

ACADEMIA



SEGURANÇA SOCIAL
CRESCEMOS JUNTOS

Trabalho final de grupo:

Ana Vasques | Cristina Oliveira | Renato Bento (ISS, IP) | Tiago Preguiça (DGSS)

*“Estratégia sem tática é o longo caminho para a vitória.
Tática sem estratégia é o ruído antes da derrota.”*

(Sun Tzu em A Arte da Guerra)

ÍNDICE

SÍNTESE EXECUTIVA _____	4
PARTE I. OS ANTECEDENTES E O CONTEXTO ATUAL DO SISTEMA DE SEGURANÇA SOCIAL _	5
PARTE II. O PERCURSO PARA A AÇÃO _____	11
II.i. Estudo e o diagnóstico estratégico _____	11
II.ii. Uma abordagem estratégica da Academia Segurança Social _____	14
PARTE III. PLANO ESTRATÉGICO _____	16
III.i. Mapa estratégico e plano de ação _____	16
III.ii. Plano de ação _____	18
III.iii. Cronograma de concretização do projeto _____	22
III.iv. Orçamento, recursos, responsáveis e potenciais riscos _____	23
PARTE IV. CONSIDERAÇÕES FINAIS _____	24

SÍNTESE EXECUTIVA

O presente trabalho pretende, de forma sucinta, apresentar uma solução para, dentro das limitações legais e orçamentais vigentes, potenciar a formação de recursos humanos no universo das entidades da segurança social.

O sistema de segurança e de proteção social em Portugal está assente, entre outros organismos e serviços, em quatro institutos públicos – Instituto da Segurança Social, I.P., Instituto de Informática, I.P., Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, I.P. e Instituto de Gestão de Fundos de Capitalização da Segurança Social, I.P – e numa Direção-Geral – Direção-Geral da Segurança Social.

A existência destas entidades, ainda que com autonomia e missões próprias, obriga a uma reflexão integrada no que respeita à formação e capacitação de pessoas. Se na verdade a tarefa diária desempenhada em cada um destes locais é diferente, também não deixa de ser verdade que são tarefas complementares e que se interligam na assunção de um objetivo comum: fornecer aos portugueses uma maior e mais robusta proteção social, em todas as eventualidades, desde antes da sua nascença até aos últimos momentos da sua vida.

Ao propormos um modelo de academia que integre o conhecimento e o saber de todas estas “casas”, estaremos a dar um passo decisivo no fortalecimento de todo o sistema: desde a conceção normativa até à aplicação prática, passando pela interpretação e definição de requisitos de acesso a prestações e apoios.

Outras duas vertentes mostram-se fundamentais neste ambicioso projeto formativo comum: por um lado dotar os novos recursos humanos das ferramentas básicas de compreensão do sistema e, por outro, garantir aos trabalhadores e trabalhadoras que já são do sistema uma formação contínua, atualizada e que lhes permita reforçar as aptidões (tanto ao nível das *soft* como das *hard skills*).

Em suma, o projeto da Academia Segurança Social, inspirado em boas experiências já existentes, terá como principal mote a melhoria da proteção social e da missão pública de todo o sistema, ao mesmo tempo que valoriza, individualmente, os quadros que fazem parte das diversas entidades do sistema público de segurança social de Portugal.

PARTE I. OS ANTECEDENTES E O CONTEXTO ATUAL DO SISTEMA DE SEGURANÇA SOCIAL

A legislação publicada em 1919 sobre seguros sociais obrigatórios previa a criação de uma entidade gestora de âmbito nacional - o Instituto de Seguros Sociais Obrigatórios - que garantiria a concessão de prestações nas eventualidades de doença, invalidez, velhice, sobrevivência, desemprego e acidentes de trabalho.

Não tendo esta legislação entrado em vigor por falta de condições políticas, é a Lei n.º 1 884, de 16/05, de 1935 que, de alguma forma, se pode considerar como tendo dado início à legislação sobre Segurança Social no nosso país, estabelecendo, em termos orgânicos, um sistema baseado fundamentalmente em caixas sindicais de previdência, na sua maioria de âmbito nacional.

Em 1962 a reforma empreendida pela Lei n.º 2 115, de 18/06, de 1962, conduz à criação das Caixas Nacionais de Seguros de Doenças Profissionais e Nacional de Pensões¹, bem como da Caixa Central de Segurança Social dos Trabalhadores Migrantes².

Para coordenar a ação das caixas de previdência e abono de família, previa a Lei n.º 2 115, de 18/06, de 1962, a existência de uma federação de âmbito nacional designada por Federação de Caixas de Previdência e Abono de Família, formalizada pela Portaria n.º 22 451, de 13/01, de 1967, com estatuto publicado no Diário da República n.º 15, II Série, de 18/01.

No início da década de setenta, o DL n.º 413/71, de 27/09, estabelece, no seu preâmbulo, que "*dada a progressiva expansão do âmbito e atividades da previdência e as óbvias inter-relações, é de prever mesmo que a assistência social venha no futuro a constituir com aquele setor um conjunto de serviços nitidamente definido e diferenciado*".

Fruto da reorganização dos serviços do Ministério da Saúde e Assistência, operada pelo mesmo diploma, é criada a Direção-Geral da Assistência Social, a quem compete, entre outras atribuições, promover a valorização da família, fomentar a integração social, tendo em especial atenção as crianças e os jovens, os deficientes físicos e psíquicos e os socialmente diminuídos e promover a participação da população idosa na vida da comunidade. A esta Direção-Geral compreende a Inspeção Superior da Tutela Administrativa e o Instituto da Família e Ação Social.

Reorganizada pelo DL n.º 228/73, de 02/05, à Direção-Geral da Previdência compete orientar as instituições de previdência social dependentes do Ministério das Corporações e Previdência Social, coordenar a sua atuação e fiscalizar a execução das respetivas atividades.

¹ DL n.º 44 307, de 27/04, de 1962 e Portaria n.º 21 546, de 23/09, de 1965.

² DL n.º 46 813, de 30/12, de 1965.

Concretizando o que vem expresso no preâmbulo do DL n.º 413/71, de 27/09, a Direção-Geral da Assistência Social transita, nos termos do DL n.º 584/73, de 06/11, do âmbito da Saúde e Assistência para o Ministério das Corporações e Previdência Social.

Estas duas Direções-Gerais, ora integradas e constituindo uma só (de Segurança Social), ora autónomas (de Regimes de Segurança Social e de Ação Social) mantêm-se ao longo dos anos como serviços da administração direta do estado por onde tem corrido a função técnico-normativa bem como a da tutela das instituições particulares de solidariedade social.

Ainda nos termos do diploma acima referido, o Ministério das Corporações e Previdência Social passa a designar-se Ministério das Corporações e Segurança Social, salientando-se o facto de, pela primeira vez, surgir a expressão Segurança Social.

Na sequência da Revolução de 25 de Abril, o DL n.º 203/74, de 15/05, estabelece as grandes linhas de orientação do Governo Provisório e, entre elas, a substituição progressiva dos sistemas de previdência e assistência por um sistema integrado de Segurança Social.

A partir de 1977 começam a ser dados alguns passos em cumprimento do imperativo constitucional que responsabiliza o Estado por "*organizar, coordenar e subsidiar um sistema de Segurança Social unificado e descentralizado, de acordo e com a participação das associações sindicais e outras organizações das classes trabalhadoras*".

Procede-se à transferência dos serviços médico sociais da previdência para o âmbito do setor da Saúde, tendo em vista a sua integração no futuro Serviço Nacional de Saúde, sendo criada a Autoridade Distrital de Segurança Social, designada por «diretor distrital de Segurança Social», a quem compete assegurar a criação das condições necessárias à progressiva integração orgânica e funcional dos órgãos, serviços e instituições do âmbito do setor existente na área do distrito, e dinamizar o processo tendente à participação institucionalizada na organização e funcionamento do sistema unificado e descentralizado de segurança social em harmonia com na Constituição.

Ainda em 1977 é criado o Instituto de Gestão Financeira de Segurança Social, cuja competência, orgânica e modo de funcionamento são regulamentados pelo Decreto-Lei n.º 124/77, de 01/04.

Nesse ano, como corolário de todos os esforços empreendidos para por de pé o edifício orgânico no qual assentaria o sistema, é publicado o DL n.º 549/77, de 31/12, ratificado com emendas pela Lei n.º 55/78, de 27/07.

Reconhecendo a "*existência de estruturas paralelas e não articuladas da previdência social, por um lado, e da assistência social, por outro, agindo, umas vezes, em sobreposição, deixando outras vezes a descoberto situações de carência, e sempre marcadas pela ausência de objetivos comuns*", o DL n.º 549/77 de 31/12, vem definir, em termos profundamente inovadores, a nova orgânica da

segurança social em obediência a três princípios essenciais: integração, descentralização e participação.

A integração de estruturas de previdência social e assistência social até então existentes resulta num conjunto de serviços de administração direta do estado e organismos de âmbito nacional dotados de personalidade jurídica e autonomia administrativa e financeira, a nível central, enquanto que a descentralização é ancorada nos Centros Regionais de Segurança Social, dotados de personalidade jurídica e autonomia administrativa e financeira, que integram órgãos, serviços e instituições de previdência social e assistência social, no respetivo distrito, e cujo regime de instalação fica consagrado no DL n.º 79/79, de 02/08.

Nos anos oitenta procede-se à reestruturação da Junta Central das Casas do Povo, nascida em 1945, passando a instituto público e cujas atribuições fundamentais são a colaboração na definição da política de desenvolvimento das comunidades rurais, o apoio e tutela das Casas do Povo e a promoção da descentralização e desconcentração dos serviços públicos³.

No que se refere às instituições não lucrativas, são aprovados o Estatuto das Associações Mutualistas que procede a uma ampla revisão e atualização dessas associações⁴ e o Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social, que dá corpo à ampliação do respetivo conceito legal⁵.

Dando efetiva concretização à nova estrutura orgânica aprovada em 1977, são sucessivamente aprovadas as leis orgânicas dos:

- Centro Nacional de Pensões - DR n.º 2/81, de 15/01;
- Centros Regionais de Segurança Social - DL n.º 136/83, de 21/03;
- Inspeção-Geral da Segurança Social - DL n.º 136/80, de 20/05;
- Direção-Geral da Segurança Social - DL n.º 138/80, de 20/05, e DL n.º 346/83, de 27/07;
- Direção-Geral da Organização e Recursos Humanos - DL n.º 137/80, de 20/05, revisto pelo DL n.º 339/83, de 20 de julho;
- Departamento de Relações Internacionais e Convenções - DL n.º 345/83, de 26/07.

Pelo DL n.º 136/83, de 02/03, é dado por terminado o regime de instalação dos Centros Regionais de Segurança Social, sendo institutos públicos com autonomia administrativa, financeira e patrimonial, competindo a concessão de prestações de Segurança Social e a prossecução de modalidades de ação social.

³ A Junta é extinta pelo DL n.º 185/85, de 29/05, tendo as suas competências transitado para os Centro Regional de Segurança Social.

⁴ DL n.º 347/81, de 22 /12, e DR n.º 58/81, de 30/12.

⁵ DL n.º 119/83, de 25/02.

A estrutura de participação prevê órgãos a nível nacional e regional, constituídos por representantes das associações sindicais e outros trabalhadores, das autarquias e comunidades locais, das instituições particulares de solidariedade social não lucrativas e de outras entidades interessadas no sistema de Segurança Social.

A partir da primeira Lei de Bases da Segurança Social (Lei n.º 28/84, de 14/08), as instituições de Segurança Social constituem o setor operacional do aparelho administrativo, quer a nível nacional⁶, que a nível regional, no caso os Centros Regionais de Segurança Social.

O DL n.º 83/91, de 20/02, estabelece nova estrutura para o Ministério do Trabalho e da Segurança Social, registando-se alterações orgânicas em diferentes Direções-Gerais, sendo aprovadas também novas orgânicas do Centro Nacional de Pensões e da Inspeção-Geral da Segurança Social.

A Direção-Geral dos Regimes de Segurança Social⁷ é o serviço de conceção, de coordenação e de apoio técnico e normativo na área dos regimes de Segurança Social, enquanto que a Direção-Geral da Ação Social⁸ fica com idênticas competências na área da ação social.

A Direção-Geral da Família é o serviço central operativo da estrutura orgânica incumbido de promover a política da família e a valorização da instituição familiar.

Ainda em 1993 procede-se à reorganização dos Centros Regionais de Segurança Social, através da redução de 18 para 5 instituições desconcentradas de Segurança Social, visando garantir maior eficácia à gestão dos regimes de Segurança Social e ao exercício da ação social, melhor aproveitamento de recursos humanos e técnicos e redução dos custos de administração.

A generalização do rendimento mínimo garantido a todo o País e o desenvolvimento de novas políticas sociais de combate à exclusão através de parcerias entre o Estado e a comunidade, estão na base da criação do Instituto para o Desenvolvimento Social, sendo criado, também neste período, o Instituto de Informática e Estatística da Solidariedade.

No início de século, uma nova orgânica reunifica as vertentes de regimes de Segurança Social e da ação social num único serviço – a Direção-Geral da Solidariedade e da Segurança Social, correspondendo "*ao aprofundamento de uma lógica integrada de proteção social que, não pondo em causa a especificidade técnica das distintas áreas de trabalho (regimes de Segurança Social e ação social), valoriza a sua unidade estratégica enquanto instrumento de reforço da coesão social*".

Alteração estrutural complexa assistiu-se no ano 2000, com a criação do Instituto de Solidariedade e Segurança Social (ISSS), que veio agregar as competências e atribuições dos Centros Regionais de

⁶ Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, Centro Nacional de Pensões, Departamento de Relações Internacionais da Segurança Social e Centro Nacional de Proteção Contra os Riscos Profissionais.

⁷ DL n.º 216/93, de 16/06.

⁸ DL n.º 217/93, de 16/06.

Segurança Social e Centro Nacional de Pensões, tendo por objetivo dar maior unidade estratégica ao conjunto do sistema de Segurança Social e permitir um maior nível de desconcentração de base distrital, utilizando amplamente as novas oportunidades de gestão fornecidas pelos modernos sistemas de informação e informática⁹.

Salienta-se neste período a criação do Conselho Nacional de Segurança Social, que tem como atribuições promover e assegurar a participação dos parceiros sociais, das instituições particulares de solidariedade social e das associações representativas dos interessados no processo de definição e de acompanhamento da execução da política de segurança social, bem como da concretização dos objetivos do sistema de Segurança Social.

No DL n.º 171/2004, de 17/07, que reestrutura a orgânica do Ministério da Segurança Social e do Trabalho, volta a ficar consagrado que a conceção e formulação das medidas de política e as funções normativas são atribuições exclusivas dos serviços integrados na administração direta do Estado, deixando para os organismos da administração indireta do Estado, sujeitos à superintendência e tutela, as atribuições de natureza operativa que se materializam na execução dos programas e ações decorrentes das políticas e dos regimes estabelecidos. No primeiro caso temos a Direção-Geral da Segurança Social, enquanto que nos segundos temos:

- Instituto da Segurança Social, I.P.;
- Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, I.P.;
- Departamento de Acordos Internacionais de Segurança Social, I.P.;
- Centro Nacional de Proteção contra os Riscos Profissionais, I.P.;
- Instituto de Gestão de Fundos de Capitalização da Segurança Social, I.P.;

Uma nova orgânica é aprovada para o Ministério da Segurança Social, da Família e da Criança, em que lhe é confiada a responsabilidade pela definição e execução da política nacional relativa aos regimes de Segurança Social, da ação social, da família e da criança.

No quadro das orientações definidas para o Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado - PRACE¹⁰ é aprovada uma nova Lei Orgânica para o Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social¹¹.

São publicados, em 2007, os diplomas que estabelecem as atribuições e orgânicas, bem como as portarias de regulamentação das estruturas nucleares e as competências das unidades orgânicas dos

⁹ Sendo também criado o Instituto de Gestão de Fundos de Capitalização Financeira da Segurança Social.

¹⁰ Resolução do Conselho de Ministros n.º 39/2006, de 30/03.

¹¹ DL n.º 211/2006, de 27/10.

diversos serviços¹².

Nos termos do Decreto Regulamentar n.º 64/2007, de 29 de maio, a Direção-Geral da Segurança Social passa a ter por missão a conceção, coordenação e apoio nas áreas dos regimes de Segurança Social, incluindo a proteção contra os riscos profissionais e da ação social, bem como o estudo, a negociação técnica e coordenação da aplicação dos instrumentos internacionais relativos à legislação da Segurança Social e ação social.

Nesse contexto foi publicado o DL n.º 126/2011, de 29/12, que estabelece nova estrutura para aquele Ministério. Genericamente os organismos mantêm as atribuições constantes na orgânica anterior, são extintos os antigos órgãos consultivos¹³ e as Caixas de Previdência Social e criado o Conselho Nacional de Acompanhamento das Políticas de Solidariedade, Voluntariado, Família, Reabilitação e Segurança Social.

As alterações ao DL n.º 86-A/2011, de 12/07, sendo substancialmente importantes as introduzidas pelos DL n.º 60/2013, de 09/05 e 119/2013, de 21/08, resultaram numa nova estrutura para o Ministério, passando o mesmo a designar-se de Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social, o qual vê a sua orgânica aprovada pelo Decreto-Lei n.º 167-C/2013, de 31/12.

O DL n.º 251-A/2015, de 17/12, aprova a Lei Orgânica do XXI Governo Constitucional e faz depender do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, os serviços, organismos, entidades e estruturas identificadas no DL n.º 167-C/2013, de 31/12, alterado pelo DL n.º 28/2015, de 10/02.

O desígnio organizacional do Sistema de Segurança social está consagrado na Constituição da República Portuguesa, concretamente no seu artigo 63º, que estabelece:

Artigo 63.º Segurança social e solidariedade

“1. Todos têm direito à segurança social.

2. Incumbe ao Estado organizar, coordenar e subsidiar um sistema de segurança social unificado e descentralizado, com a participação das associações sindicais, de outras organizações representativas dos trabalhadores e de associações representativas dos demais beneficiários.

3. O sistema de segurança social protege os cidadãos na doença, velhice, invalidez, viuvez e orfandade, bem como no desemprego e em todas as outras situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho.

¹² Direção-Geral da Segurança Social, Institutos de Gestão Financeira e de Gestão de Fundos de Capitalização da Segurança Social, Instituto de Informática, Inspeção-Geral e Gabinete de Estratégia e Planeamento,

¹³ Conselhos Nacionais para a Promoção do Voluntariado, da Formação Profissional, da Higiene e Segurança no Trabalho, de Segurança Social, para a Reabilitação e Integração das Pessoas com deficiência, Comissão Nacional do Rendimento Social de Inserção, Conselho Consultivo das Famílias e Comissão para a Promoção de Políticas de Família.

4. *Todo o tempo de trabalho contribui, nos termos da lei, para o cálculo das pensões de velhice e invalidez, independentemente do sector de atividade em que tiver sido prestado.*
5. *O Estado apoia e fiscaliza, nos termos da lei, a atividade e o funcionamento das instituições particulares de solidariedade social e de outras de reconhecido interesse público sem carácter lucrativo, com vista à prossecução de objetivos de solidariedade social consignados, nomeadamente, neste artigo, na alínea b) do n.º 2 do artigo 67.º, no artigo 69.º, na alínea e) do n.º 1 do artigo 70.º e nos artigos 71.º e 72.º”*

Está, assim, chancelado o princípio da universalidade da segurança social, a cargo do Estado, que protege os cidadãos na doença, velhice, invalidez, viuvez e orfandade, bem como no desemprego e em todas as outras situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho.

Existe, depois, todo o edifício jurídico-normativo encarregue de densificar e concretizar as bases gerais e programáticas da Constituição da República Portuguesa, do qual se destaca a Lei de Bases da Segurança Social¹⁴.

PARTE II. O PERCURSO PARA A AÇÃO

II.i. Estudo e o diagnóstico estratégico

A gestão de recursos humanos na esfera das administrações públicas é hoje uma realidade complexa, atravessando, de há anos a esta parte, uma enorme transformação, quer pela influência e adoção dos princípios da *New Public Management*, quer por razões que se prendem com as imposições de normas orçamentais dos estados nação e das linhas de orientação política emanadas pelas instituições europeias de que fazemos parte integrante.

Defender a ideia de reforma nos regimes de emprego público em Portugal é consensual por parte de vários setores da sociedade, incluindo de altos responsáveis do setor público e dos poderes governativos, especialmente na aproximação aos regimes de emprego vigentes no setor privado.

Esses avanços foram sendo concretizados ao longo dos últimos anos, centrado na ideia de uma gestão de recursos humanos assente em carreiras unicategoriais e onde a valorização profissional se produz, de forma mais evidente, em processos de nomeação para o exercício de funções de maior responsabilidade.

¹⁴ Lei nº 4/2007, de 16/01.

Mas não só. A gestão estratégica de recursos humanos das últimas décadas orientou-se especialmente no alinhamento estratégico dos recursos face aos planos de ação e de intervenção dos organismos da administração pública, na adaptação às enormes mudanças organizacionais, na responsabilidade, nos sistemas de avaliação e de *accountability*, tudo isso numa mobilidade organizacional dos trabalhadores entre serviços e organismos, sem precedentes dir-se-á, em que se suscita permanentemente uma ideia de "competitividade" entre organismos da administração pública em processos de recrutamento interno, que se multiplicam e que colocam, aos candidatos, um "universo" de escolhas e possibilidades com enorme amplitude e que se traduz, e efetiva, numa enorme mobilidade e "transferência" de recursos entre organismos.

No enquadramento organizacional e funcional do Sistema Público de Segurança Social, particularmente complexo, amplo e exigente, como atrás exposto, esta é também a realidade atual da gestão de recursos humanos no seio deste macro sistema, exigindo-se, por isso, uma nova abordagem num modelo mais centrado na Gestão de Pessoas, enquanto individualidades que compreendem diferentes e múltiplas dimensões.

A gestão de pessoas deverá assim, numa nova perspetiva e abordagem estratégica, ser mais "*customizada*" e humanizada, alinhando-se com os interesses individuais de cada trabalhador numa simbiose e equilíbrio entre as dimensões profissional e pessoal, o que, na nossa visão estratégica, implica o estabelecimento de fortes relações de vínculo emocional e de sentimento de pertença a um sistema cuja cultura organizacional se diferencia, por razões intrínsecas, face aos demais organismos e serviços da administração pública.

Esta nova abordagem representa enormes desafios na Gestão de Pessoas, nomeadamente:

- Novas formas de medir e recompensar o desempenho;
- Novas estratégias de retenção do talento;
- Reforçar a gestão da diversidade;
- Garantir a gestão da experiência, do compromisso e bem-estar dos trabalhadores;
- Promover uma cultura de segurança e de alto desempenho;
- Reforçar as *soft* e *hard skills*.

Nesta matriz e abordagem, assume também fator central diferenciador, e determinante, as características de cultura organizacional, que lhes conferem identidade própria e a distingue de todas as demais organizações, essencialmente pelos valores dominantes que emergem da sua história, dos rituais, dos símbolos e das conquistas anteriores enquanto organização ao serviço dos cidadãos.

O mapa abaixo sistematiza, num modelo de avaliação estratégica PESTEL, as diferentes dimensões, variáveis e fatores críticos em matéria de recursos humanos no seio do Sistema Público de Segurança Social.

Análise PESTEL					
Político	Económico	Sociológico	Tecnológico	Ambiente	Legislação
Estabilidade Governativa	Perspetiva de recuperação económica no curto prazo	Fatores demográficos	Perspetiva de investimentos significativos de âmbito tecnológico (PRR)	Orientação estratégica e governativa no domínio das políticas ambientais	Estabilidade / diferenciação nas carreiras da AP
Políticas Públicas que limitam o recrutamento externo	Perspetiva de crescimento económico no médio / longo prazo	Expectativa dos cidadãos face às políticas da área social	Predisposição da entidade para processos de inovação e melhoria contínua	Perspetiva de investimento (PRR) em medidas com impacto ambiental	Alterações no âmbito da legislação e relações laborais
Possibilidade de recrutamento interno na administração pública	Investimento Público na AP no âmbito do PRR	Estabilidade do regime laboral de CTFP			Sistema de avaliação desempenho (SIADAP)
Pressões corporativas		Cobertura geográfica e de proximidade em todo o território, pelo ISS, IP			

Na perspetiva da análise de GAP estratégico, consideramos essencial desenvolver ações e soluções que potenciem dois grandes fatores, estruturantes no sistema, designadamente:

- A capacitação dos recursos e a retenção de talentos;
- A vinculação emocional diferenciada e única a um sistema complexo e único.

Análise do GAP Estratégico			
Estado atual Onde está neste momento?	Ações a desenvolver Passos para atingir os objetivos?	Estado desejado no futuro Onde deseja estar?	Timeline Prazos?
Dificuldade na Gestão Estratégica ao nível dos Recursos Humanos no ISS,IP, que se traduz em dois grandes fatores: (1) Fixação e retenção de recursos / efetivos com know-how acumulado, com vinculação afetiva ao sistema e com uma perspetiva de realização de carreira no sistema de Segurança Social e (2) Criar condições que permitam conferir aos recursos humanos competências para a inovação e mudança.	Acolhimento e integração com formação inicial obrigatória, de natureza transversal ao sistema público de segurança social	(1) Garantir a retenção dos novos trabalhadores: motivá-los, envolvê-los no projeto Segurança Social, dar-lhes oportunidades para crescer. Garantir que o universo da Segurança Social é um bom lugar para trabalhar e desenvolver a carreira.	1,5 anos
	Criação da "Academia Segurança Social" - plataforma colaborativa entre instituições do setor da Segurança Social, tendo como missão o estudo, reflexão, análise, capacitação e formação específica do universo segurança social.		
	Criação de um regime de carreiras profissionais, específicas e ajustadas, ao setor da Segurança Social, atendendo à sua especificidade e complexidade funcional	(2) Transformar as equipas em agentes de inovação e mudança: proporcionar formação adequada, preparação, conhecimento, espaço e oportunidades para pensar os processos de trabalho de forma diferente, ter capacidade crítica e construtiva para motivação para a aprendizagem e querer ajudar a trazer melhorias.	
	Perfil e GAP de competências, estruturadas por áreas funcionais		
	Valorização remuneratória das carreiras (base e / ou variável)		
Promover reuniões regulares entre o órgão de direção de topo e representantes dos trabalhadores do ISS, IP			

II.ii. Uma abordagem estratégica da Academia Segurança Social

O contexto legislativo no que concerne à administração pública exige, cada vez mais, uma maior criatividade por parte dos dirigentes para potenciar a capacidade de cada um dos seus recursos, sejam eles humanos ou materiais. As limitações e constrangimentos orçamentais, alicerçados numa complexa malha burocrática, potenciam, de forma clara, a necessidade de aproveitar de forma concertada e transversal os recursos existentes.

Nesse sentido, as lógicas de Unidades Ministeriais de Compras, de Serviços Partilhados, entre outras, vieram abrir caminho e espaço para uma partilha de responsabilidades entre entidades, tentado com isso ganhar escala e eficiência nos mais diversos processos administrativos.

Alicerçado neste contexto, parece ser de todo fundamental dotar o sistema de segurança social nacional de uma Academia setorial, que agregue conhecimento e experiência dos diferentes organismos e entidades que o compõem, a saber: Instituto da Segurança Social, I.P., Instituto de Informática, I.P., Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, I.P., Instituto de Gestão de Fundos de Capitalização da Segurança Social, I.P e a Direção-Geral da Segurança Social.

Esta abordagem não poderá, apesar de tudo, ficar fechada em si mesmo. Será fundamental transportar da sociedade civil – academia e outros *stakeholders* – conhecimento para o interior do sistema, permitindo que outras experiências, visões e saberes possam contribuir para o reforço da missão dos trabalhadores e trabalhadoras.

É expetável que a Academia Segurança Social tenha três grandes funções *core*:

1. Facultar formação de base para novos recrutamentos;
2. Facultar formação contínua, atualizada e modelar ao longo do percurso profissional dos trabalhadores e trabalhadoras;
3. Facultar formação específica para dirigentes do sistema.

Para cumprir este desígnio a Academia poderá recorrer a:

- A. Dirigentes superiores e intermédios;
- B. Especialistas nestas áreas do saber, provenientes do exterior do sistema de segurança social;
- C. Personalidades de reconhecido mérito e valor.

Numa vertente mais prática, os objetivos da Academia passaram por:

- I. Garantir a retenção dos novos trabalhadores: como motivá-los, envolvê-los no projeto Segurança Social, dar-lhes oportunidades para crescer. Como garantir que o universo da Segurança Social é um bom lugar para trabalhar e desenvolver a carreira (e que os outros serviços da administração pública não se tornem mais aliantes). Garantir, assim, um *commitment* afetivo com a entidade.
- II. Desenvolver, de forma apropriada, o acolhimento e a integração de novos membros, apresentando os elementos que caracterizam a Instituição e que são indispensáveis para a socialização dos colaboradores. Dessa forma, assegura-se a transmissão de conhecimento e a criação de afinidade, envolvendo-os na cultura interna.
- III. Transformá-los em agentes de inovação e mudança: como lhes dar formação, preparação, conhecimento, espaço e oportunidades para pensar os processos de trabalho de forma diferente, para ter capacidade crítica e de questionar, para motivá-los a aprender e querer ajudar a trazer melhorias.
- IV. Fornecer um amplo leque de formação em contexto laboral, que acompanhe com regularidade a evolução profissional dos trabalhadores e trabalhadoras, utilizando ferramentas de *e-learning*.
- V. Tornar os dirigentes da segurança social profissionais mais qualificados, tendo como foco matérias de liderança, inovação, benchmarking, etc.

PARTE III. PLANO ESTRATÉGICO

III.i. Mapa estratégico e plano de ação

O plano estratégico da implementação da Academia Segurança Social tem como dimensão primordial a **Capacitação de Pessoas**, devendo o resultado dessa capacitação refletir-se na melhoria da **relação dos cidadãos com a Segurança Social**.

Por sua vez, a capacitação está alicerçada nas dimensões legal, de processos internos e organizacional.



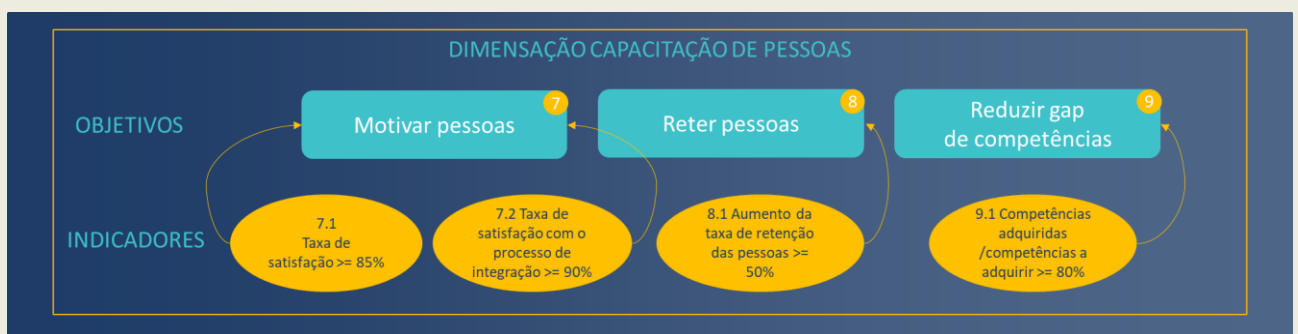
Na **Dimensão Cidadão** o mapa estratégico tem como objetivo último o aumento da satisfação dos cidadãos e das empresas no seu relacionamento com a Segurança Social, quando o mesmo implica interação com utilizadores.



A dimensão de **Capacitar as pessoas** reflete o sucesso final do plano estratégico do ponto de visto interno, sendo que os objetivos e indicadores estão fortemente orientados para os resultados.

O investimento nas pessoas é fundamental para garantir a sua vinculação à Segurança Social. A Academia pretende garantir um investimento recíproco, de parte a parte. Por um lado, a Segurança Social garante a oportunidade de crescimento de cada pessoa, a sua valorização individual e oportunidade de um exercício pleno das suas capacidades.

Simultaneamente, e porque o modelo está suportado numa avaliação do nível de sucesso da aprendizagem por parte dos trabalhadores, proporciona um investimento pessoal muito elevado em matérias da Segurança Social, que lhe darão um incentivo adicional em permanecer na Segurança Social, pelo crescimento pessoal e pelo apoio que terá na evolução da sua carreira profissional.



Assim, na dimensão **Organizacional**, temos os seguintes objetivos e indicadores orientados para a implementação do plano:



Finalmente, na dimensão **Processos Internos**, os objetivos e indicadores são orientados para a preparação base de processos internos que garantem o correto mapeamento de competências e que permitirá a implementação do plano com eficácia:



Considerando o envolvimento de várias entidades, este mapa estratégico será implementado de forma transversal, sendo que o mesmo reflete o trabalho conjunto de todas as entidades envolvidas.

III.ii. Plano de ação

Para a implementação do plano estratégico e garantir o sucesso dos objetivos estratégicos, será implementado um plano de ação, alicerçado num conjunto de ações calendarizadas, para garantir a sua integral implementação.

O plano de ação, que está diretamente alinhado com o mapa estratégico **assenta em 9 eixos**:

Eixo 1. Criar a Academia Segurança Social

O passo inicial será a criação de uma equipa instaladora que responsável pela implementação do projeto e será constituída por elementos dos quatro institutos públicos – Instituto da Segurança Social, I.P., Instituto de Informática, I.P., Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, I.P. e Instituto de Gestão de Fundos de Capitalização da Segurança Social, I.P – e da Direção-Geral da Segurança Social. Segue-se a elaboração do regulamento interno da Academia e modelo de articulação institucional.

Eixo 2. Elaborar plano de formação, conteúdos e suportes

Definição, pela equipa instaladora, do plano de formação em três vertentes:

- Ab initio**, direcionada aos novos trabalhadores da Segurança Social.

A formação ab initio será uma formação completa, que integra formação inicial das bases do sistema de Segurança Social e formação inicial comportamental, onde também se apostará em inovação.

Esta formação terá uma componente transversal presencial e de e-learning, a qual acresce uma formação on job desenhada para cada tipo de perfil.

- b) **Recorrente**, destinada a todos os trabalhadores.

A formação recorrente assentará principalmente em formação técnica on-line. Esta formação tem como objetivo garantir uma base de conhecimento transversal, uniforme e robusta. Esta formação periódica, terá mínimos de formação obrigatória por ano por trabalhador com uma avaliação do nível de conhecimento adquirido e restiva avaliação da eficácia da formação.

Para além da formação de caráter técnico, também a formação recorrente incidirá sobre competências comportamentais, sendo estas preferencialmente presenciais.

- c) **Oficinas temáticas**, dirigida principalmente para dirigentes e técnicos superiores.

As oficinas temáticas são espaços de reflexão conjunta sobre temas específicos. As oficinas terão serão compostas por seminários com oradores, internos e externos, diversificados seguida de espaços de reflexão conjunta.

- d) **Formação desenvolvimento pessoal**, dirigida a todos os trabalhadores.

Transversalmente, pretende-se dotar todos os trabalhadores em competências comportamentais que garantam a sua adaptabilidade, flexibilidade, resiliência e capacidade de inovar. Ao nível dos dirigentes a aposta será em liderança, gestão de equipas, gestão de projetos e inovação.

- e) **Reconversão para novas funções**, dirigido a trabalhadores que vão iniciar novas funções.

Esta dimensão tem uma dupla abrangência. Por um lado, com o avanço da digitalização da Segurança Social será necessário ter preparado um plano de reconversão de trabalhadores para novas funções, em particular, funções com maior tecnicidade para os quais os trabalhadores poderão ter um valor acrescentado real face a tarefas mais repetitivas e rotineiras.

Por um lado, e numa perspetiva de retenção de trabalhadores dentro da esfera da Segurança Social, é importante garantir um plano de formação destinado a trabalhadores que sejam integrados em novas funções dentro das suas unidades orgânicas atuais ou novas unidades orgânicas/instituições.

- f) **Autoformação**, disponível a todos os trabalhadores em formato e-learning.

Permite a que os trabalhadores possam aumentar o seu conhecimento em regime de autoformação, noutras matérias do seu interesse.

g) **Externa**, preparada para pessoas fora do universo da segurança social.

Esta formação será diversificada e direcionada a diversos públicos alvos, desde beneficiários e contribuintes do sistema a ações temáticas a desenvolver em conjunto com instituições do ensino superior.

Finalmente, e da maior importância, será a preparação de formação direcionada a públicos mais jovens, nomeadamente escolas dos diferentes níveis de ensino, básico e secundário, garantindo que os princípios e história da Segurança Social seja mais conhecido por todos. Este investimento traduz-se, espera-se, em futuros cidadãos adultos com maior conhecimento dos seus direitos e deveres.

Este eixo contempla também a criação de todos os conteúdos de todas as formações identificadas.

Eixo 3. Criar parcerias estratégicas

O sucesso da academia depende da criação de parcerias estratégicas, em particular com instituições do ensino superior e que serão uma peça fundamental da ligação e passagem de conhecimento.

Eixo 4. Constituir bolsa de formadores

A bolsa de formadores deverá ser constituída por formadores internos e externos.

Sendo necessário preparar também um sistema de avaliação de formadores, para garantir que a bolsa é constituída por formadores experientes, com excelente capacidade de comunicação e envolvimento dos formandos.

Eixo 5. Criar plataforma online

Sendo uma parte muito relevante da formação ministrada através de e-learning é fundamental a criação de uma plataforma, que seja acessível para todos os utilizadores.

Esta plataforma será a base do learning management system da Academia, nomeadamente:

- a) Ter disponibilizar todos os conteúdos dos cursos;
- b) Realizar o controlo de formandos e formadores;
- c) Permitir a avaliação 360° (formadores, formandos e conteúdos);
- d) Registrar o progresso dos cursos;
- e) Constituir uma ferramenta colaborativa e interativa entre formandos e formadores;

Eixo 6. Avaliar gap de competências

O conhecimento individual das competências que são necessárias adquirir por todos os trabalhadores é uma ferramenta indispensável ao sucesso do plano. Para isso, é necessário iniciar pelo mapeamento de todas as funções existentes, com a identificação das competências técnicas e comportamentais de cada perfil.

Segue-se o mapeamento de todos os trabalhadores com os respetivos perfis de competências, seguido da avaliação do gap de competências por colaborador e definição do seu plano de formação individual.

Eixo 7. Definir plano de acolhimento

O acolhimento dos novos trabalhadores é um ponto crítico de sucesso da relação com a segurança social. Deve por isso ser um momento transformacional e onde se estabeleça desde início uma forte parceria e vinculação mútua. É por isso um eixo da maior importância no arranque da academia e na retenção dos trabalhadores.


Eixo 8. Obter certificação DGERT

A certificação como entidade formadora é essencial para salvaguardar que todas as formações podem ser consideradas curricularmente.

Eixo 9. Implementar plano de comunicação

A comunicação é essencial para o sucesso do plano, em particular para garantir a aderência de todos os envolvidos. A formação tem de ser um fator de motivação e não percecionada como uma sobrecarga adicional sem benefícios para as pessoas.

III.iii. Cronograma de concretização do projeto

PLANO DE AÇÃO		ACADEMIA  SEGURANÇA SOCIAL CRESCEMOS JUNTOS																					
		01 22	02 22	03 22	04 22	05 22	06 22	07 22	08 22	09 22	10 22	11 22	12 22	01 23	02 23	03 23	04 23	05 23	06 23	07 23	08 23	09 23	
1. Criar Academia Segurança Social		■	■	■																			
1.1 Criação da equipa instaladora		■																					
1.2 Elaboração de regulamento			■	■																			
2. Preparar Plano de formação					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2.1 Elaborar plano de formação				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2.2 Elaborar conteúdos											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2.3 Elaborar conteúdos formação e-learning											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
3. Criar parcerias estratégicas					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
3.1 Identificar parceiros estratégicos				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
3.2 Criar protocolos de parceria											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
4. Constituir bolsa de formadores											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
4.1 Constituir bolsa de formadores internos e externos											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
4.2 Definir modelo de avaliação de formadores											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
5. Criar plataformas e-online											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
5.1 Desenvolver plataforma e-learning											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
5.2 Criar plataforma de colaboração online											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
6. Avaliar gap de competências					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
6.1 Desenvolver plataforma de gestão de competências				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
6.2 Definir perfis de competências profissionais e comportamentais para todas as funções dos institutos											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
6.3 Mapear trabalhadores com perfis de competências											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
6.4 Mapear gap de competências para todos os trabalhadores											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
6.5 Identificar e calendarizar formações e-learning necessárias por trabalhador																							
6.6 Identificar, preparar e calendarizar sessões de formação presenciais por grupos																							
7. Definir plano de acolhimento					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
7.1 Criar novo plano de acolhimento de novos trabalhadores				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
7.2 Aprovar novo plano de acolhimento																							
7.3 Criar grupo piloto e recolher feedback do novo plano de acolhimento																							
8. Obter certificação DGERT																							
8.1 Preparar processo de certificação de formação pela DGERT																							
8.2 Obter certificação																							
9. Implementar plano de comunicação					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
9.1 Elaborar plano de comunicação interno					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
9.2 Implementar plano de comunicação interno																							

III.iv. Orçamento, recursos, responsáveis e potenciais riscos

Para a implementação do plano de ação, no quadro abaixo estão estabelecidos os valores orçamentais previstos, os recursos necessários, os responsáveis pelo projeto e identificação de potenciais riscos por eixo:

ORÇAMENTO RECURSOS		ACADEMIA  SEGURANÇA SOCIAL CRESCEMOS JUNTOS		
	ORÇAMENTO	RECURSOS	RESPONSÁVEL	POTENCIAIS RISCOS
1. Criação da Academia Segurança Social	-	RH: Diretores RH	Dirigentes máximos dos institutos/Direção Geral	- Alinhamento do projeto entre todos
2. Plano de formação	75 000 €	RH: Diretores RH Negócio e parceiros Fís: Definição de espaços de disponíveis para formação presencial	Equipa instaladora	- Abrangência de conteúdos - Eficácia do plano - Interesse e relevância dos conteúdos
3. Criar parcerias estratégicas	-	RH: Dirigentes máximos dos institutos/Direção Geral Diretores RH Negócio / Parceiros	Equipa instaladora	- Limitações legais
4. Constituir bolsa de formadores	250 000 €/ano	RH: Diretores RH Negócio	Equipa instaladora	- Recursos internos escassos - Poucos recursos externos com conhecimento técnico de SS
5. Criar plataformas e-online	250 000 €	RH: Diretores RH Tec: Novo sistema de informação de formação online e colaboração online	Equipa instaladora	- Processo de contratação pública
6. Perfis de competências	150 000 €	RH: Diretores RH Diretores Negócio Tec: Novo sistema de informação de gestão de competências	Equipa instaladora	- Avaliação correta das atuais competências individuais - Tempo de implementação face ao número de RH existentes
7. Plano de acolhimento	5 000 €	RH: Diretores RH	Equipa instaladora	- Eficácia do acolhimento - Meios para o implementar
8. Certificação DGERT	-	RH: Diretores RH	Equipa instaladora	- Tempo de implementação de todas as fases anteriores à certificação
9. Plano de comunicação	15 000 €	RH: Diretores Comunicação	Equipa instaladora	- Contratação de meios - Entendimento do projeto pelos trabalhadores

RH: Recursos humanos
Tec: Recursos tecnológicos
Fís: Recursos físicos

PARTE IV. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho, intitulado de Academia Segurança Social, surge no contexto de trabalho final do Curso Avançado em Gestão Pública.

A primeira nota é dirigida ao modelo formativo do ISCTE-IUL, o qual apresentou uma abordagem metodológica e de aprendizagem que permitiu um enorme enriquecimento de todos aqueles que tiveram a oportunidade de frequentar este curso de especialização, melhor capacitando os dirigentes do setor da Segurança Social e, por conseguinte, com competências mais aperfeiçoadas para o desempenho das suas responsabilidades no setor público.

E é justamente na capacitação que esta abordagem estratégica, de índole académica e formativa é certo, mas não menos pragmática e de exequível operacionalização pelo sistema, se ancora e foi construída, enquanto modelo de intervenção no domínio da Gestão de Pessoas que é estrutural e estratégico para um setor como o da Segurança Social, quer por fatores intrínsecos da nobre missão que prossegue, quer pela especial complexidade técnica, metodológica, funcional e programática que encerra em si mesma.

Este modelo estratégico, que incorpora ações, medidas e programas complementares à dimensão organizacional da criação da Academia Segurança Social, representa também e sobretudo, para os seus autores, a constatação, *in loco*, da dificuldade de, nos dias de hoje, reter recursos talentosos no setor Segurança Social, assim como recuperar e solidificar um propósito de “escola” Segurança Social, epíteto tão justamente conferido aos milhares de trabalhadores que, desde as bases fundacionais do sistema, ergueram e se comprometeram com a missão pública das políticas sociais num setor, importa dizer, em que a sua cultura organizacional é impar, diferenciada e única.

E agora? Depois de planear e conceptualizar, é agora tempo de ação.

Este modelo foi pensado e concebido na expectativa de poder ser concretizável pelos principais organismos do setor, invertendo, de forma definitiva, uma tendência de mobilidade de recursos na administração pública que, na verdade, o setor Segurança Social não quer, não precisa e não deseja.

O alicerce das organizações são as Pessoas. O das Pessoas a sua capacitação e o seu nível de compromisso com essas organizações.

É esta a nossa visão da Gestão de Pessoas 5.0.