



PLANO  
ESTRATÉGICO  
2021-2023

ATENDIMENTO DE PROXIMIDADE  
TRABALHO DE GRUPO | CAGEP 2021



TRABALHO DE GRUPO | CAGEP 2021

**REALIZADO POR:**

Carla Alves | Fátima Matos | Fernando Mendonça | João Ferreira |  
José Ramalho | Luísa Malhó | Manuela Veloso

## INTRODUÇÃO

<b>PARTE 1 – PONTO DE PARTIDA</b>	<b>5</b>
I. Identificação do Problema	5
II. Conhecimento	5
III. Conceito	5
IV. Diagnóstico	7
a) Análise PESTEL	9
b) GAP Estratégico	11
c) Análise SWOT	13
<b>PARTE 2 – CAMINHO PARA A AÇÃO</b>	<b>14</b>
I. NEXT – Atendimento de Proximidade	14
II. V.A.ISS – Veículo de Atendimento ISS	17
<b>PARTE 3 – PLANO DE AÇÃO</b>	<b>18</b>
Eixo I. Objetivos Estratégicos	18
Eixo II. Dimensões Estratégicas: Objetivos e Indicadores	19
a) Dimensão Financeira	19
b) Dimensão Cidadãos	19
c) Dimensão Organizacional	19
d) Dimensão Gestão das Pessoas	20
Eixo III. Ações e Tarefas	21
Eixo IV. Orçamento	23
Eixo V. Cronograma	25
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>26</b>

# INTRODUÇÃO

No momento de aprovação do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), concebemos um Plano Estratégico para o atendimento do Instituto de Segurança Social (ISS,IP), para três anos (2021-2023), focado no presente, e perspetivando o futuro.

O Plano Estratégico (PE|21|23) é o instrumento que define os objetivos estratégicos e os objetivos operacionais, a visão e o plano de ação, pelos quais se deve passar a orientar o acesso aos serviços de atendimento do ISS, IP.

A estratégia vertida neste documento tem como propósito promover e apoiar a modernização dos Serviços de Atendimento do ISS, IP, tornando o acesso mais simples e rápido, conhecendo e antecipando as necessidades dos clientes e empresas.

O PE|21|23, enquanto documento estratégico, engloba medidas concretas que visam a transição digital do Atendimento do ISS, IP, orientando-o para o cidadão e para a sociedade em geral.

O PE|21|23 é uma oportunidade para reinventar o funcionamento e organização do atendimento no ISS, IP, através da aprovação de um plano de ação mais digital, que contemple iniciativas estruturantes, combinadas com medidas de impacto mais imediato.

O PE|21|23 permitirá a programação de ações a executar no imediato, sendo um instrumento de implementação de iniciativas que promovam a transição digital do país, mas também pretende ser desde logo um instrumento de modernidade e de inovação na Administração Pública.

Um dos principais traços inovadores, reside no facto do PE|21|23 afirmar a ambição de projetar o serviço de atendimento do ISS como modelo nacional, que faça jus ao lema: "ISS, IP - Atendimento de Proximidade".

Acreditamos que este documento constitui o arranque para um novo ciclo no paradigma do atendimento ao cidadão e empresas, numa altura em que os canais transacionais têm ganho grande expressão relativamente aos restantes canais, e em que o atendimento presencial se tem modificado substancialmente, assistindo-se a uma alteração na sua tipicidade, complexidade e exigência.

Porém, a tarefa mais árdua só agora começa. Executar e cumprir o conjunto de iniciativas que dão corpo a esta estratégia será, sem dúvida, o teste mais exigente.

Estaremos à altura de cumprir esse desígnio.

# PARTE 1 – PONTO DE PARTIDA

## I. Identificação do Problema

Conceber um Serviço de Atendimento mais ágil e com maior proximidade aos cidadãos e empresas, constitui um dos grandes desafios da Administração Pública. A demora, a qualidade do atendimento e o elevado número de reclamações são as problemáticas reconhecidas, pelo que interessa perceber as causas desse handicap, bem como identificar de forma clara as estratégias para a sua mitigação. Assegurar a qualidade do atendimento, melhorar a comunicação no relacionamento com o/a cliente e aumentar a resolução ao primeiro contacto, são os objetivos que importa consolidar de imediato.

## II. Conhecimento

Para cumprir este desiderato, identificamos três grandes objetivos, sendo o primeiro o de promover a proximidade ao cidadão através dos meios de transição digital e o segundo o de capacitar os cidadãos para participarem nas oportunidades criadas pelas tecnologias digitais. Completamos o modelo com a identificação do objetivo de fomentar a inclusão e literacia digital.

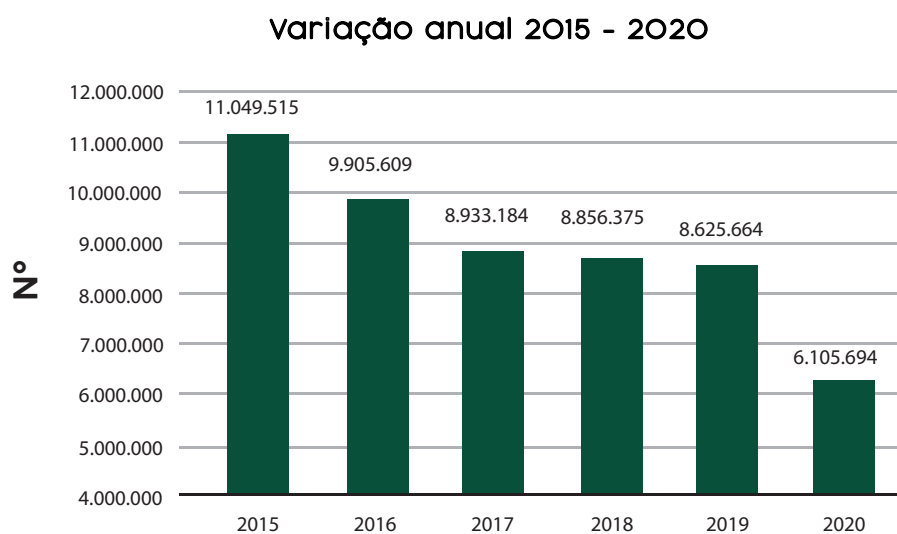
## III. Conceito

Entre 2015 e 2020, registou-se um decréscimo significativo no fluxo de utentes aos Serviços de Atendimento do ISS, IP (cerca de 50% - gráfico 1) o que pode ser explicado, em parte, pelo contexto da Pandemia Sars-Covid'19, mas também pela evolução do perfil do utente tipo que interage com o serviço público. Em sentido contrário, regista-se uma evolução no número de reclamações resultantes dos serviços de atendimento, com consequências negativas para a imagem do serviço, motivação dos trabalhadores e eficácia e eficiência dos serviços.

Parece pacífica a predisposição universal para a utilização crescente das tecnologias digitais e um contexto político nacional que facilita e favorece a transição digital. Nesta sequência, o Plano de Recuperação e Resiliência que, em devido tempo, o Governo Português apresentou junto da Comissão Europeia, materializa e identifica a <sup>1</sup>transição digital como um dos instrumentos essenciais da estratégia de desenvolvimento do país, em alinhamento com os objetivos políticos que irão nortear os investimentos da União Europeia, no período de programação 2021 -2027, de acordo com o novo quadro da Política de Coesão. A construção de uma sociedade digital, é assim identificada como uma oportunidade para reinventar o funcionamento e organização do Estado, orientando-o para o cidadão, para o reforço da competitividade económica e para desenvolvimento de um clima favorável à inovação e ao conhecimento”.

<sup>1</sup> Resolução do Conselho de Ministros n.º 30/2020, de 21 de abril de 2020.

## Gráfico 1 - Evolução do Número de Atendimentos no ISS, IP



Fonte: INDICADORES GESTÃO, ISS, I.P.- GP / UPCG - Dados Anuais de 2015 a 2021

## Tabela 1 - Caracterização dos Serviços de Atendimento

Referência	N.º Serviços de Atendimento		N.º Postos de Atendimento	N.º de Recursos Humanos	
	Permanentes	Periódicos		Afetos	Disponíveis
mai/21	311	14	1.372	1.202	1.034

Fonte: INDICADORES GESTÃO, ISS, I.P.- GP / UPCG - Maio de 2021

## Gráfico 2 - Evolução do Número de Atendimentos por Marcação



Fonte: INDICADORES GESTÃO, ISS, I.P.- GP / UPCG - Janeiro de 2020 a Maio de 2021

A área de atendimento, com grande proximidade aos cidadãos e empresas, espelha a constante evolução e o esforço de modernização do ISS, para melhorar a interação com o cliente e responder às suas exigências e necessidades. Registou-se, desde 2001, uma evolução bastante significativa nesta área, que ao longo dos anos passou de um atendimento exclusivamente presencial (2001/2005), para a criação de novos canais, (Segurança Social Direta em 2005) de maior proximidade aos cidadãos. O gráfico 2 atesta a evolução do número de atendimentos por marcação (67052 em 2020, para 201870 em 2021) a que não é estranha a situação pandémica vivenciada, mas que é também reveladora da disponibilidade e capacidade de adaptação dos serviços. Em plena era da modernização digital, novos instrumentos foram sendo criados e disponibilizados: correio eletrónico como canal de atendimento institucional; presença em espaços de atendimento multisserviço (Lojas do Cidadão, Lojas da Solidariedade); criação de balcões de atendimento específico e, mais recentemente a implementação do atendimento por marcação e a disponibilização da SIGAapp para obtenção de senha virtual para atendimento.

Atualmente, a existência de condições e meios financeiros, bem como o contexto e situação logística, suscitam elevado otimismo relativamente à concretização do plano, nomeadamente porque existem:

- Elementos facilitadores de investimento em novas tecnologias;
- Meios tecnológicos que permitem a concretização técnica do projeto;
- Rede corporativa e institucional, assente na rede de serviços públicos digitais, Administração Central e Regional, Comunidades Intermunicipais, Câmaras Municipais, Juntas de Freguesia, outras instituições com conhecimento das realidades locais;
- Recetividade e forte adesão da comunidade a este tipo de projetos.

#### IV. O Diagnóstico

A utilização de três instrumentos de diagnóstico (Análise PESTEL, Análise GAP e Análise SWOT) permitem um conhecimento mais profundo da realidade e, consequentemente, possibilita afinar a estratégia e metodologia a usar no plano NEXT. O contexto económico e social resultante da pandemia Covid'19, as alterações profundas verificadas na prestação de trabalho, bem como a forte pressão mediática que ocorre no atendimento dos serviços públicos, concorrem para um olhar diferenciador que coloca, definitivamente, o cidadão no centro da solução.

Na verdade, diz-nos a experiência, que há uma exigência crescente, quer na rapidez quer na qualidade do atendimento público, por parte do cidadão e das empresas. Os novos tempos obrigam a um olhar global e há desafios resultantes da evolução tecnológica cada vez mais estimulantes. Nos mais diversos sectores de atividade, passou a exigir-se a criação de valor para o cidadão e colaboradores. Aos organismos públicos, pede-se que "façam mais, com menos", correspondendo "o menos", a redução de recursos financeiros e humanos, o que pode representar

uma dificuldade acrescida.

Existem fundadas expectativas relativamente ao Plano de Recuperação e Resiliência e ao Quadro Financeiro Plurianual (QFP) 2021-2027, nomeadamente com a previsível disponibilização e aumento das dotações disponíveis, que podem concretizar a modernização das tecnologias emergentes e alterar decisivamente o modelo de atendimento.

### a) Análise PESTEL

A análise PESTEL, que a seguir se apresenta, sendo um método que permite o estudo qualitativo com base em fatores políticos (P), económicos (E), sociais (S) e tecnológicos (T), terá consequências importantes na definição do plano NEXT, uma vez que a estratégia e o posicionamento dos Serviços de Atendimento do ISS são extremamente influenciáveis por estas variáveis. Será, igualmente, de realçar o posicionamento ambiental (A), que deverá estar presente num atendimento moderno e preocupado igualmente com as questões ecológicas e futuro das novas gerações.

Em cada dimensão mencionada (política, económica, social, tecnológica e ambiental), são considerados fatores endógenos que podem ter impacto direto ou indireto nos serviços de atendimento:

**Político** – Inclui a legislação e regulamentação que influenciam a atividade normal do atendimento e que podem determinar o caminho a seguir. Deve-se considerar, por exemplo, até que ponto uma mudança na política nacional pode afetar a rede (extensão ou redução) dos serviços de atendimento ao público e, conseqüentemente, o seu funcionamento.

**Económico** – A capacidade do serviço em lidar com diferentes cenários do ciclo económico, que podem provocar um acréscimo da procura dos serviços públicos da Segurança Social.

**Social** – Os fatores culturais e outros, que permitem prever variações de tendências do mercado consumidor. Este item, pode ser fundamental para o funcionamento da organização, nomeadamente para eventualmente se adaptar a um menor número de atendimentos presenciais e um maior número de pedidos por outras vias (telefone, internet, atendimento remoto).

**Tecnológico** – O aumento (previsível) da utilização de tecnologia digital, vai determinar o ciclo de vida dos produtos e serviços no mercado. As inovações tecnológicas terão considerável impacto nos custos e na contratação de recursos humanos.

**Ambiente** – Preocupação com a sustentabilidade e criação de valor para as gerações futuras, nomeadamente através desmaterialização dos processos físicos, que se traduzirão necessariamente em redução de custos no processo de atendimento ao cidadão, e conseqüentemente na redução de consumíveis com impacto direto no controle da pegada ecológica.



A tabela seguinte, sintetiza o que atrás ficou dito.

Tabela 1 – Síntese das dimensões PESTEL

<b>Análise PESTEL</b>			
<b>POLÍTICO</b>	<b>TENDÊNCIAS</b>	<b>EFEITOS</b>	<b>IMPACTOS</b>
	Indefinição relativamente ao novo ciclo político	Indefinição das políticas macro	Atraso nas respostas estratégicas a considerar
	Dependência dos fundos comunitários	Aumento da capacidade de respostas inovadoras	Mais inclusão social Diferenciação positiva
	Manutenção das políticas de contratação pública	Recurso a mobilidade entre serviços com a afetação de recursos humanos envelhecidos, sem perfil e competências para o posto de trabalho	Dificuldade de reconversão, maior absentismo, menor produtividade, reduzida qualidade do trabalho, desempenho, adaptação, capacidade física e psicológica
	Modernização e simplificação administrativa	Alargamento da Rede de atendimentos: Lojas e Espaço do Cidadão e Centros de Contacto e Online	Maior Proximidade, Maior qualidade, eficiência, eficácia, produtividade e transparência dos serviços públicos digitais. Objetividade e tempo de resposta
<b>ECONÓMICO</b>	<b>TENDÊNCIAS</b>	<b>EFEITOS</b>	<b>IMPACTOS</b>
	Aumento das políticas económicas pós pandemia	Oportunidades criadas pelo PRR	Bem-estar para cidadãos e entidades
	Crescimento económico	Stakeholders com maior interesse no acesso aos serviços da Segurança Social	Melhoria da imagem institucional e aposta forte na proximidade
	Cobertura nacional e redução do custo unitário das comunicações  Conjuntura socioeconómica débil/desfavorável	Acesso e conectividade a serviços via Web  Reajuste das políticas públicas	Competitividade da economia e diminuição da exclusão social  Acréscimo da procura dos serviços da Segurança Social
<b>SOCIOLÓGICO</b>	<b>TENDÊNCIAS</b>	<b>EFEITOS</b>	<b>IMPACTOS</b>
	Envelhecimento da população	Redução do número de utentes	Menor número de atendimentos presenciais
	Alargamento dos apoios sociais	Maior cobertura das prestações sociais Mais cidadãos abrangidos	Aumento de público com perfis diferenciados
	Elevada taxa de emigração	Maior índice de dependência de idosos	Maior necessidade na prestação de serviços à distância

TECNOLÓGICO	TENDÊNCIAS	EFEITOS	IMPACTOS
	Aumento da utilização de tecnologia digital	Ampliação das ciber-ameaças	Dificuldade no controle de utilização dos equipamentos utilizados pelos utentes
	Sistemas de Informação Integrados (TI, tecnologias avançadas e inteligência artificial)	Aumento da capacidade e rapidez de resposta	Redução do erro humano e processos padronizados e otimizados
	Crescente utilização da internet móvel pelo cidadão	Acelerada evolução tecnológica Acesso generalizado à internet	Redução de custos no processo de atendimento ao cidadão Otimização de processos
	Rápida absolutização dos equipamentos tecnológicos	Necessidade de atualização e aquisição regulares de equipamentos	Aumento da despesa Disponibilização de equipamentos de topo
AMBIENTE	TENDÊNCIAS	EFEITOS	IMPACTOS
	Preocupação com meio ambiente e eficiência energética	Redução de custos a médio e longo prazo	Melhoria ecológica nos serviços Melhoria imagem institucional
	Desmaterialização dos processos físicos	Ganhos de eficiência e eficácia no tratamento dos processos	Redução de custos

## b) Análise do GAP Estratégico

O recurso a esta ferramenta permitiu avaliar o desempenho real da instituição, em matéria de atendimento ao público, mas também identificar as diferenças entre o estado atual do negócio e onde projetamos que esteja num futuro próximo.

A análise dos "GAP" nas dimensões "Pessoas", "Tecnológica" e "Qualidade" possibilitou o conhecimento do estado atual e facilitou a identificação das ações a desenvolver, para que os objetivos de curto ou longo prazo, sejam alcançados de maneira mais rápida e eficiente.

Após conclusão da análise, mais facilmente se indicam as ações concretas a desenvolver em matéria de estratégia, política de recursos humanos, identificação de stakeholders, aquisição de equipamento, formação profissional e ações de coaching que tornarão o atendimento mais ágil e a organização (ISS) mais inclusiva e solidária, conforme síntese que se apresenta no quadro seguinte.

### Análise do GAP Estratégico

DIMENSÃO	ESTADO ATUAL	AÇÕES A DESENVOLVER	ESTADO DESEJADO NO FUTURO	TIMELINE
DIMENSÃO PESSOAS	Colaboradores com défici d e competências comunicacionais, relacionais e digitais ao novo ciclo político	Formação em competências comunicacionais e relacionamento interpessoal.	Colaboradores preparados para promover a proximidade ao cidadão	20% colaboradores formados- até 2021 50% colaboradores formados - até 2022 30% colaboradores formados- até 2023
		Formação em competências tecnológicas e digitais	Colaboradores capacitados tecnicamente para operar com novas tecnologias e ferramentas digitais	10% colaboradores formados- até 2021 80% colaboradores formados - até 2022 10% colaboradores formados- até 2023
	Colaboradores com baixa resiliência e reduzida abertura à mudança	Ações de Coaching	Maior coesão da equipa e compromisso com a missão e valores da Instituição	80% dos colaboradores no primeiro ano, Restantes 20% até 2022.
DIMENSÃO TECNOLÓGICA	Descontinuidade na Rede de serviços de atendimento	Identificar stakeholders estratégicos em cada região	Aumentar e reforçar a rede de Parceiros Estratégicos	Até 2021 - Mínimo 2 por distrito 2022 - até 5 por distrito 2023 - Cobertura total
		Implementação de serviço de atendimento móvel	Garantir a capilaridade do atendimento de proximidade ao cidadão	2021 - 1 V.A.ISS em todos os distritos. 2022 - Reforço de V.A.ISS nalguns distritos (após avaliação) 2023 - Reforço de V.A.ISS nas zonas urbanas dos Distritos de Braga, Lisboa, Porto e Setúbal.

DIMENSÃO	ESTADO ATUAL	AÇÕES A DESENVOLVER	ESTADO DESEJADO NO FUTURO	TIMELINE
DIMENSÃO QUALIDADE	Atendimento distante do cidadão  Elevados tempos de espera no atendimento presencial (fluxo e marcação) e remoto	Aquisição de equipamento digital	Domínio pleno das ferramentas digitais por todos os intervenientes no atendimento	90% do equipamento disponível no início de 2021 e restante até 2022.
		Incentivos financeiros para os RH deslocalizados do seu local de trabalho. Redução dos tempos de espera através de Incentivos financeiros por objetivos	Dotação reforçada de pessoal em todos os locais de atendimento presencial  Reforço de RH no atendimento remoto	30 % até 2021 50 % - 2022 20% - 2023
	Elevado número de reclamações	Ações de formação em atendimento ao público	Colaboradores preparados para garantir respostas eficientes e eficazes. Assegurar partilha de conhecimento	80 % até 2021 10 % - 2022 20% - 2023

### c) Análise SWOT

Optou-se pela realização duma análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) focada na implementação do Atendimento de Proximidade. A matriz identifica os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, internos e externos à organização que possam concorrer para o desenvolvimento do Plano NEXT, contando com a colaboração do ISS, IP e das instituições que fazem parte da rede de serviços incluídos no plano estratégico.

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Liderança de topo motivada, presente e inovadora</li><li>• Espírito de equipa, empenho e dedicação dos colaboradores</li><li>• Competências e know-how dos trabalhadores do atendimento</li><li>• Disponibilidade de Assistência Técnica para apoio ao funcionamento da equipa</li><li>• Equipamento informático atualizado e em quantidade</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dificuldade de recursos humanos para alocar ao "Atendimento de Proximidade" e "VAISS"</li><li>• Capacidade de resposta limitada, atendendo à volumetria e dispersão dos pedidos a nível distrital/concelho</li><li>• Alterações legislativas frequentes /Dificuldade de atualização</li><li>• Comunicação interna pouco eficiente</li></ul>
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Estabilidade e continuidade das orientações políticas e da tutela</li><li>• Novo PRR e Quadro Financeiro Plurianual (QFP) 2021-2027 e com previsível disponibilização e aumento das dotações disponíveis</li><li>• Modernização dos sistemas de informação Tecnologias emergentes: Assistentes virtuais (chat bots), reconhecimento de voz (natural language processing) e automação de processos (robot process automation)</li><li>• Novas formas de prestação de trabalho</li><li>• Recrutamento de RH mais jovens e inovadores</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contexto económico e social</li><li>• Dificuldade de recrutamento na Administração Pública</li><li>• Complexidade de retenção e afetação de trabalhadores para o atendimento</li><li>• Incerteza decorrente do processo de descentralização de competências no que toca ao reforço de parceiros estratégicos</li><li>• Forte pressão mediática sobre o atendimento ao cidadão</li><li>• Dificuldades orçamentais e capacidade técnica limitada dos stakeholders estratégicos</li><li>• Alteração do padrão e/ou perfil de informação procurada pelos cidadãos</li></ul>

## PARTE 2 – CAMINHO PARA A AÇÃO



### NEXT – Atendimento de Proximidade

A **APP NEXT** consiste numa aplicação móvel disponibilizada para os sistemas IOS e Android, através da qual o cidadão e as entidades/empresas podem aceder a informação sobre os serviços disponibilizados e realizar a marcação para um atendimento presencial ou remoto. Permite, assim, à distância de um click agilizar e simplificar processos e procedimentos.

#### 1 - Atendimento Presencial

***“Resido em Aveiro e gostaria de marcar Atendimento Presencial, no Serviço Local. Como devo proceder?”***



Na APP NEXT, selecione o dia, hora e local que pretende ser atendido. Receberá, de imediato, uma mensagem com a confirmação da disponibilidade de atendimento.

## 2 - Atendimento Diferido

***“Em Julho, vou estar de Férias no Algarve e pretendo ser atendido no Serviço Local de Tavira. É possível?”***



Pode agendar o Atendimento Presencial, fora do local de residência com antecedência. A confirmação será enviada no momento da marcação.

## 3 - Atendimento Remoto



***“Não posso deslocar-me aos vossos serviços. Posso ser atendida através do Computador?”***



A APP NEXT permite agendar o Atendimento Remoto, sendo o local de contacto escolhido pelo cidadão. (No domicílio ou em instalação de stakeholders)

## 4 - Atendimento no Fluxo

**“Estamos na sala de espera dum serviço local. É possível saber quanto tempo vamos aguardar para sermos atendidos?”**



A APP NEXT permite conhecer, em tempo real, num sistema de semáforo virtual, a hora previsível de atendimento.

## 5 - Atendimento de Proximidade

**“Resido na freguesia de Parada de Bouro, no distrito de Braga e por questões de saúde não posso deslocar-me ao serviço local do concelho. Como devo proceder para ser atendido presencialmente?”**



Pode agendar o atendimento presencial na Junta de Freguesia da sua residência, entidade com quem estabelecemos um protocolo. A V.A.ISS irá deslocar-se para que um técnico do ISS concretize o atendimento presencial.



## 6 -V.A.ISS- Veículo de Atendimento do ISS

Sem prejuízo de todos canais de atendimento já disponibilizados, resulta claro que há necessidade de adequação dos serviços, no intuito de responder aos desafios emergentes atrás enunciados. Impõe-se reforçar o atendimento dos serviços de segurança social, através da criação de dezoito **V.A.ISS- Veículo de Atendimento do ISS**, a afetar a cada um dos dezoito distritos nacionais.

A **V.A.ISS**, está em permanência nos territórios e vai de encontro às solicitações dos cidadãos, que por razões diversas tenham dificuldade de acesso aos serviços de atendimento da segurança social. A **V.A.ISS** é um instrumento móvel com vocação para atendimento de proximidade e que disponibiliza soluções inovadoras, colaboração institucional e capacitação de acesso aos meios tecnológicos e digitais.

**VAiss**  
*onde for preciso*



Mais Solidariedade

Mais Rapidez

Mais Qualidade

Mais Inclusão

O novo modelo de atendimento proporcionado pela V.A.ISS, rege-se pelos valores da solidariedade, proporcionalidade e humanismo, e assenta no reforço das redes de parcerias já existentes e na formalização de outras que complementem a capilaridade do atendimento.

Para operacionalização da V.A.ISS, reforçaremos a rede de parcerias já existentes com entidades públicas e privadas, nomeadamente:

1. Instituto de Informática, IP
2. Instituto de Emprego e Formação Profissional
3. Juntas de Freguesia e Câmaras Municipais, para divulgação e planificação do agendamento dos atendimentos presenciais com marcação prévia e ainda atendimentos espontâneos/atendimentos na hora.
4. Entidades e stakeholders dos territórios envolvidos.

Através do Plano NEXT, a V.A.ISS, concretiza o desafio ambicioso de aumentar a qualidade e a rapidez no atendimento de proximidade, inaugurando um serviço público, mais inclusivo e mais solidário, disponível para qualquer cidadão ou empresa, onde e quando for preciso.

## PARTE 3 – O PLANO DE AÇÃO

### EIXO I. Objetivos Estratégicos

O trajeto rumo à ação organiza-se em três eixos, os quais estão em convergência com os objetivos estratégicos do ISS, IP, nomeadamente o de Assegurar a satisfação do(a)s clientes (Assegurar a qualidade do atendimento; Melhorar a comunicação no relacionamento com o/a cliente; Aumentar a resolução ao primeiro contacto) e Aumentar a eficiência dos serviços (Assegurar os níveis de produtividade dos serviços), correspondendo à Missão e Visão do ISS, IP na promoção dum serviço humanista, de proximidade e de excelência.

1. Promover a proximidade ao cidadão através dos meios de transição digital

2. Fomentar a inclusão e literacia digital

ISS, IP

3. Capacitar os cidadãos para participarem nas oportunidades criadas pelas tecnologias digitais

## EIXO II. Dimensões Estratégicas | Objetivos e Indicadores

O plano de ação definido assenta em quatro dimensões estratégicas, donde emergem 3 três objetivos por cada uma delas e que, conseqüentemente dão origem a diversas tarefas e ações.

A síntese que a seguir se apresentam engloba a realidade ora descrita.

### a) Dimensão Financeira

Nesta dimensão procurou-se garantir os recursos financeiros para a realização do Plano NEXT, bem como assegurar uma rede de atendimento constituída pelos serviços locais e os stakeholders identificados na matriz definida para o Atendimento de Proximidade.

#### Objetivo 1

Obtenção de recursos financeiros para a realização do investimento

#### Indicador 1

Inscrição de verba nos instrumentos financeiros (OE; OSS, PRR)

#### Objetivo 2

Incentivar financiamento aos stakeholders que aderirem ao Atendimento de Proximidade

#### Indicador 2

Número de protocolos de cooperação institucional

#### Objetivo 3

Alargar o plano de investimento a todo o equipamento usado no Atendimento de Proximidade

#### Indicador 3

Número de postos de trabalho criados. Número de equipamentos versus utilizados

### b) Dimensão Organizacional

O plano NEXT representa um desafio para o ISS e tem conseqüências diretas ao nível organizacional, mas também e acima de tudo na relação direta com o cidadão e empresas. Nesta dimensão estão contidas as alterações previsíveis, bem com os impactos na reorganização interna, seja ao nível dos layouts, como também nos recursos humanos. A melhoria continua dos serviços prestados ao cidadão, deve ser acompanhada duma estratégia que tenha em consideração a promoção da motivação e satisfação dos colaboradores.

### **Objetivo 1**

Aproximar os serviços de atendimento ao cidadão.

### **Indicador 1**

Número de atendimentos através da APP número de atendimentos por outra via

### **Objetivo 2**

Reorganização interna do atendimento presencial e remoto

### **Indicador 2**

Tempos de espera | Tempos médios de atendimento | Satisfação cliente interno e externo.

### **Objetivo 3**

Promover uma cultura organizacional para o atendimento presencial ou remoto;

### **Indicador 3**

Peso relativo do atendimento na organização

## **b) Dimensão Gestão das Pessoas**

A pandemia Sars-Covid 19, aliada a um novo contexto socioprofissional, originou novas formas de organização do trabalho, apontando para uma gestão mais humanizada de pessoas e requerendo competências para gerir crises em cenários ainda mais dinâmicos e com forte propósito de atuação. Nesta dimensão englobamos as ações que promovam a sensibilização dos colaboradores para a necessidade e importância de um serviço de atendimento focado no cidadão e que atente às alterações no perfil daquele e solicitações daí resultantes.

### **Objetivo 1**

Sensibilizar para o atendimento de proximidade

### **Indicador 1**

Número de ações de sensibilização realizadas

### **Objetivo 2**

Promover autonomia e especialização no atendimento (Presencial e remoto)

### **Indicador 2**

Número de RH em exclusividade

### **Objetivo 3**

Criar a figura do Atendedor dedicado

### **Indicador 3**

Índice de produtividade

### I. Modelo para o Plano NEXT:

#### Tarefas

- a. Contratação de empresa especializada para desenhar e conceber a estrutura da aplicação informática (APP NEXT)
- b. Disponibilização da APP NEXT a todos os colaboradores e stakeholders
- c. Manutenção e suporte da APP
- d. Aquisição dos V.A.ISS e sua adaptação ao Plano

### II. Obtenção do financiamento:

#### Tarefas

- a. Avaliação do quadro legal e contexto político com vista à obtenção de recursos financeiros que garantam o financiamento do Plano NEXT;
- b. Avaliação da disponibilidade orçamental do ISS para participação financeira no plano NEXT
- c. Pesquisa de entidades parceiras, linhas de financiamento ou outras vertentes com capacidade de investimento ou apoio

### III. Parcerias para o Plano NEXT:

#### Tarefas

- a. Mapear os locais de atendimento com vista à abertura de novos locais de atendimento
- b. Promover a realização de reuniões com stakeholders estratégicos com vista a desenvolver projetos de parceria
- c. Elaborar um plano de implementação/reabilitação de potenciais serviços de atendimento descentralizados
- d. Criar mecanismos de controlo dos protocolos celebrados com stakeholders

#### IV. Operacionalização do Plano NEXT:

##### Tarefas

- a. Definir circuitos de articulação com os Centros Distritais de segurança Social de modo a colmatar as necessidades pontuais de atendimento na hora
- b. Definir circuitos do V.A.ISS que conciliem os pedidos de atendimentos na hora e os pré-agendados
- c. Identificar as taxas de cobertura distritais do V.A.ISS
- d. Alocar o número de trabalhadores necessários para afetar aos locais de atendimento descentralizados e ao V.A.ISS
- e. Garantir os processos de recrutamento para preenchimento da dotação do mapa de pessoal nos Locais de atendimento.
- f. Promover a renovação do equipamento tecnológico em 2021 e anos subsequentes

#### V. Divulgação do Plano NEXT:

##### Tarefas

- a. Estabelecer parcerias com entidades externas para promover campanhas de divulgação da APP
- b. Realizar as ações de formação junto dos agentes das entidades parceiras
- c. Promover uma campanha nacional mediática de divulgação do Plano NEXT (um ano)

#### VI. Avaliação, monitorização e melhoria do Plano NEXT:

##### Tarefas

- a. Avaliar a qualidade do atendimento, (análise das reclamações e elogios) e aplicar questionários de satisfação
- b. Assegurar o controlo aleatório da conformidade dos procedimentos instituídos nas operações

- c. Avaliar o Índice de satisfação dos trabalhadores afetos ao atendimento
- d. Realizar avaliação aos trabalhadores do atendimento mediante plano da qualidade
- e. Promover ações de formação interna
- f. Implementar a metodologia do cliente mistério.

## EIXO IV. Orçamento

AÇÕES	CUSTO UNITÁRIO	MÉTRICA (Quantidade/ meses)	CUSTO TOTAL
<b>Ação I - Modelo para o Plano NEXT</b>			
Tarefa I.a. - Contratação de empresa especializada para desenhar e conceber a estrutura da APP NEXT	20.000 €	1	20.000 €
Tarefa I.b. - Disponibilização da APP NEXT a todos os colaboradores e stakeholders	RH	-	-
Tarefa I.c. Manutenção e suporte da APP	400 €	34	13.600 €
Tarefa I.d. - Aquisição dos V.A.ISS e sua adaptação ao Plano	35.000 €	18	630.000 €
<b>Ação II - Obtenção de financiamento</b>			
Tarefa II.a. - Avaliação do quadro legal e contexto político com vista à obtenção de recursos financeiros que garantam o financiamento do Plano NEXT	RH	-	-
Tarefa II.b. - Avaliação da disponibilidade orçamental do ISS para comparticipação financeira no plano NEXT	RH	-	-
Tarefa II.c. - Pesquisa de entidades parceiras, linhas de financiamento ou outras vertentes com capacidade de investimento ou apoio	RH	-	-
<b>Ação III - Parcerias para o Plano NEXT</b>			
Tarefa III.a. - Mapear os locais de atendimento com vista à abertura de novos locais de atendimento	RH	-	-
Tarefa III.b. - Promover a realização de reuniões com stakeholders estratégicos com vista a desenvolver projetos de parceria	RH	-	-
Tarefa III.c. - Elaborar um plano de implementação/ reabilitação de potenciais serviços de atendimento descentralizados	5.000 €	-	5.000 €
Tarefa III.d. - Criar mecanismos de controlo dos protocolos celebrados com stakeholders	RH	-	-
<b>Ação IV - Operacionalização do Plano NEXT</b>			
Tarefa IV.a. - Definir circuitos de articulação com os Centros Distritais de modo a colmatar as necessidades pontuais de atendimento na hora	RH	-	-
Tarefa IV.b. - Definir circuitos da V.A.ISS que concilie os pedidos de atendimentos na hora e os pré-agendados	RH	-	-
Tarefa IV.c. - Identificar as taxas de cobertura distritais da V.A.ISS	RH	-	-
Tarefa IV.d. - Alocar o n.o de trabalhadores necessários para afetar aos locais de atendimento descentralizados e ao V.A.ISS	RH	-	-

AÇÕES	CUSTO UNITÁRIO	MÉTRICA (Quantidade/ meses)	CUSTO TOTAL
Tarefa IV.e. - Garantir os processos de recrutamento para preenchimento da dotação do mapa de pessoal nos RH Locais de Atendimento	RH	-	-
Tarefa IV.f. - Promover a renovação do equipamento tecnológico em 2022 e anos subsequentes	1.000 €	126 (2 postos por V.A.ISS x 18 distritos) + 5 postos em parceiros x 18 distritos)	126.000 €
<b>Ação V - Divulgação do Plano NEXT</b>			
Tarefa V.a. - Estabelecer parcerias com entidades externas para promover campanhas de divulgação da RH APP	RH	-	-
Tarefa V.b. - Realizar as ações de formação junto dos agentes das entidades parceiras	2.500 €	18	45.000 €
Tarefa V.c. Promover uma campanha nacional mediática de divulgação no NEXT (um ano)	1.500 €	12	18.000 €
<b>Ação VI - Avaliação, monitorização e melhoraria do Plano NEXT</b>			
Tarefa VI.a. - Avaliar a qualidade do atendimento, (análise das reclamações e elogios) e aplicação de 1.500 questionários de satisfação	1.500 €	1	1.500 €
Tarefa VI.b. - Assegurar o controlo aleatório da conformidade dos procedimentos instituídos nas RH operações	RH	-	-
Tarefa VI.c. - Avaliar o índice de satisfação dos trabalhadores afetos ao atendimento	1.500 €	1	1.500 €
Tarefa VI.d. - Realizar avaliação aos trabalhadores do atendimento mediante plano da qualidade	5.000 €	1	5.000 €
Tarefa VI.e. - Promover ações de formação interna	2.500 €	18	45.000 €
Tarefa VI.f. - Implementar a metodologia do cliente mistério	400 €	18	7.200 €
TOTAL			917.800 €





	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36		
Açãoi																																						
T I.a	█	█																																				
T I.b	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
T I.c	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
T I.d	█	█	█	█																																		
AçãoII																																						
T II.a	█	█																																				
T II.b	█	█																																				
T II.c	█	█	█																																			
AçãoIII																																						
T III.a	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█																										
T III.b	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█																										
T III.c	█	█																																				
T III.d	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█																										
AçãoIV																																						
T IV.a	█	█							█	█											█	█													█	█		
T IV.b	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
T IV.c	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
T IV.d	█	█	█																																			
T IV.e	█	█	█	█																																		
T IV.f													█													█												
AçãoV																																						
T V.a	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█																										
T V.b	█	█	█												█	█											█	█										
T V.c	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
AçãoVI																																						
T VI.a									█	█	█	█										█	█	█											█	█	█	
T VI.b	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
T VI.c									█	█	█	█										█	█	█												█	█	█
T VI.d																█														█								
T VI.e	█	█														█	█																					
T VI. f					█	█														█	█														█	█		

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A área de atendimento, com grande proximidade aos cidadãos e empresas, espelha a constante evolução e esforço de modernização do ISS, IP ao longo dos anos, sempre com o objetivo de facilitar a interação com o cliente e responder às exigências e necessidades prementes.

Na relação com os cidadãos e empresas, o ISS tem procurado diversificar os canais de atendimento, no propósito de responder às expectativas dos clientes, pelo que o Plano NEXT – Atendimento de Proximidade nasce com a ambição de ser uma mudança no paradigma do atendimento ao utilizador individual, institucional ou empresarial.

O Plano NEXT pretende contribuir para o processo de modernização administrativa e insere-se na transição digital, como instrumento essencial da estratégia de desenvolvimento do País.

A implementação do plano trará impactos relevantes, em termos da eficácia e eficiência de procedimentos, na qualidade do atendimento, mas também, na ótica do utilizador, ganhos significativos ao próprio ISS, IP.

Com total cobertura territorial visa, igualmente, esbater e colmatar as assimetrias regionais no acesso a serviços, disseminando informação em tempo útil, com ganhos significativos para o cidadão (apostando numa linguagem de comunicação acessível), bem como para os serviços, numa perspetiva win-win.

Com um investimento de 917.800€ e face às dotações financeiras decorrentes do Plano de Recuperação e Resiliência, considera-se que o presente plano estratégico, desenhado para os próximos 3 anos, constitui uma aposta derradeira na área do atendimento.

Em termos organizacionais permite uma cobertura total e um mapeamento territorial de grande escala e, representa um inegável marco nos serviços de atendimento na Administração Pública.

Após a sua implementação e posterior monitorização será possível aferir o nível de concretização dos objetivos e indicadores que foram previamente definidos, identificar os constrangimentos e dificuldades sentidas, bem como introduzir reajustes e melhorias que se considerem necessários, mas estamos certos que o caminho está trilhado.

**NEXT!**





PLANO  
ESTRATÉGICO  
2021-2023

ATENDIMENTO DE PRÓXIMIDADE