reconhecida a dificuldade na implementação do processo de autoavaliação devido à redução da capacidade efetiva dos recursos disponíveis e a complexidade crescente da organização é igualmente reconhecido o carácter estratégico da autoavaliação e a sua mais-valia, seguindo uma metodologia de entrevista e de recolha e análise de informação disponibilizada internamente. Com a realização de entrevista procura-se ter uma visão abrangente da organização e por isso é principalmente direcionada a diretores e coordenadores de área, chefes de equipas multidisciplinar e responsáveis de projeto, permitindo assim obter uma visão transversal e profunda do Sistema de Gestão e das perceções das pessoas da organização aos vários níveis.

Conhecimento e gestão de topo

O conhecimento interno sobre o *Modelo de Excelência da EFQM* é fundamental para que haja uma consciencialização do papel de cada pessoa na organização. No *Instituto de Informática* é disponibilizada formação no modelo independentemente da sua função na medida do plano de formação existente e manifestação individual de interesse, em paralelo com as formações específicas relativas à função que ocupam. Durante a entrevista realizada durante a autoavaliação é explicado o *Modelo de Excelência*, o que é o processo de autoavaliação, objetivo e resultados esperados. Anteriormente à visita de avaliadores externos é realizada uma apresentação na qual que é explicado o modelo, como deve ser entendido, as relações que existem entre os vários critérios, e entre os critérios e as atividades realizadas por cada um, e as evidências que se podem apresentar. O relatório final resultante é disponibilizado via intranet e merece destaque nos meios digitais de divulgação interna. Em sessão presencial, a equipa de Qualidade e Auditoria apresenta resumidamente os resultados do processo de autoavaliação, do relatório de avaliadores externos e as principais ações que pretendem implementar.

O envolvimento da gestão de topo, através dos sucessivos Conselhos Diretivos que têm ocupado os cargos de gestão no Instituto de Informática, tem sido fundamental ao longo dos anos enquanto motor impulsionador da manutenção do *Modelo de Excelência da EFQM*. Devido à utilização do modelo, a gestão de topo tem atualmente uma elevada consciencialização da relação causa-efeito entre áreas de melhoria, implementação de ações e resultados alcançados, reconhecendo o valor da ferramenta na prossecução de um caminho contínuo para a excelência. Caminho este que continua a fazer sentido para o posicionamento estratégico do *Instituto de Informática* na Administração Pública enquanto referência de boas práticas.

Impacto e benefícios

O *Modelo de Excelência da EFQM* permite avaliar relações causa-efeito entre os vários critérios e partes de critério, o que permite um alinhamento com a estratégia da organização, um conhecimento da origem dos resultados e, deste modo, promover o crescimento da organização de uma forma sustentável. Ao longo dos anos tem permitido a identificação de pontos fracos e aspetos a melhorar, bem como a aplicação de uma atitude de criatividade e inovação no alcançar dos objetivos face às regras e especificidades a que está sujeito enquanto entidade da Administração Pública. Para evoluir e desenvolver a organização no *rumo à excelência* é necessário ter uma visão que extravase o quadro legal, uma atitude criativa que conduza à identificação de novas formas de fazer as coisas, “*exige que os organismos públicos tenham flexibilidade e capacidade de pensar e agir de forma diferente*”. Ao permitir fornecer informação do estado da gestão da organização, o *Modelo de Excelência da EFQM* exige que as organizações façam esforços adicionais para tomar decisões e planear ações de modo diferente, fora da sua zona de conforto. A continuidade e compromisso com o *Modelo de Excelência* tem permitido rotinar práticas de autoavaliação, contribuindo para a sustentabilidade da organização, fomentando a criação de um melhor local de trabalho, onde todas as pessoas se sentem bem e com sentimento de pertença e contributo. A melhoria contínua, a adaptação da organização às mudanças, a consciencialização das suas ações e dos resultados obtidos são impacto direto da utilização do modelo.

-
1. *O critério Pessoas é aquele onde o Instituto de Informática tem atingido resultados menos positivos, conseguindo perceber a razão quando analisam as abordagens e estratégias que têm sido seguidas, nomeadamente uma abordagem focada na gestão administrativa de recursos humanos permitida pela Administração Pública e não uma abordagem focada na gestão de pessoas cada vez mais estimulada no corporativismo.*
 2. *A identificação e medição manual de indicadores enquanto sistema de monitorização e controlo é uma dificuldade, pois introduz menor fiabilidade nos dados (maior probabilidade de erro) e exige alocação de tempo. O desafio atualmente passa por conseguirem ir introduzindo um sistema de controlo e monitorização automatizado.*
-

Motivação para o futuro

O *Instituto de Informática* é reconhecido com o nível *Recognised for Excellence* quatro estrelas, no ano de 2018. O passo seguinte é consolidar as quatro estrelas, pois existe a consciência que há ainda margem para evolução ao nível dos critérios Pessoas e Sociedade. E as pessoas são fundamentais no sucesso de qualquer organização, devendo estar alinhadas com a estratégia e os resultados para se fomentar uma cultura de desenvolvimento e melhoria contínua. Perspetiva-se que este será o grande foco de desenvolvimento no próximo triénio.