



# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Instituto de Seguridade dos Servidores Municipais

2020 - 2021

**INSTITUTO DE SEGURIDADE DOS SERVIDORES MUNICIPAIS**

**Presidente**

Márcio Erdmann

**Superintendente de Assistência e Saúde**

Charles Sérgio Pereira

**Superintendente de Previdência Social**

Rosana Maria de Souza Rosa

**Elaboração**

Andressa Heloísa Ignácio

Caroline Doro Lenzi

Catia Raulino

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO ISSEM**

**2020 - 2021**

**JARAGUÁ DO SUL**

**2019**

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>4</b>
<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>5</b>
<b>MISSÃO, VISÃO E VALORES.....</b>	<b>6</b>
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....</b>	<b>7</b>
<b>MAPA ESTRATÉGICO.....</b>	<b>8</b>
<b>ESTRATÉGIAS.....</b>	<b>9</b>
Objetivo Estratégico 01.....	9
Objetivo Estratégico 02.....	11
Objetivo Estratégico 03.....	12
Objetivo Estratégico 04.....	13
Objetivo Estratégico 05.....	14
Objetivo Estratégico 06.....	16
Objetivo Estratégico 07.....	17
Objetivo Estratégico 08.....	19
<b>ANÁLISE SWOT.....</b>	<b>20</b>
<b>PLANO DE AÇÃO TÁTICO OPERACIONAL.....</b>	<b>21</b>
<b>COMUNICAÇÃO E CONTROLE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>22</b>

## INTRODUÇÃO

Etimologicamente, planejar advém do latim *planus*, que significa nivelado ou achatado. Planejar, então, transmite o sentido de organizar uma atividade de forma aplanada, para que os objetivos no horizonte possam ser visualizados sob uma perspectiva privilegiada. É com esse intuito que o Instituto de Seguridade dos Servidores Municipais elaborou e apresenta o seu primeiro Planejamento Estratégico (PE), que excepcionalmente terá abrangência de dois anos, sendo 2020 e 2021. Os próximos períodos do PE serão de quatro anos, sendo o íterim indicado para implantação de estratégias e preservação do Issem dos efeitos da descontinuidade administrativa.

O Planejamento Estratégico é um conjunto de ações com a finalidade de realizar um diagnóstico da situação atual de uma organização, definir metas a longo prazo, criar parâmetros de controle dos resultados e direcionar as ações de todos os envolvidos para o alcance da eficiência e eficácia. O Issem adotou essa ferramenta de gestão baseado em sua efetividade, visto que está entre as que geram mais satisfação nas empresas, com índice de 80% de continuidade (RIGBY e BILODEAU, 2013). Ainda, embora o PE seja uma prática já há bastante tempo institucionalizada na iniciativa privada, cerca de 85% das organizações públicas utilizavam-no em 2012 (BRASIL, 2012). Esse índice traduz a crescente necessidade dos órgãos públicos de adotar ferramentas, métodos e ações voltados ao alcance da eficiência, o mais recente princípio da Administração Pública brasileira.

Para a elaboração deste PE o Issem utilizou-se de uma metodologia baseada nas tradicionalmente descritas na literatura, bem como nas voltadas à Administração Pública, considerando as suas especificidades. Porém tratou-se de um processo simples e transparente, que buscou a participação de todos os servidores, objetivando o engajamento e aumento do sentimento de pertencimento coletivo, que é fundamental para a efetividade deste PE.

## METODOLOGIA

A metodologia para a criação deste Planejamento Estratégico foi baseada nos modelos de Schendel e Hofer (1979 *apud*, WOLF e FLOYD, 2013) e Joyce (1999), com base em Eadie (1983), embora tenha-se realizado adaptações para a melhor aderência aos objetivos institucionais do Issem. Sendo assim, o processo foi desenvolvido com as seguintes etapas:

- **Reunião de sensibilização dos servidores:** apresentação do projeto, conceitos, objetivos, importância, cronograma e definição dos momentos de participação dos servidores na construção do PE.
- **Definição da missão, visão e valores:** ação orientada com o Órgão Executivo e Supervisores do Issem, que em conjunto com suas equipes realizaram o preenchimento de formulário específico, com perguntas objetivas que buscavam revelar a missão, visão e os valores do Instituto.
- **Definição dos objetivos estratégicos:** ação orientada com o Órgão Executivo, apresentando os conceitos e perspectivas a serem observados na definição dos objetivos estratégicos.
- **Análise SWOT:** envio de formulário específico para todos os servidores apresentarem as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças ao Issem, mediante orientação *por e-mail*. Após o levantamento das respostas, foi elaborado um Plano de Ação, a nível tático operacional para resolução das questões apresentadas.
- **Balanced Score Card (BSC):** definição das estratégias para o alcance dos objetivos estratégicos, em conjunto com o Órgão Executivo, especificando ações, responsáveis, indicadores e prazos para a realização de cada ação.
- **Implementação e controle da estratégia:** formalização, apresentação e divulgação deste PE. A realizar: controle contínuo dos prazos e cumprimento dos objetivos, alterações e atualizações necessárias.

## MISSÃO, VISÃO E VALORES



Administrar o sistema de seguridade social dos servidores públicos municipais e seus dependentes, propiciando a proteção, bem-estar e a garantia dos direitos relativos à saúde, assistência e previdência.



Tornar-se referência nacional como modelo de gestão e excelência na administração da seguridade social.



Sustentabilidade

Transparência

Responsabilidade

Respeito

Simplicidade

Qualificação

### MISSÃO

A missão do Issem é simples e assertiva, trazendo a sua função principal legal em destaque, bem como as ações secundárias fundamentais que abarcam o tripé da seguridade social.

### VISÃO

A visão de futuro do Issem para daqui a vinte anos é realista e inspiradora, instigando a melhoria contínua de seus processos, com foco na excelência.

### VALORES

Os valores revelam as crenças e as atitudes que formam a personalidade do Issem. Sustentabilidade financeira, transparência e simplicidade nos processos, responsabilidade, respeito com as pessoas e qualificação contínua são os valores que norteiam as ações do Instituto.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



# MAPA ESTRATÉGICO





# ESTRATÉGIAS

## Objetivo Estratégico 01

Fomentar a sustentabilidade do FMPS e FMASA, desenvolvendo políticas e ações voltadas ao equilíbrio financeiro e atuarial.

**Estratégia: Promoção de políticas e ações de sustentabilidade do sistema previdenciário.**

**Perspectiva:** Financeira.

**Objetivos:** Participar ativamente como formulador das políticas de proteção previdenciária, atuar com foco na garantia de direitos que propiciem segurança social ao segurado e, que zele pelo equilíbrio financeiro e atuarial e a solvência do Issem-Previdência.

Indicador de eficiência: aplicação das normas.

Indicador de efetividade: equilíbrio financeiro e atuarial.

AÇÕES	RESPONSÁVEIS	PRAZO DE EXECUÇÃO
Manutenção e consistência dos dados cadastrais dos segurados	Setor de Concessão de Benefícios	Contínuo
Estudo Atuarial com a aplicação da Portaria n.º 464/2018 do Ministério da Economia	Órgão Executivo	Julho de 2020
Aprovar o programa externamente	Ente Federativo e Issem	Julho de 2020

## Estratégia: Promoção de políticas e ações de sustentabilidade do sistema de Saúde e Assistência.

**Perspectiva:** Financeira.

**Objetivos:** Identificar e qualificar o público-alvo do Issem-Saúde e Issem-Assistência, permitindo o planejamento e desenvolvimento de ações efetivas de monitoramento epidemiológico, dimensionamento da rede credenciada e atendimento, com vistas a otimização do modelo operacional, negociação adequada e previsibilidade de despesas, resultando em equilíbrio financeiro e atuarial.

Indicador de eficiência: mapeamento do público-alvo e da rede assistencial.

Indicador de eficácia: reorganização do modelo operacional, com foco na demanda do público-alvo.

Indicador de efetividade: equilíbrio financeiro e atuarial.

AÇÕES	RESPONSÁVEIS	PRAZO DE EXECUÇÃO
Manutenção e consistência dos dados cadastrais dos segurados	Setor de Assistência e Saúde	Contínuo
Pesquisa de perfil epidemiológico dos beneficiários do Issem-Saúde	Setor de Assistência e Saúde, Auditoria e Órgão Executivo	Junho de 2020
Mapeamento, dimensionamento e adequação da rede credenciada	Setor de Licitações e Contratos e Órgão Executivo	Outubro de 2020
Negociação de tabelas de serviços e insumos.	Setor de Licitações e Contratos e Órgão Executivo	Outubro de 2020
Mapeamento de rotinas de atendimento e remodelagem e otimização de rotinas e processos de atendimento.	Setor de Assistência e Saúde, Auditoria e Órgão Executivo	Outubro de 2020
Planejamento de programas de atenção, orientação e prevenção para os beneficiários e assistidos.	Setor de Assistência e Saúde, Auditoria, Programas de Seguridade e Órgão Executivo	Dezembro de 2020

## Objetivo Estratégico 02

Fortalecer a educação previdenciária, intensificando as ações de educação previdenciária e financeira por meio dos diversos canais e meios de comunicação e divulgação.

### Estratégia: Implantar Programa de Educação Financeira e Previdenciária.

**Perspectiva:** Beneficiários e Segurados.

#### Objetivos:

- Difundir os conceitos da previdência social, promovendo o fomento da cultura previdenciária;
- Disseminar o conhecimento previdenciário;
- Educar financeiramente para que os beneficiários e segurados melhorem sua saúde financeira;
- Estimular a poupança para a aposentadoria;
- Conscientizar os beneficiários sobre o uso sustentável do Issem-Saúde.

Indicador de eficiência: avanço das atividades.

Indicador de eficácia: atingimento do público-alvo.

AÇÕES	RESPONSÁVEIS	PRAZO DE EXECUÇÃO
Projetar o programa	Setor de Programas de Seguridade Social	Março de 2020
Aprovar o projeto internamente	Presidente e Superintendente de Previdência	Abril de 2020
Aprovar o programa externamente	Conselho de Administração	Junho de 2020
Implementar o programa	Setor de Programas de Seguridade Social	Agosto de 2020

### Objetivo Estratégico 03

Promover ações de proteção e manutenção da saúde, com foco investigativo e preventivo, na busca pela melhora dos resultados, redução dos riscos à saúde e consequente melhoria na qualidade de vida.

#### **Estratégia: Criação de Programa de Educação em Saúde Preventiva.**

**Perspectiva:** Beneficiários.

**Objetivos:** Criar um conjunto de medidas e ações voltadas à prevenção de doenças ou seu agravamento, estimulando a busca contínua pela melhoria da qualidade de vida.

Indicador de eficiência: avanço das atividades.

Indicador de eficácia: atingimento do público-alvo.

Indicador de efetividade: redução de despesas com tratamento de saúde.

AÇÕES	RESPONSÁVEIS	PRAZO DE EXECUÇÃO
Projetar o programa	Programas de Seguridade Social	Março de 2020
Aprovar o programa internamente	Presidente e Superintendente de Saúde e Assistência	Abril de 2020
Aprovar o programa externamente	Conselho de Administração	Junho de 2020
Implementar o programa	Programas de Seguridade Social	Julho de 2020

## Objetivo Estratégico 04

Estabelecer a política e diretrizes de gestão da informação e documentação, que propicie e agilize o acesso à informação por diversos meios, com vista a implementação de processo digital e políticas de segurança da informação e comunicações.

**Estratégia: Revisão e melhoria nos processos internos informatizados, reorganizando informações e integrando sistemas.**

**Perspectiva:** Processos Internos.

**Objetivos:** Melhorar a eficiência e eficácia dos serviços e informações prestadas.

Indicador de eficiência: tempo e efetividade para consulta ou emissão de informações.

AÇÕES	RESPONSÁVEIS	PRAZO DE EXECUÇÃO
Realizar revisão dos processos internos informatizados	Setor de Informática e demais setores responsáveis	Abril de 2020
Realizar as melhorias e adequações necessárias	Setor de Informática e demais setores responsáveis	Agosto de 2020
Controlar as ações realizadas	Setor de Informática e demais setores responsáveis	Contínuo

## Objetivo Estratégico 05

Prover os sistemas de controle interno administrativo de instrumentos que permitam orientar os gestores no controle da legalidade de ações com foco nos resultados e na efetivação do princípio da eficiência na administração pública.

---

**Estratégia: Criação de função gratificada de Controlador Interno.**

**Perspectiva:** Processos Internos.

**Objetivos:** Oferecer informações seguras para a tomada de decisões e ajudar na preservação do patrimônio do Instituto.

Indicador de eficiência: melhora no índice de assertividade das ações administrativas.

AÇÕES	RESPONSÁVEIS	PRAZO DE EXECUÇÃO
Criação da função gratificada	Presidente do Issem	Janeiro de 2020
Aprovação administrativa do Projeto de Lei	Conselho de Administração	Janeiro de 2020
Aprovação legislativa do Projeto de Lei	Câmara de Vereadores	Fevereiro de 2020
Nomeação do servidor	Presidente do Issem	Abril de 2020

**Estratégia: Implementação de Programa de Gestão Pública, baseado no GesPública do Governo Federal.**

**Perspectiva:** Processos Internos.

**Objetivos:** Criar um modelo de monitoramento e direcionamento das ações institucionais, com foco nos resultados e na eficiência administrativa, estabelecendo indicadores reconhecidos para a mensuração do alcance dos objetivos.

Indicador de eficiência: melhoria nos indicadores definidos para cada área de monitoramento interno.

AÇÕES	RESPONSÁVEIS	PRAZO DE EXECUÇÃO
Criação de Comissão para Implantação do Programa	Órgão Executivo	Junho de 2020
Criação dos indicadores de controle	Comissão	Julho de 2020
Monitoramento e reavaliação dos resultados	Comissão	Contínuo

## Objetivo Estratégico 06

Assegurar a clareza e objetividade nas normas institucionais, promovendo a simplificação de procedimentos e garantindo a uniformidade de ações e decisões em todas as unidades e instâncias.

**Estratégia: Mapeamento, modelagem e manualização das principais atividades de cada setor e processos externos.**

**Perspectiva:** Processos Internos e Externos.

### Objetivos:

- Identificar fraquezas e potencialidades.
- Aprimorar os processos.
- Criação de processos bem definidos, padronizados e organizados. Mostrar a sequência e interação entre eles e as atividades que os compõem.
- Estabelecer normas para a execução dos procedimentos, fixar classificações ou terminologias.

Indicador de eficiência: avanço das atividades.

Indicador de eficácia: melhoria na qualidade dos serviços prestados.

Indicador de efetividade: aumento do nível de satisfação dos segurados e beneficiários.

AÇÕES	RESPONSÁVEIS	PRAZO DE EXECUÇÃO
Organizar treinamento para os responsáveis	Setor de Programas de Seguridade Social	Abril de 2020
Efetuar o mapeamento, a modelagem e a manualização.	Responsável de cada setor	Julho de 2020
Aprovar e normatizar os manuais	Órgão Executivo	Agosto de 2020



## Objetivo Estratégico 07

Sistematizar a gestão por competências, incrementando a capacitação continuada, gerencial e profissional, com base no conhecimento técnico, de liderança, proatividade e comprometimento com os objetivos institucionais, de todas as pessoas envolvidas nos processos.

**Estratégia: Implantar avaliação periódica de desempenho por competências.**

**Perspectiva:** Processos Internos.

**Objetivos:** Mensurar a adequação dos servidores aos seus cargos/funções e a suas performances, após a aprovação do Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos do Issem, cuja elaboração está em andamento.

Indicador de Desempenho: adequação do servidor ao cargo/função.

AÇÕES	RESPONSÁVEIS	PRAZO DE EXECUÇÃO
Definir os indicadores das competências a serem avaliadas	Setor de RH e Setor de Programas de Seguridade Social	Março/2021
Definir as métricas de cada indicador	Setor de RH e Setor de Programas de Seguridade Social	Maio/2021
Definir o formato de avaliação	Setor de RH e Setor de Programas de Seguridade Social	Junho/2021
Aplicar Avaliação	Setor de RH e Setor de Programas de Seguridade Social	Julho/2021
Mensurar os resultados	Setor de RH e Setor de Programas de Seguridade Social	Agosto/2021

## Estratégia: Implantar Programa de Treinamento e Desenvolvimento (T&D).

**Perspectiva:** Aprendizado e Crescimento.

**Objetivos:**

- Qualificação da equipe;
- Aprimoramento de competências;
- Aumento da eficiência;
- Aumento da produtividade;
- Elevação dos níveis de qualidade.

Indicador de efetividade: avaliação da aprendizagem e retorno sobre o investimento em treinamentos.

AÇÕES	RESPONSÁVEIS	PRAZO DE EXECUÇÃO
Projetar o Programa de T&D	Setor de Programas de Seguridade Social e Setor de RH	Fevereiro de 2021
Aprovar o Programa de T&D	Órgão Executivo	Abril de 2021
Implementar o Programa de T&D	Setor de Programas de Seguridade Social e Setor de RH	Junho de 2021

## Objetivo Estratégico 08

Disseminar e internalizar os valores organizacionais, com foco nos resultados advindos do compartilhamento de boas condutas e práticas.

### Estratégia: Estabelecer uma Cultura Organizacional.

**Perspectiva:** Pessoal.

**Objetivos:** Disseminar o conjunto de hábitos, crenças e valores do Issem, demonstrando o perfil comportamental adequado e esperado no ambiente de trabalho e influenciando a conduta profissional de todos os servidores, refletindo em uma uniformidade de ações positivas.

Indicador de eficiência: avanço das atividades.

Indicador de eficácia: atingimento do público-alvo.

Indicador de efetividade: melhoria do clima organizacional e índices de qualidade dos serviços.

AÇÕES	RESPONSÁVEIS	PRAZO DE EXECUÇÃO
Sensibilizar os servidores para a captação do conjunto de hábitos, crenças e valores do Issem	Órgão Executivo, Setor de Programas de Seguridade e Setor de RH	Fevereiro de 2020
Compilação dos dados	Setor de Programas de Seguridade e Setor de RH	Março de 2020
Criação da identidade do Issem	Setor de Programas de Seguridade e Setor de RH	Mai de 2020
Homologação	Órgão Executivo	Junho de 2020
Definição de ações para divulgação e manutenção da Cultura Organizacional	Órgão Executivo, Setor de Programas de Seguridade Social e Setor de RH	Agosto de 2020
Criação de pesquisas sobre os serviços prestados pelo Issem	Setores responsáveis por cada serviço em conjunto com os Superintendentes	Outubro de 2020
Pesquisa de Clima Organizacional	Setor de RH	Agosto de 2021

## ANÁLISE SWOT

# S

FORÇAS

- Comprometimento
- Responsabilidade
- Qualificação e experiência
- Estrutura física
- Gestão financeira

# W

FRAQUEZAS

- Falha na comunicação
- Falta de gestão de processos
- Falta de contingente humano
- Falta de um Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos
- Ausência de planejamento

# O

OPORTUNIDADES

- Credibilidade com os *stakeholders*
- Boa aderência de beneficiários ao Issem-Saúde
- Adesão a programas de melhoria na gestão
- Alterações positivas na legislação

# T

AMEAÇAS

- Redução de benefícios salariais dos servidores
- Baixa autonomia
- Mudanças negativas econômicas ou políticas
- Ausência de integração entre sistemas informatizados



## PLANO DE AÇÃO TÁTICO OPERACIONAL

FRAQUEZAS	AÇÃO	RESPONSÁVEIS	PRAZO	IMPORTÂNCIA	FORMA DE AÇÃO
<b>Falha na comunicação</b>	Realização de reuniões mensais entre os Superintendentes e os Supervisores	Superintendentes	Mensal	Dar ciência do andamento dos projetos internos do Issem e envolver as áreas responsáveis.	Agendamento prévio das reuniões em dia fixo do mês.
	Realização de reuniões quinzenais entre os Supervisores e demais servidores do setor	Supervisores	Quinzenal	Repasse de informações importantes, bem como acompanhamento e orientação sobre o andamento das atividades do setor.	Agendamento prévio das reuniões, quinzenalmente. Reuniões rápidas de 30 minutos, no máximo.
	Implantação de sistema de <i>feedback</i> semestral entre a chefia imediata e o servidor	Superintendentes e Supervisores	Semestral	Melhoria contínua das capacidades de cada servidor, propiciando um diálogo transparente com a chefia e ressaltando também seus pontos fortes.	Formulário de autoavaliação do servidor; apontamento dos pontos fortes e fracos por parte do supervisor; reunião individual para conversa.
<b>Falta de gestão de processos</b>	Já definida estratégia para a solução.	Cada setor	2021	Melhoria nos processos internos, eliminando retrabalho e trazendo eficiência para os serviços prestados.	Conforme estratégia.
<b>Falta de contingente humano</b>	Acompanhamento da criação do Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos	Diretoria e Supervisores	2020	Verificar demandas de criação de cargos ou aumento de número de vagas para melhorar a distribuição das atividades internas, eliminando a sobrecarga de trabalho nos servidores.	Acompanhar a elaboração do PCCV pela empresa vencedora da licitação e, se for o caso, sugerir a criação ou ampliação de cargos em reunião com a Diretoria.
<b>Falta de um Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos</b>	Contratação de empresa para a criação do PCCV	Setor de Licitações e Contratos	2020	Adequação de cargos, quantidade de vagas e salários dos servidores, propiciando maior eficiência administrativa e aumento da motivação pessoal.	Licitação em andamento.
<b>Ausência de planejamento</b>	Implantação do planejamento estratégico e reuniões estratégicas	Diretoria e Comissão	2019	Aumento da eficiência e eficácia administrativa.	Em andamento.

## COMUNICAÇÃO E CONTROLE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

### Comunicação

Com vista à ampla divulgação, internalização e utilização deste Planejamento Estratégico, o Issem elaborou um Plano de Comunicação que discrimina as diversas ações que contribuirão para o alcance dos objetivos desta ferramenta. Dentre elas, o lançamento oficial do PE 2020-2021, realizado no dia 17.12.2019, contando com a participação de todos os servidores do Issem, terceirizados e estagiários, Conselho de Administração e Fiscal, bem como autoridades convidadas.

### Controle

Com base na literatura da Teoria Geral da Administração e aplicabilidade prática de gestão de projetos, o Issem optou por realizar o Ciclo *PDCA* para suas ações estratégicas. *PDCA* é um método iterativo de gestão, com quatro passos: planejar (*plan*), fazer (*do*), checar (*check*) e agir (*act*). Seu objetivo é a melhoria contínua dos processos envolvidos em determinado projeto, sendo assim, o conteúdo deste PE não é estático, podendo ser adaptado à realidade institucional do Issem.

No prisma macro da realização do Planejamento Estratégico, podemos definir que a etapa inicial foi cumprida com a elaboração do PE em si. O próximo passo será a realização das estratégias aqui definidas, conforme responsáveis indicados em cada etapa. Para melhor controle e checagem das atividades, será adotada ferramenta de gestão de projetos coletiva, que propiciará melhor organização e comunicação das funções de cada ator do processo. Verificada a necessidade de modificações e melhorias, parte-se para ação, corrigindo e direcionando as ações para o objetivo pretendido.