



**ATENDIMENTO DA SEGURANÇA SOCIAL EM
TERRITÓRIOS DE BAIXA DENSIDADE
POPULACIONAL**



SEGURANÇA SOCIAL

ATENDIMENTO DA SEGURANÇA SOCIAL EM TERRITÓRIOS DE BAIXA DENSIDADE POPULACIONAL

RELATÓRIO FINAL



CURSO: CAGEP 4/2021

GRUPO: 1

Identificação da Equipa

- Carlos Martins, ISS, I.P., Centro Distrital da Guarda
- Carlos Pinto, I.I., I.P., Conselho Diretivo
- Márcia Martins, ISS.I.P., Centro Distrital de Viseu
- Orlando Vaqueiro, ISS, I.P., Centro Distrital de Bragança
- Sandra Cardoso, ISS, I.P., Centro Distrital de Portalegre

Índice

1. Identificação do Problema	4
2. Diagnóstico e Plano Estratégico	7
2.1. Diagnóstico	7
I. Análise Pestel	8
II. Análise do GAP Estratégico	14
2.2. Plano Estratégico	16
2.2.1. Objetivos e Dimensões Estratégicas	16
I - Dimensão Financeira	16
II - Dimensão dos Cidadãos	17
III – Dimensão Organizacional	18
IV - Dimensão Gestão das Pessoas	18
2.2.2. Ações para a implementação do Plano Estratégico	19
3. Potenciais Impactos do Plano Estratégico	21

1. Identificação do Problema

Designação: ATENDIMENTO DA SEGURANÇA SOCIAL EM TERRITÓRIOS DE BAIXA DENSIDADE POPULACIONAL

A proximidade da segurança social dos seus destinatários, beneficiários ou contribuintes, tem sido uma constante desde a criação das primeiras estruturas de proteção social públicas até ao presente. A criação de “casas do povo” teve quase sempre uma dimensão concelhia, muitas vezes de freguesia, mantendo serviços de atendimento muito próximo da população que serviam.

Com a unificação e integração das estruturas do universo “segurança social”, inicialmente nos centros regionais de segurança social (com área distrital primeiro e depois correspondendo às NUTS II) e após no Instituto de Solidariedade e Segurança Social, hoje Instituto da Segurança Social, I.P., este desenho de proximidade pouco se alterou, mantendo estes serviços uma capilaridade de atendimento com cobertura de, pelo menos, todos os concelho do país e integrando ainda alguns “desdobramentos” dessas estruturas de atendimento concelhias para o nível de freguesia.

Esta rede de serviços e atendimento presencial é particularmente importante nos territórios de baixa densidade populacional, onde convergem diversos fatores que concorrem no desaconselhamento ou ineficácia de outras formas de contacto dos serviços e segurança social com o seu público destinatário.

Não existe classificação legal e única que concretize e delimite o conceito de “território de baixa densidade populacional” (doravante designados tão somente por “territórios”) o que no caso que nos ocupa deveria corresponder à área do concelho. Os referidos territórios não coincidem (necessariamente) com os “Territórios do Interior” identificados no anexo a que se refere o artigo 2.º da Portaria n.º 208/2017 de 13 de julho, as quais são destinatários e beneficiário das medidas do Programa Nacional para a Coesão Territorial (PNCT), que se constituam como um incentivo ao desenvolvimento dos territórios do interior (sic).

E sendo certo que muitos dos referidos territórios de baixa densidade ali se encontram identificados, a mencionada tabela abre a porta a um leque muito mais alargado de concelhos, pois que - entre muitos dos que ali se encontram contemplados - estão presentes desigualdades e assimetrias ao nível do seu desenvolvimento sócio económico e indicadores de bem-estar, em alguns casos flagrantes.

Entre o “oito e o oitenta” existem vários interiores; e aqui, nas circunstâncias concretas do presente trabalho “só” nos cabe fazer recair a nossa reflexão crítica e apresentação de propostas sobre os territórios carecidos de abordagem própria, atentas as condições próprias da sua existência, votadas a uma estagnação (um retrocesso, mesmo) já estrutural.

Não obstante a referida falta de um conceito legal definidor de “territórios de baixa densidade populacional” nada impede que se adote e ponha em prática a delimitação geográfica desenhada pela Deliberação 55/2015, de 1/7/2015, do Secretário do Estado do Desenvolvimento Regional, Coordenador da CIC Portugal 2020. É de assinalar, ainda, que os territórios, comportam uma composição heterogénea (uma divisão qualitativa e quantitativa, pois que nos mesmos se conjugam as realidades das sedes concelhias (com alguma densidade e concentração populacional, serviços públicos, atividades economia assente no sector terciário: como serviços, comercio, restauração...) e, por outro lado, a escala territorial ruralizada, dotadas dos elementos caracterizadores que as singularizam.

O referencial espacial que suporta o conceito de “territórios” leva em consideração o cruzamento de critérios múltiplos, como caracterização física ou orográfica do território, escassez de serviços públicos, indicadores demográficos, dinâmicas económicas, caracterização social, particularidades culturais. A leitura e interpretação de tais dados leva à aceitação dos contornos do conceito, em moldes pacíficos, e em linha com a síntese descritiva em parte traçada no “Descritivo Sumário do Plano Estratégico”, base para o presente trabalho: população envelhecida; baixa escolaridade e escasso ou nenhum interesse no uso das novas tecnologias; serviços públicos de transportes acentuadamente insuficientes com impacto na limitada mobilidade, padrões climáticos ásperos; inexistência ou escassez de serviços públicos; base da atividade económica essencialmente centrada na agricultura; outros fatores ainda.

É mediante a observação e interpretação dos atuais indicadores que caracterizam os “territórios de baixa densidade populacional” – e na sua aceitação e acatamento - que o presente trabalho se debruça, como objeto.

Com efeito, a população nos territórios de baixa densidade é constituída em grande parte por população idosa, com baixa escolaridade e níveis elevados de iliteracia, sem competências em matéria de comunicação digital. Também a mobilidade é dificultada pela inexistência de redes eficazes de transporte público, particularmente quando falamos de deslocações interconcelhias, e pela deficiente rede viária secundária, muitas vezes único meio de circular entre concelhos para acesso às sedes distritais. A tudo

isto, junta-se ainda a inexistência de uma fiável rede de comunicações telefónica ou digital em muitos locais.

Todo este circunstancialismo aconselha a que, tendo presente o interesse, necessidades e expectativas dos cidadãos, o Instituto da Segurança Social, I.P. mantenha, pelo menos, um serviço de atendimento em cada uma das sedes de concelho.

Este desiderato, contudo, não é dissociável da necessidade de que estes serviços tenham recursos humanos suficientes e qualificados para a prestação de um serviço de qualidade.

Nos territórios de baixa densidade populacional torna-se cada vez mais difícil a concretização destes objetivos.

Por um lado, o geral envelhecimento do pessoal do ISS, I.P. leva a que também os serviços locais enfrentem constrangimentos de falta de pessoal e de uma maior resistência do pessoal restante à inovação e à adoção de novas ferramentas e procedimentos.

Por outro, a baixa atratividade destes territórios, a dificuldade na abertura de procedimentos externos de recrutamento e a falta de enquadramento legal para regular e valorizar as funções específicas dos trabalhadores que exercem funções de atendimento ao público, têm dificultado a necessária substituição e refrescamento do pessoal dos serviços locais.

Neste quadro, há que encontrar as facilitações necessárias, em que se destaca a possibilidade de recrutamento de novos recursos humanos mais qualificados e que vejam valorizada a função de atendimento ao público, bem como, as possibilidades que uma maior abertura a parcerias com outras entidades públicas, máxime as autarquias locais, possam trazer ao cumprimento dos objetivos enunciados.

Mas sobretudo no tempo atual, com a situação que a pandemia de COVID-19 provocou, originando impactos sem precedentes ao nível económico e social e a uma escala global, importa perceber a necessidade de se redefinirem estratégias, com vista a reforçar e acelerar o processo de transição digital da Administração Pública, especialmente no que respeita ao implementar de um novo modelo de atendimento e de relacionamento com os cidadãos e as empresas, assegurando serviços mais simples, acessíveis e seguros.

Com efeito e na perspetiva de uma Segurança Social pública e moderna, a continuidade da transição digital implica promover uma maior utilização das tecnologias de

informação e comunicação em todos os serviços e locais de atendimento ao público, tendo por base princípios de digitalização, interoperabilidade, mas também e sobretudo de capacitação de todos os trabalhadores da Segurança Social afetos a serviços de atendimento, sendo estes temas prioritários para assegurar o crescimento sustentável e responder aos desafios da dupla transição para uma sociedade mais ecológica e digital.

Na verdade, a forte aposta num esforço de digitalização dos serviços de atendimento da Segurança Social nos territórios de baixa densidade populacional, permite criar as condições para reformular o sistema de atendimento instalado, através da implementação e desenvolvimento da capacidade de um atendimento multicanal, logrando também nessa medida reforçar a implementação de troca de informação entre os vários organismos da Administração Pública presentes nesses territórios, por forma a reduzir redundâncias ou inoperâncias na prestação de informação ao público.

2. Diagnóstico e Plano Estratégico

2.1. Diagnóstico

O recurso aos instrumentos de diagnóstico (Análise Pestel e Análise do Gap Estratégico) permitem um conhecimento aprofundado da realidade dos Serviços Locais de Atendimento nos territórios de baixa densidade populacional, fornecendo uma compreensão clara dos fatores internos e externos relacionados com a mesma. Adequados para efetuar uma avaliação da situação, permitem, conseqüentemente, a definição de um planeamento estratégico mais eficaz e a introdução de alterações ou melhorias na metodologia a adotar.

A proximidade da segurança social aos seus destinatários, beneficiários ou contribuintes e a rede de serviços e atendimento presencial constituem-se como um desiderato nos territórios em apreço, que colocam o interesse, as necessidades e as expectativas dos cidadãos no centro da sua intervenção.

Este desiderato “exige” que o ISS, I.P. mantenha, pelo menos, um serviço de atendimento em cada uma das sedes de concelho, contudo, não é dissociável da necessidade de que estes serviços tenham recursos humanos suficientes e qualificados para a prestação de um serviço de qualidade.

I. Análise Pestel

A análise Pestel que, a seguir se apresenta, é uma ferramenta essencial para a análise qualitativa e para a gestão estratégica das organizações, enquadrada nos fatores políticos, económicos, sociais, ambientais, tecnológicos e legislativos. Baseia-se, essencialmente, na análise aos fatores externos à organização que a podem influenciar, direta ou indiretamente. Trata-se, pois, de uma investigação/análise com alguma profundidade, que se divide nas categorias acima referidas.

Tais categorias ou fatores não se podem considerar como elementos estáticos, mas antes como forças dinâmicas, em contínua alteração, pelo que merecem igualmente um acompanhamento contínuo. É fundamental haver uma análise crítica na escolha dos fatores a analisar, por forma a usar o tempo e os recursos de uma forma eficiente.

No plano estratégico em apreço, a adoção deste método análise é fundamental dado que o atendimento nos Serviços Locais de Atendimento nos territórios de baixa densidade é fortemente condicionado, direta ou indiretamente, pelos fatores acima referenciados.

Uma Análise PEST é uma estrutura usada para analisar evento:

- Considerando o Plano de Ação do ISS.IP. / 2020, no que que concerne à:



- Considerando a indispensável e desejável presencialidade de tais desideratos no domínio do atendimento ao público e da interação com o cidadão, em que o ISS.IP. pretende garantir uma efetiva capacidade de resposta do atendimento ao público, promovendo horários de atendimento adaptados às necessidades dos cidadãos, adequada cobertura territorial dos locais de atendimento presencial, tendo especial atenção ao universo de cidadãos com maior dificuldade de acesso aos restantes canais de atendimento e, desenvolver os recursos humanos dos Centros Distritais reforçando a sua capacidade de resposta aos desafios que se colocam ao instituto;
- E considerando os constrangimentos que no presente se fazem sentir, nos Serviços locais de atendimento, sitos em territórios de baixa densidade, como no ponto supra vem referido, com o auxílio da ferramenta PESTEL, vamos tentar o diagnóstico das condicionantes que se nos afiguram de maior impacto na organização, (ISS.IP.), ao nível político, económico, sociológico, tecnológico, ambiental e legislativo.

Assim:

As políticas governamentais, porque frequentemente baseadas em dados estatísticos, e apertados rácios económicos, nem sempre valorizam pequenas comunidades que habitam os chamados territórios de baixa densidade.

Aliás, demonstrativo de tal factualidade é a classificação dos serviços locais de atendimento em serviços de grande, média e pequena dimensão, aferida pelo critério do número médio de atendimentos mensais.

Desta política avaliativa, depende a remuneração do Coordenador do respetivo serviço local, bem como se o respetivo serviço local deve, ou não ser dotado de recurso humano com funções de coordenação.

A governance, na tomada de decisão para direcionar investimento infraestrutural para estes territórios e estas comunidades, por ex. rede viária, rede de transportes públicos, telecomunicações e infraestruturas tecnológicas..., porque orientada por estritos critérios de custo benefício, nem sempre direciona o investimento de forma a valorizar tais territórios e comunidades.

A abrangência dos fatores políticos que têm influência nesta análise é de dimensão considerável, na medida em que consideramos que:

- O atendimento da Segurança Social é algo que foi assumido como um dos compromissos programáticos em termos políticos do reforço ao atendimento aos cidadãos e empresas;
- Estabilidade governativa, como fator relevante para a resolução dos problemas estruturais do Atendimento;
- A aposta na transição digital como um dos Pilares Europeu dos Direitos Sociais como fator de alavancagem no contexto da modernização do Atendimento;
- Condicionismos locais no estabelecimento de parcerias com entidades que também atuam no terreno.

Sob o ponto de vista económico, e na esteira do que supra vem referido, e considerando que se trata de territórios com diminuta população, os critérios económicos não aconselham o investimento/gasto de dinheiros públicos em tais territórios, preferindo investir em territórios mais populosos, argumentando com um maior grau de satisfação das necessidades, o que em termos estatísticos pode resultar em vantagens políticas.

Os Fatores Económicos podem determinar que:

- O reforço do atendimento, no âmbito desta política pública, está fortemente condicionado pela componente orçamental e pela necessidade de redução da despesa pública;
- A priorização da contratação de RH para áreas tidas como essenciais na atual conjuntura da COVID 19 (médicos, enfermeiros, auxiliares, etc.)
- A Fraca rede de transportes públicos, no sentido de facilitar a mobilidade da população aos serviços de atendimento;
- As fragilidades do tecido económico dos territórios de baixa densidade, como condicionante da adesão dos cidadãos e empresas a alternativas ao Atendimento presencial.

A análise aos Fatores Sociológicos permite-nos concluir, nos territórios em apreço, que:

- a população alvo é envelhecida, caracterizada por baixa escolaridade e iliteracia, o que dificulta a mudança e o acesso a novas formas de atendimento;
- a população alvo é pouco consciente dos seus direitos e deveres e tolerante à falta de qualidade dos serviços prestados;
- existe uma grande cultura de proximidade e afeto das populações aos serviços;
- a baixa densidade populacional é geradora de um menor nível de entreatajuda entre os elementos da comunidade.

Ao nível tecnológico, estes territórios, nem sempre são dotados de pontos de acesso a internet, e são muitas vezes, deficitários ao nível de infraestruturas básicas da “chamada” sociedade digital, ou seja, da deficiente rede de telecomunicações.

Ao nível dos Fatores Tecnológicos, apontamos ainda:

- Processos e procedimentos demasiados burocráticos.
- Resistência à mudança e inovação às novas tecnologias no âmbito do atendimento ao público;
- Desconhecimento da população alvo de novas ferramentas;

- Os potenciais utilizadores não dispõem de acesso ou detentores de suportes tecnológicos.

Existem também fatores ambientais de impacto negativo para tais territórios, que os condicionam fortemente, ao nível da rede viária e telecomunicações.

Boa parte destes territórios situam-se em zonas classificadas sob o ponto de vista ambiental e de preservação da natureza, o que dificulta a construção de redes viárias e a implantação de antenas por parte das operadoras das redes de telecomunicações, porque provocam alteração das paisagens naturais. Ou seja, o impacto ambiental afigura-se também um constrangimento.

No entanto, também podemos afirmar que existe uma preocupação com a desmaterialização de processos, com o meio ambiente e a eficiência energética, bem com a criação de valor para as gerações vindouras.

O fator legislativo, também ele condicionado de certa maneira, por tudo quanto acima se disse, não se constitui como um polo dinamizador para estes territórios.

Assim, urge que se legisle de forma a incentivar a colocação de recursos humanos qualificados, ao nível dos serviços locais de atendimento, motivando-os por via de incentivos remuneratórios, e possibilitando a conjugação da vida familiar com a profissional, atentos os constrangimentos infraestruturais destes territórios, vindos de referir.

Poderá eventualmente proceder-se ao recrutamento de RH, por via de concurso externo de ingresso.

Relativamente aos Fatores Legislativos, apontamos ainda para:

- Falta de quadro legal que regule o estatuto jurídico-funcional do atendedor público;
- Rigidez do atual quadro legal, não facilitador da mobilidade geográfica;
- Processos e procedimentos demasiados burocráticos.

A tabela seguinte sintetiza as diversas dimensões anteriormente descritas.

Análise PESTEL

Político	Económico	Sociológico	Tecnológico	Ambiente	Legislação
O atendimento da Segurança Social é algo que foi assumido como um dos compromissos programáticos em termos políticos do reforço ao atendimento aos cidadãos e empresas	O reforço do atendimento, no âmbito desta política pública, está fortemente condicionado pela componente orçamental e pela necessidade de redução da despesa pública	População alvo envelhecida, caracterizada por baixa escolaridade e iliteracia, o que dificulta a mudança e o acesso a novas formas de atendimento	Adequação do parque informático existente às atuais necessidades	Parte significativa destes territórios situa-se em zonas classificadas sob o ponto de vista ambiental e de preservação da natureza	Falta de quadro legal que regule o estatuto jurídico-funcional do atendedor público
Estabilidade governativa, como fator relevante para a resolução dos problemas estruturais do Atendimento	Priorização da contratação de RH para áreas tidas como essenciais na atual conjuntura da COVID 19 (médicos, enfermeiros, auxiliares, etc.)	População alvo pouco consciente dos seus direitos e deveres e tolerante à falta de qualidade dos serviços prestados	Resistência à mudança e inovação às novas tecnologias no âmbito do atendimento ao público	Dificuldade, por constrangimentos ambientais, na construção de redes viárias e a implantação de antenas por parte das operadoras das redes de telecomunicações	Rigidez do atual quadro legal, não facilitador da mobilidade geográfica
A aposta na transição digital como um dos Pilares Europeu dos Direitos Sociais como fator de alavancagem no contexto da modernização do Atendimento	Fraca rede de transportes públicos, no sentido de facilitar a mobilidade da população aos serviços de atendimento	Grande cultura de proximidade e afeto das populações aos serviços	Desconhecimento da população alvo de novas ferramentas	Desmaterialização de processos	Processos e procedimentos demasiados burocráticos
Condicionalismos locais no estabelecimento de parcerias com entidades que também atuam no terreno	As fragilidades do tecido económico dos territórios de baixa densidade, como condicionante da adesão dos cidadãos e empresas a alternativas ao Atendimento presencial	A baixa densidade populacional geradora de um menor nível de entreajuda entre os elementos da comunidade	Os potenciais utilizadores não dispõem de acesso ou detentores de suportes tecnológicos	Preocupações com o meio ambiente e a eficiência energética	

II. Análise do GAP Estratégico

A Análise do Gap Estratégico é utilizada para avaliar o desempenho real da organização, comparando o momento atual, onde se deseja estar e como preencher a lacuna entre os dois. Serve, principalmente, para identificar deficiências internas específicas.

Relativamente ao atendimento nos territórios de baixa densidade populacional, consideramos fundamental avaliar as lacunas em matéria de dois grandes domínios - recursos humanos e tecnologias, que nos permitiu ter um conhecimento do estado atual e identificar as mudanças necessárias, para se cumprir a meta futura da organização com eficácia e eficiência.

Foram identificadas as ações concretas a desenvolver em matéria de estratégia, ao nível dos incentivos, recrutamento, renovação do parque informático, bem como da sensibilização e formação dos trabalhadores, que nos permitirão concretizar os objetivos traçados, conforme síntese que se apresenta na tabela seguinte:

Análise do GAP Estratégico

Estado atual		Ações a desenvolver		Estado desejado no futuro	Timeline
Onde está neste momento		Passos para atingir os objetivos		Onde deseja estar	Prazos
Pessoas	Carência de meios humanos afetos ao atendimento nos territórios de baixa densidade populacional; Dificuldade de recrutamento de Recursos Humanos para os Serviços Locais da Segurança Social nesses territórios; Falta de incentivos e motivação no respeitante aos Recursos Humanos afetos a essa função;	Incentivos	Criação de um incentivo traduzido na criação de um suplemento remuneratório para a função de atendimento ao público	Dotação dos Serviços Locais de Atendimento com pessoal suficiente para fazer face às exigências e necessidades de cada serviço	2022-2023
		Recrutamento	Recrutamento por mobilidade interna Recrutamento interno Procedimentos concursais para recrutamento externo		
Tecnologias	Carência de meios tecnológicos; Falta de apetência das Pessoas para as novas tecnologias; necessidade de melhorar a comunicação com o exterior por forma a levar as pessoas às soluções tecnológicas	Renovação do parque informático Reforço das ações de sensibilização e formação dos trabalhadores para a adoção das novas tecnologias		Equipamentos que possam dar resposta em tempo útil às necessidades do serviço Recursos Humanos capacitados para as exigências de cada serviço	50% da renovação em 2022; 50% em 2023 50% dos recursos humanos capacitados em 2022; 50% em 2023

2.2. Plano Estratégico

Tendo presente a missão, a visão e os valores do ISS, I.P. anteriormente enunciados, o plano de ação assenta essencialmente em dois grandes eixos, designadamente os objetivos e dimensões estratégicas e as ações a desenvolver.

2.2.1. Objetivos e Dimensões Estratégicas

O Plano de ação definido assenta em quatro grandes dimensões estratégicas, designadamente:

- Dimensão Financeira;
- Dimensão Cidadãos;
- Dimensão Organizacional;
- Dimensão de Gestão de Pessoas.

Para cada dimensão, foram identificados objetivos, dos quais resultam as ações a implementar.

I - Dimensão Financeira

Nesta dimensão, foram identificados os recursos financeiros exigíveis para a concretização do plano estratégico, no sentido de se assegurar a dotação necessária aos incentivos e ao recrutamento de recursos humanos, bem como às necessidades decorrentes da aquisição/renovação do parque informático e do reforço de ações de sensibilização e formação de trabalhadores.



Objetivo 1: Dotação Orçamental para o Recrutamento (mobilidade interna, recrutamento interno e procedimentos concursais para recrutamento externo)

Indicador 1: Inscrição de verba no orçamento do ISS, I.P. e no Orçamento de Estado



Objetivo 2: Criação de um incentivo traduzido na criação de um suplemento remuneratório para a função de atendimento ao público

Indicador 2: Inscrição de verba no orçamento do ISS, I.P., Orçamento de Estado



Objetivo 3: Dotação Orçamental para investimento com vista à aquisição de equipamento informático

Indicador 3.1. - Inscrição de verba no orçamento do ISS, I.P., II, I.P., Orçamento de Estado, Plano de Recuperação e Resiliência

Indicador 3.2 – Número de equipamentos/utilizadores



Objetivo 4 – Celebração de Protocolos com os parceiros públicos locais, nomeadamente as Autarquias Locais

Indicador 4. Número de protocolos celebrados



Objetivo 5 - Assegurar os recursos orçamentais para a realização de ações de sensibilização e formação dos trabalhadores e priorizar a sua execução na tarefa

Indicador 5. – Inscrição de verba no orçamento do ISS, I.P., Orçamento de Estado; Plano de Formação do ISS, I.P.; Plano de Atividades do ISS, I.P.

II - Dimensão dos Cidadãos



Objetivo 1: Elevar o grau de satisfação dos Cidadãos

Indicador 1: Inquéritos de satisfação



Objetivo 2: Diminuir os tempos de espera nos Serviços Locais de Atendimento

Indicador 2: Diminuir a taxa de reclamações







Objetivo 3: Melhorar a qualidade do atendimento

Indicador 3: Nível de satisfação dos clientes; registo de elogios

III – Dimensão Organizacional

Este plano estratégico encerra grandes desafios para a organização, com impactos significativos na melhoria dos serviços e na relação de confiança/aproximação entre o ISS, I.P e os clientes.

Com impactos internos, contempla dimensões como os recursos humanos e as soluções tecnológicas.

	Objetivo 1: Reforçar os recursos humanos suficientes em todos os serviços locais Indicador 1: Número de recursos humanos por Serviços Locais
	Objetivo 2: Garantir soluções tecnológicas adequadas Indicador 2: Número de equipamentos
	Objetivo 3: Fortalecer o clima organizacional Indicador 3: Grau de envolvimento dos trabalhadores
	Objetivo 4: Aproximar a organização do cliente Indicador 4: Grau de satisfação dos clientes

IV - Dimensão Gestão das Pessoas

Em qualquer organização, as pessoas são fundamentais para a concretização da sua missão, devendo ser envolvidas, motivadas e valorizadas. Para tal, é necessário fomentar um clima organizacional sereno e humanista.

É igualmente fundamental fomentar nas pessoas a necessidade de elevarmos a qualidade dos serviços a prestar aos clientes, neste caso em concreto, a qualidade do atendimento.



Objetivo 1 – Reforço das ações de formação dos trabalhadores para a adoção de novas tecnologias

Indicador 1 - Número de ações de formação executadas



Objetivo 2 – Sensibilização para o atendimento de proximidade

Indicador 2 - Número de ações de sensibilização



Objetivo 3 – Promover o Estatuto do Atendedor

Indicador 3 - Alterações Legislativas, Estatutos do ISS, I.P.

2.2.2. Ações para a implementação do Plano Estratégico

Para a implementação do Plano de Ação, é fundamental desenvolver as seguintes ações:

- Levantamento das necessidades dos Serviços Locais, em matéria de recursos humanos e soluções tecnológicas;
- Monitorização dos tempos de espera nos Serviços Locais de Atendimento;
- Reorganização dos SLA e redefinição das escalas de serviço;
- Estabelecimento de Protocolos com os parceiros públicos locais, nomeadamente as Autarquias Locais, aproveitando as sinergias e uma racionalização dos recursos disponíveis numa lógica de cultura de proximidade;
- Realização de reuniões com os parceiros públicos locais;
- Avaliação do quadro legal, do contexto político e da disponibilidade financeira do ISS, IP para a obtenção dos recursos financeiros necessários com vista ao recrutamento de recursos humanos e à aquisição de soluções tecnológicas;
- Garantir e propor processos de recrutamento para preenchimento de lugares vagos nos Serviços Locais de Atendimento;
- Elaboração de proposta para enquadramento legal da regulação das funções específicas dos trabalhadores que exercem funções de atendimento público (Estatuto do Atendedor);
- Elaboração de proposta para enquadramento legal do incentivo traduzido na criação de um suplemento remuneratório para a função de atendedor público;

- Levantamento, organização e desenvolvimento das ações de formação interna e de sensibilização destinadas aos trabalhadores dos serviços locais de atendimento;
- Levantamento das necessidades de equipamento informático;
- Propor e promover processos para a renovação do equipamento tecnológico em 2021 e 2022;
- Avaliar a qualidade do atendimento (análise de reclamações e elogios) e aplicação de questionários de satisfação aos clientes;

Ações	Custos	Cronograma
Levantamento das necessidades dos Serviços Locais, em matéria de recursos humanos e soluções tecnológicas	- €	Janeiro de 2022
Monitorização dos tempos de espera nos Serviços Locais de Atendimento	- €	Janeiro a abril de 2022
Reorganização dos SLA e redefinição das escalas de serviço	- €	Junho de 2022
Estabelecimento de Protocolos com os parceiros públicos locais, nomeadamente as Autarquias Locais, aproveitando as sinergias e uma racionalização dos recursos disponíveis numa lógica de cultura de proximidade	- €	2022/2023
Realização de reuniões com os parceiros públicos locais	100,00 €	Janeiro a abril de 2022
Avaliação do quadro legal, do contexto político e da disponibilidade financeira do ISS, IP para a obtenção dos recursos financeiros necessários com vista ao recrutamento de recursos humanos e à aquisição de soluções tecnológicas;	- €	2022/2023

Garantir e propor processos de recrutamento para preenchimento de lugares vagos nos Serviços Locais de Atendimento;	500.000,00 €	A partir de maio de 2022
Elaboração de proposta para enquadramento legal da regulação das funções específicas dos trabalhadores que exercem funções de atendimento público (Estatuto do Atendedor);	- €	junho de 2022
Elaboração de proposta para enquadramento legal do incentivo traduzido na criação de um suplemento remuneratório para a função de atendedor público;	- €	junho de 2022
Levantamento, organização e desenvolvimento das ações de formação interna e de sensibilização destinadas aos trabalhadores dos serviços locais de atendimento;	5.000,00 €	2022/2023
Levantamento das necessidades de equipamento informático;	- €	Janeiro a março de 2022
Propor e promover processos para a renovação do equipamento tecnológico em 2022 e 2023;	500.000,00 €	2022/2023

3. Potenciais Impactos do Plano Estratégico

O presente relatório marca (aqui) a sua comparência no sentido de proceder à identificação dos impactos potenciais nos serviços, decorrentes das medidas apresentadas no Plano Estratégico, no sentido de responder à necessidade de manter, pelo menos, um serviço de atendimento de Segurança Social, nos territórios de baixa densidade e, concomitantemente, dotá-los de recursos humanos qualificados, de molde a alcançar os objetivos preconizados da qualidade das respostas, por parte da organização.

É através do Decreto-lei 245/90, de 27 de julho que se procede à criação dos serviços locais de segurança social, ditando-se no seu preambulo que estes “deverão ser

implantados de acordo com as necessidades das populações, objetiva e participadamente avaliadas” (sic).

O Artigo 1.º n.º 1 do referido diploma dispõe que “Os serviços locais de segurança social, adiante designados por serviços locais, são criados por portaria do membro do Governo responsável pela Segurança Social, sob proposta fundamentada dos conselhos diretivos dos centros regionais de segurança social, tendo em vista uma maior aproximação entre os respetivos serviços e as populações”

E o n.º 2 do mesmo artigo afirma que “A base geográfica de implantação dos referidos serviços corresponde, em regra, à área dos atuais municípios e localiza-se na respetiva sede, sem prejuízo de poder abranger a população de um ou mais municípios limítrofes quando nestes não se justifique a criação de serviços locais próprios”

Por outro lado, a Portaria n.º 135/2012, Diário da República n.º 89/2012, a qual aprova os Estatutos do Instituto da Segurança Social, I. P, corolário da evolução normativa em matéria organizacional da segurança social entretanto verificada durante o longo caminho percorrido - com as significativas mutações sociais, económicas, culturais, tecnológicas - não determinou a necessidade de alterar a regra que reclamava um serviço local por município, sem prejuízo (repita-se) da possibilidade de levar a cabo a sua derrogação, em face de condições específicas que, sem comprometer a qualidade do serviço prestado aos utentes, se mostre necessário concretizar

Ora, o propósito expressa e claramente trazido à luz no preambulo, como um ideal a pôr em marcha no sentido de colocar os serviços em proximidade daqueles que dos mesmos precisam e carecem, não se alterou; e, em certa medida, podemos afirmar e sustentar, acaloradamente, que os objetivos de uma política social responsável e solidária, reclamam a sua manutenção e aprofundamento, nas circunstâncias que aqui neste trabalho se discutem. Reputa-se então, essencial, uma política e modelo de atendimento, coerente, transversal e uniforme, cujas práticas enraizadas e a eficácia dos resultados se revelam aptos para atingir altos níveis de satisfação das necessidades de todos os beneficiários, levando em conta, porém, a necessidade de cuidar e considerar abordagens adaptáveis: a “territórios”, a indivíduos.

Ora, como é compreensível, pelos juízos atrás elaborados, as ambições das proposições produzidas têm uma unidade de origem e uma razão comum: os territórios de baixa densidade e, com especial atenção, aos beneficiários que se encontram afastados da utilização dos canais tecnológicos, os quais deverão constituir o pilar da adoção de práticas administrativas que assumam a iniciativa e o preço da sua proteção,

na defesa do seu direito a serviços de qualidade, rasgando novas perspectivas e soluções, perante realidades diferenciadas.

Assim,

A definição de uma estratégia que assente no propósito de manter, em cada concelho, pelo menos um serviço de atendimento de segurança social, em territórios de baixa densidade com as suas características definidoras, visa e suporta-se na lógica e exigência indeclináveis de proporcionar aos destinatários utentes a utilização de tais serviços devidos a uma população que, por efeito de vários fatores que caracterizam o seu perfil social (envelhecimento, baixa escolaridade, iliteracia digital, limitada mobilidade) mais carecidas dos mesmos se encontram, na base da proximidade e com prevalência de uso do canal presencial.

Porém, para se alcançar a desejada qualidade e eficiência nos serviços prestados é necessário a disponibilidade de um quadro de recursos humanos que se mostrem aptos de preparação e maturidade bastante para proporcionar e garantir o cumprimento de tais metas. Desde logo, é imperativo mobilizar os trabalhadores para ocuparem os postos de trabalho inerentes às tarefas do atendimento nos “territórios” e, como a experiência tem demonstrado, para o gestor público, mesmo ancorado na prossecução do interesse público e no dever de boa administração, o espaço de manobra não é considerável ou bastante para concretizar as indispensáveis medidas gestionárias; pela exígua base de recrutar internamente os trabalhadores que reúnam as condições legais e o perfil adequado para ocupar o postos de trabalho.

Em plano idêntico se situa o recrutamento por mobilidade interna ou concurso para recrutamento externo, no plano dos seus resultados práticos. O posto de trabalho em atendimento de Segurança Social, nos “territórios” parece não corresponder - no conteúdo funcional da relação jurídica de emprego ou pela localização do posto de trabalho a ocupar, aos desígnios dos trabalhadores, que ali não parecem ver vantagens no plano profissional e/ou pessoal.

Mostra-se, então, desejável e essencial que se crie um Estatuto do Atendedor, de forma a arregimentar e cativar profissionais para essa difícil, mas nobre missão de atendimento ao público.

Mas também e cumulativamente que o programa de incentivos à fixação de trabalhadores do Estado no interior consagrado no Decreto-Lei n.º 40/2020 de 17 de julho, mediante a concessão de benefícios pecuniários e não pecuniárias à mudança geográfica, se traduza num instrumento que ponha à prova a capacidade de resistência dos trabalhadores à mudança e, desejavelmente, se mostre capaz de atrair e reter nos

“territórios” profissionais novos, no sentido de operar o rejuvenescimento nos serviços de atendimento, o que representa, uma oportunidade para elevar o nível dos seus conhecimentos, preparando-os para os desafios a enfrentar, em especial os que decorrem das particularidades dos “territórios” demográfica, social e economicamente desiguais, contribuindo para o acréscimo do saber, diversificado e consolidado, pela formação constante e pela experiência; o racional e o experimental.

É necessário também garantir e assegurar que as pessoas com menos competências não ficam de fora, que têm os seus problemas tratados e que vão ser incluídas no nosso “sistema” para o futuro, nem que seja com um representante informático que seja capaz de em seu nome atuar nos vários sistemas e plataformas informáticas e tecnológicas da segurança social.

Essencial nesta fase despoletar as soluções mais próximas de contacto que permitem à pessoa chegar à segurança social. As linhas telefónicas que permitam resolver o problema através da comunicação telefónica ou o uso da mesma para se realizar um atendimento por marcação e presencial que, se deslocará em dia e hora marcada de modo a dar a resposta à questão que carece de um tratamento presencial. Para tal essencial seria que o atendimento que resulta desta interpelação e que carece de resposta ao cliente não sendo resolvido num só contacto, ou seja, no máximo em dois, evitando assim que a mesma pessoa tenha de recorrer várias vezes ao nosso serviço, garantindo-se assim eficácia e eficiência no tratamento do assunto. Para tal, é essencial uma triagem de qualidade por parte da linha telefónica (ou até mesmo email) que permita identificar claramente o problema e o assunto, encaminhado o mesmo para a área em causa que, depois e através do recurso humano mais qualificado na matéria, é capaz de, no segundo contacto, e através de um atendimento temático, especializado e diferido, resolver o problema da pessoa.

Como já se referiu a segurança social abrange uma multiplicidade de assuntos, matérias e a complexidade, diversidade, imensidão de legislação torna necessário que a qualificação dos recursos humanos seja de excelência. Colegas que há mais tempo estão na segurança social são aqueles que mais capacidade podem ter, em termos teóricos, uma visão transversal de todos os serviços e da missão da segurança social, não quer dizer que sejam os mais velhos, mas aqueles que têm já um número de anos de casa e de experiência que lhes permite ter uma noção mais global do todo, e são aqueles em que se deve apostar com mais formação e mais empenho (que seguramente os pode motivar também mais) para estarem na linha da frente da resolução dos problemas das pessoas. Ter bons “clínicos gerais” para uma boa resolução dos problemas colocados e/ou uma triagem de qualidade que permita num

segundo contacto o colega que aí se destaca para resolver o assunto seja capaz de ir já munido de tudo o que necessita para esse efeito, é essencial.

Depois ter também recursos humanos especializados por matérias que sejam capazes de responder à questão que ultrapassam o primeiro contacto é essencial. Em ambos os momentos o essencial é que não se perca o cliente, que este seja acompanhado e orientado para que o seu assunto seja resolvido e bem. Essencial perceber também, para a construção do perfil, se estamos apenas numa mera consulta para informação geral e/ou para formulação de um pedido concreto, para se garantir que, se o mesmo contactar para a mesma finalidade a segurança social, a resposta e o acompanhamento a dar seja da nossa parte uniforme e igual.

Nunca perder o foco também, e conforme já se referiu, no desenvolver formação nas áreas de saber ser e estar e áreas de negócio essenciais para o desenvolvimento das competências dos colaboradores que realizam o atendimento.

Uma abordagem deste tipo, será abrangente, ágil, no relacionamento da segurança social com os clientes, sendo que a segurança social foca-se na satisfação das necessidades de uma parte específica dos seus clientes, com necessidades e expectativas próprias, que conduzirá a uma requalificação dos recursos humanos, um relacionamento com cidadão mais proativo, profissional, competente e acima de tudo presente, para já e sempre presencialmente e depois também em todos os canais de comunicação existentes, preferencialmente o tecnológico ou digital.

Ora e nesse campo dos canais de atendimento, para anteciparmos ou visualizarmos os impactos e objetivos da melhoria do sistema de atendimento da Segurança Social, com particular enfoque nos territórios de baixa densidade populacional, convirá antes do mais termos em atenção que vivemos hoje um novo paradigma tecnológico, assente no acesso à informação em tempo real, na mobilidade, na inteligência artificial, que nos coloca diariamente novos desafios.

Na verdade, fruto desta evolução constante, também os cidadãos e as empresas estão cada vez mais exigentes e esperam a disponibilização ágil, de serviços públicos com elevados padrões de qualidade.

A transformação digital está também no centro das preocupações das empresas, assim como da Administração Pública em geral, sendo esta entendida como algo transversal às organizações.

O atual contexto, cada vez mais desafiante, conjugado com o espírito de serviço público e de melhoria contínua que sempre caracterizou a Segurança Social, deve impulsionar-nos a encetar um caminho de inovação no desenvolvimento e implementação de novas soluções de atendimento, que simplifiquem a vida dos cidadãos e empresas e favoreçam a utilização mais eficiente dos recursos disponíveis, sejam eles humanos, financeiros ou materiais.

Por outro lado, e tentando perspetivar os potenciais impactos nessa mudança de paradigma do sistema de atendimento, com o incremento do recurso aos meios digitais nos serviços da Segurança Social, impulsionado pelo contexto de pandemia, torna-se igualmente necessário garantir a confiança e a segurança dos serviços.

Na verdade, a segurança e a confiança devem assumir-se como dois princípios basilares e inseparáveis, essenciais no desenvolvimento e prestação de serviços digitais, tanto do ponto de vista da salvaguarda dos dados pessoais, bem como da garantia da confidencialidade, integridade, disponibilidade e não repúdio da informação residente nos sistemas de informação e de atendimento da Segurança Social.

Ainda no que concerne aos potenciais impactos, importará também salientar que o acesso à informação deverá ser acessível a todos os cidadãos, independentemente do canal de acesso, garantindo que a sua transmissão é efetuada em linguagem clara e corrente, e garantindo a igualdade no acesso aos serviços, a integração e a inclusão no atendimento.

Sabemos, de resto, que essa necessidade de transformação digital nos serviços de atendimento da Segurança Social, ganhou nos últimos tempos novos contornos, por via da crise pandémica que veio demonstrar que a tecnologia e o digital desempenham um papel relevante na garantia de direitos dos cidadãos e empresas e na sustentabilidade do Sistema da Segurança Social.

Providenciar um melhor atendimento é indiscutivelmente providenciar um melhor serviço público: um serviço público de qualidade, abrangente e resiliente, utilizando a tecnologia e reforçando a proximidade para um acesso mais simples, seguro e eficiente de cidadãos e empresas, reduzindo custos de contexto.

E como corolário dessa aposta, é inegável que a promoção de um melhor atendimento e conseqüentemente a promoção de um melhor serviço público, acarreta o reforço da coesão social e territorial, contribuindo para a diminuição dos níveis de pobreza e das desigualdades sociais.

É, pois, premente e assume-se com particular relevância para a Segurança Social e seus serviços de atendimento, especialmente em territórios de baixa densidade

populacional, apostar na transição digital dos serviços prestados, reformulando os serviços de atendimento, nomeadamente através do redesenho dos serviços digitais mais utilizados e do desenvolvimento da capacidade de atendimento multicanal.

Sem esquecer, claro está, a necessidade de promoção da integração e a inclusão no atendimento, mobilizando e capacitando os respetivos trabalhadores a ele afetos.

Essa ambicionada e desejada simplificação do relacionamento com os cidadãos e as empresas, pretende, por conseguinte, integrar os vários canais de comunicação que cidadãos e empresas podem utilizar na sua interação com a segurança social numa lógica omnicanal e, por outro lado, facilitar o esclarecimento de questões e dúvidas sobre obrigações, deveres, direitos e garantias, assim como do estado dos seus processos.

Para esse objetivo, a Segurança Social, conta já com bastantes trabalhadores e equipas com competências técnicas e de negócio nas diversas matérias a tratar nos serviços de atendimento, bem com de canais de comunicação suportados em sistemas de informação robustos e seguros.

Mas também será de antecipar que tal evolução para o descrito modelo de atendimento, poderá enfrentar como dificuldade a capacidade instalada para integrar os vários canais de comunicação, várias tecnologias e várias arquiteturas de modo a fornecer uma resposta integrada, com informação fidedigna a cada momento.

Além, como já atrás se referiu, uma escassez de recursos humanos internos com conhecimento especializado e domínio das diversas tecnologias dessa transição digital.

Mas esta é uma oportunidade que os serviços da Segurança Social não podem perder, beneficiando da alavancagem e dos estímulos financeiros que o conjunto de reformas e investimentos representam, traduzidas no Plano de Recuperação e Resiliência e na Estratégia para a Transição Digital da Administração Pública, os quais permitirão ao país retomar o crescimento económico sustentado, reforçando o objetivo de convergência com a Europa ao longo da próxima década.

A simplificação e melhoria dos serviços prestados, a inovação e modernização administrativa, a racionalização e eficiência na gestão dos recursos públicos, a aposta na segurança da informação, assim como a capacitação e desenvolvimento das competências dos recursos humanos, devem ser encarados, portanto, como fatores estratégicos para operacionalizar a transição e a mudança que se pretende nos diversos canais de atendimento da Segurança Social, numa lógica de aproximação aos cidadãos e empresas.

Só assim poderemos contribuir para uma Segurança Social mais moderna, mais ágil, mais eficiente, mais próxima dos cidadãos e das empresas e capaz de responder aos novos desafios sociais e económicos.