



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Instituto de Seguridade dos Servidores Municipais

2022-2025

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

Catia Raulino

Gustavo Carneiro Falcão

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO ISSEM
2022 - 2025**

**JARAGUÁ DO SUL
2021**

SUMÁRIO

| | |
|-----------------------------------------------------------|----|
| APRESENTAÇÃO..... | 4 |
| PROCEDIMENTOS PARA A CONSTRUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO..... | 5 |
| ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA..... | 8 |
| MAPA ESTRATÉGICO..... | 9 |
| DESCRIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS..... | 11 |
| ANÁLISE SWOT..... | 22 |
| PLANO DE COMUNICAÇÃO..... | 27 |
| PLANO DE CONTROLE..... | 29 |

APRESENTAÇÃO

O planejamento estratégico é o processo que analisa uma organização sob vários ângulos, definindo seus rumos por meio de um direcionamento que possa ser monitorado nas suas ações concretas, utilizando-se, para tanto, de um instrumento denominado “plano estratégico”. O Instituto de Seguridade dos Servidores Municipais de Jaraguá do Sul decidiu implantar o processo de planejamento estratégico no ano de 2019, sendo este atualizado agora, em 2021, para um horizonte de 04 anos, ou seja, para o período de 2022 à 2025.

No Planejamento Estratégico de 2019 foram analisados os cenários internos e externos e determinados a Missão, a Visão, os Valores, além de um rol Objetivos e Metas. O maior legado dessa iniciativa foi a decisão de estabelecer uma Cultura Organizacional, mediante o diagnóstico da cultura atual e, a partir desse diagnóstico, constatou-se a necessidade de mudanças, com vistas a estabelecer uma cultura favorável ao alcance não somente dos objetivos e metas, mas também da Visão do Issem, que é “tornar-se referência nacional como modelo de gestão e excelência na administração da seguridade social”.

A importância da iniciativa de lançar o primeiro planejamento estratégico foi reconhecida por todos os servidores do Instituto, que viram nela o início de um novo modelo de gestão, mais atual, participativo, transparente e focado na busca de resultados que beneficiem os seus segurados, beneficiários e assistidos.

A metodologia adotada para a elaboração do PE em 2019 e que se manteve neste novo planejamento é a metodologia de gestão estratégica denominada Balanced Scorecard – BSC. Ela proporciona um conjunto de medidas balanceadas nas dimensões financeira, clientes, processos, aprendizado e crescimento.

A metodologia do BSC apresenta uma tradução confiável do Referencial Estratégico (Missão, Visão e Valores) traduzida em: um Mapa Estratégico (objetivos estratégicos); no Balanced Scorecard (indicadores e metas para os objetivos estratégicos) e nas Iniciativas Estratégicas. Os componentes da metodologia do BSC representam:

- um Sistema de Medidas: por causa dos indicadores e das metas;
- um Sistema de Gestão Estratégica: por que propicia o acompanhamento do alcance das metas;
- uma Ferramenta de Comunicação: pois trata-se de uma estratégia sumarizada em um mapa estratégico com temas estratégicos distribuídos em perspectivas ou dimensões por um quadro de medidas (scorecard) com os seguintes componentes: objetivos, indicadores, metas e iniciativas.

É importante destacar que a metodologia BSC vincula a estratégia à atividade operacional por meio das iniciativas estratégicas, assegurando assim que os recursos estejam alocados nos objetivos e iniciativas adequadas.

PROCEDIMENTOS PARA A CONSTRUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico ganhou destaque nas organizações públicas brasileiras nas duas últimas décadas. Essas organizações estão sendo motivadas a usá-lo como parte de um conjunto de ferramentas que possibilitam agregar valor aos serviços prestados à sociedade.

A busca pela excelência na gestão tem sido o objetivo principal de praticamente todas as organizações como forma de otimizar o uso de recursos, obter melhores resultados e atender bem os clientes. Ou seja, a busca pela excelência estabelece um círculo virtuoso onde todos se beneficiam.

No poder público não podia ser diferente. A excelência na gestão do Issem deve ser uma obrigação dos seus gestores, deve compor o rol de prioridades administrativas, uma vez que os recursos recebidos são frutos da contribuição do servidor, que trabalha e contribui para os Fundos de Previdência e de Assistência e Saúde.

E de que maneira o Instituto pode alcançar a excelência na administração da seguridade social? O Planejamento Estratégico é parte dessa resposta.

Como ferramenta de gestão, o planejamento estratégico ajuda o Issem a olhar para o futuro e a se articular com o ambiente externo. Sua ênfase vai além das tarefas de gerenciamento de rotina e cria, de forma sistemática e participativa, um conjunto de objetivos e iniciativas

estratégicas de longo prazo.

Uma das principais ideias que inspiraram o planejamento estratégico do Issem foi a necessidade de administrar o sistema de seguridade social dos servidores do município de Jaraguá do Sul de forma efetiva e focada em resultados para esses servidores.

O desafio que está sendo assumido pelo Issem é o de buscar sua própria transformação em vários aspectos: cultura, estrutura, políticas, gestão financeira, desenvolvimento de pessoas, sistemas de informação e controle, comunicação.

A metodologia de planejamento estratégico utilizada no Issem foi desenvolvida com base em dois princípios e dois temas estratégicos.

O primeiro princípio é o da Participação. Entendemos que a participação dos servidores no processo de planejar é fundamental, já que o planejamento não se restringe à elaboração de estratégias, e, portanto, não deve ser atribuído exclusivamente aos membros da diretoria. Ademais, acreditamos que envolver os servidores na etapa do planejamento faz aumentar seu engajamento na execução das estratégias.

O segundo princípio é o de Controle. É necessário que haja uma preocupação constante com a implantação das estratégias, um acompanhamento contínuo e sistemático visando reduzir a probabilidade de falha. E para facilitar esse controle o Instituto elaborou o seu primeiro Manual de Detalhamento da Metodologia de Cálculo de Indicadores para monitoramento do desempenho estratégico.

Em relação aos temas estratégicos – Gestão e Excelência -, compreendemos que eles representam direcionadores das ações necessárias para que o Instituto possa alcançar a sua Visão de Futuro. Eles foram inseridos durante a elaboração do primeiro Planejamento

Estratégico do Issem, no texto de descrição da sua Visão, quando explicita os resultados a serem perseguidos.

Para cada um desses temas foram definidos diversos objetivos estratégicos. No tema Gestão estão sendo propostos objetivos relacionados a sistemas de controle, ao aperfeiçoamento da gestão financeira, a implantação de políticas e programas diversos, enquanto o tema Excelência envolve ações de capacitação, de desenvolvimento de competências, revisão de processos internos, aperfeiçoamento da comunicação e da performance do atendimento ao público.

O processo de planejamento adotado no Issem seguiu as 3 etapas apresentadas na figura 1.

Na etapa 1, após a definição dos servidores que poderiam compor a equipe do PE e da discussão acerca da forma e da agenda de trabalho da equipe, efetuou-se a avaliação do plano e do desempenho estratégico inerente ao período de 2020 e 2021 e uma reunião para nivelar as informações entre os membros da equipe.

Na etapa 2, a definição dos objetivos estratégicos e suas respectivas metas ficou a cargo do Órgão Executivo. No entanto, a Equipe do PE reuniu-se posteriormente para efetuar uma melhor descrição dos objetivos, visando facilitar o entendimento por parte de todo o público do Issem.

Tendo objetivos e metas bem definidos, partiu-se para a escolha dos indicadores e métricas de desempenho, sendo essas as ferramentas de gestão de dados quantitativos e qualitativos sobre a performance do Issem.

A definição das iniciativas estratégicas seguiu 3 etapas: 1) Reunião Orientativa com cada responsável pelos setores do Issem, para que juntos das suas equipes pudessem apontar estratégias para alcance dos objetivos e metas; 2) Recebimento e compilação das estratégias

sugeridas pelo grande grupo de servidores, e; 3) Escolha e homologação das estratégias pela Equipe do PE.

A análise SWOT também foi realizada em etapas: 1) Reunião Orientativa com cada responsável pelos setores do Issem, para que juntos das suas equipes pudessem identificar os pontos fortes e fracos do Instituto, bem como as possíveis ameaças e oportunidades; 2) Análise das informações recebidas pela Equipe do PE e elaboração de um Plano de Ações para minimizar ou, até mesmo, eliminar as fragilidades internas capazes de dificultar ou impossibilitar o alcance das metas almejadas, e; 3) Apresentação das informações recebidas para o Órgão Executivo e homologação do Plano de Ações.

Na etapa 3 foram elaborados os Planos de Controle e de Comunicação do PE 2022-2025, pois entendemos que para que as estratégias sejam executadas conforme o planejado e os objetivos sejam alcançados com sucesso não basta apenas planejar. É preciso comunicar, monitorar e controlar o processo de execução.

Além disso, a equipe do PE também desenvolveu o seu primeiro Manual de Detalhamento da Metodologia de Cálculo dos Indicadores, com vistas a detalhar as variáveis que compõem os indicadores de desempenho estratégicos, descrever os procedimentos de coleta dos dados, os responsáveis pelas informações e o prazo esperado para disponibilização desses dados.

A elaboração do Mapa Estratégico teve o propósito de mostrar a relação entre os objetivos contemplados em cada perspectiva do BSC, de modo que o alcance dos objetivos que se encontram em uma perspectiva no nível inferior deve contribuir para a consecução dos objetivos que estão acima. O mapa retrata a maneira como os envolvidos no processo de planejamento percebem o futuro do

Issem. Uma das funções do mapa estratégico é comunicar com clareza e transparência o foco e a estratégia de atuação escolhidos para os próximos quatro anos. Tal comunicação tende a despertar o compromisso dos servidores e alinhar todas as ações.

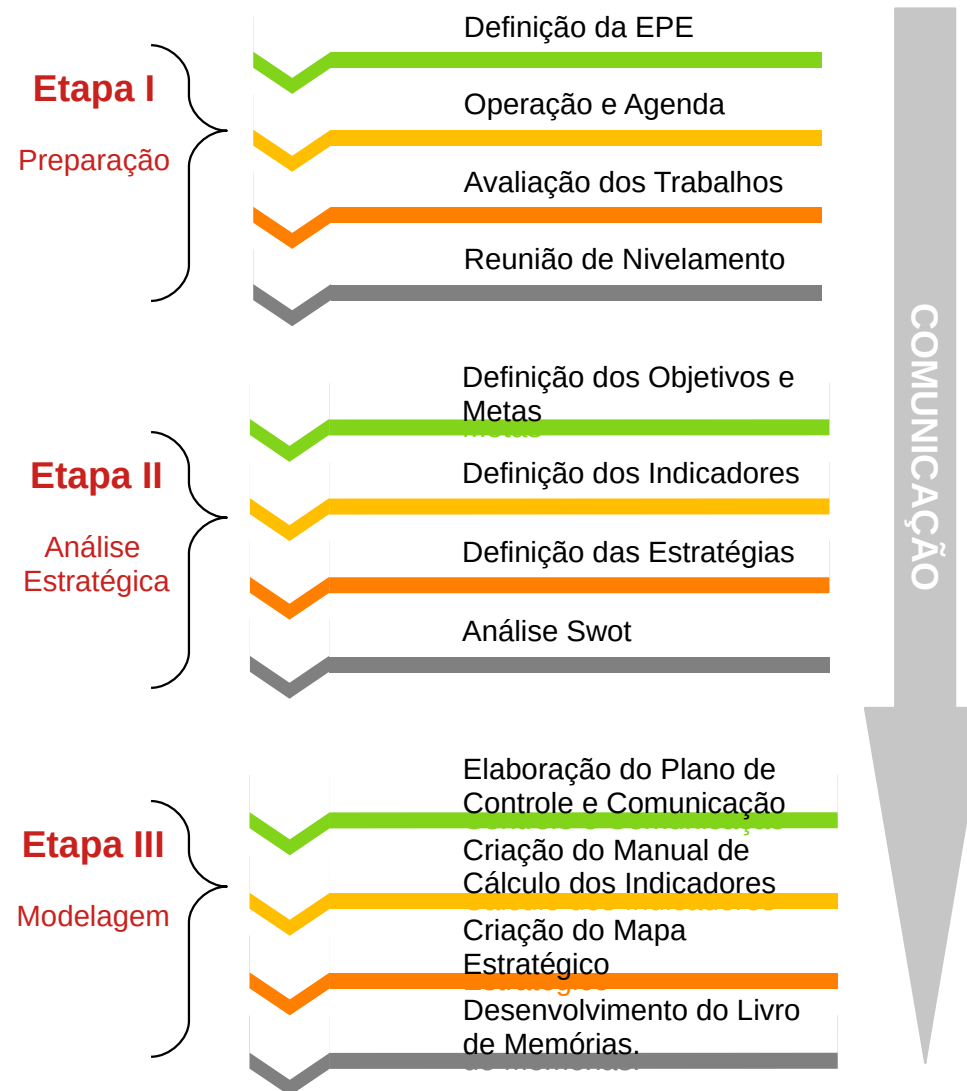
Ainda, nesta terceira etapa fora desenvolvido este Livro de Memórias, que traz uma compilação de todas as atividades executadas no processo de elaboração do planejamento estratégico e também a descrição de todos os objetivos estratégicos para fins de registro e de preservação da memória organizacional.

Siglas utilizadas na figura 1:

SWOT – Strengths (Pontos fortes); Weaknesses (Pontos a melhorar), Opportunities (Oportunidades); e Threats (Ameaças).

EPE – Equipe de Planejamento Estratégico.

Figura 1: Etapas do Processo de Planejamento.



ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA



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, VISÃO E VALORES

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.

MAPA ESTRATÉGICO



Imagem obtida em <https://www.mpsc.mp.br/>

O mapa estratégico (figura 2) é uma representação gráfica que organiza os objetivos estratégicos de forma lógica. Os objetivos estratégicos são os resultados que ao Issem se propõe a obter. Esses objetivos estabelecem direções a serem seguidas no longo prazo, ajudam a criar um sistema de avaliação e facilitam a implementação e o controle das iniciativas estratégicas.

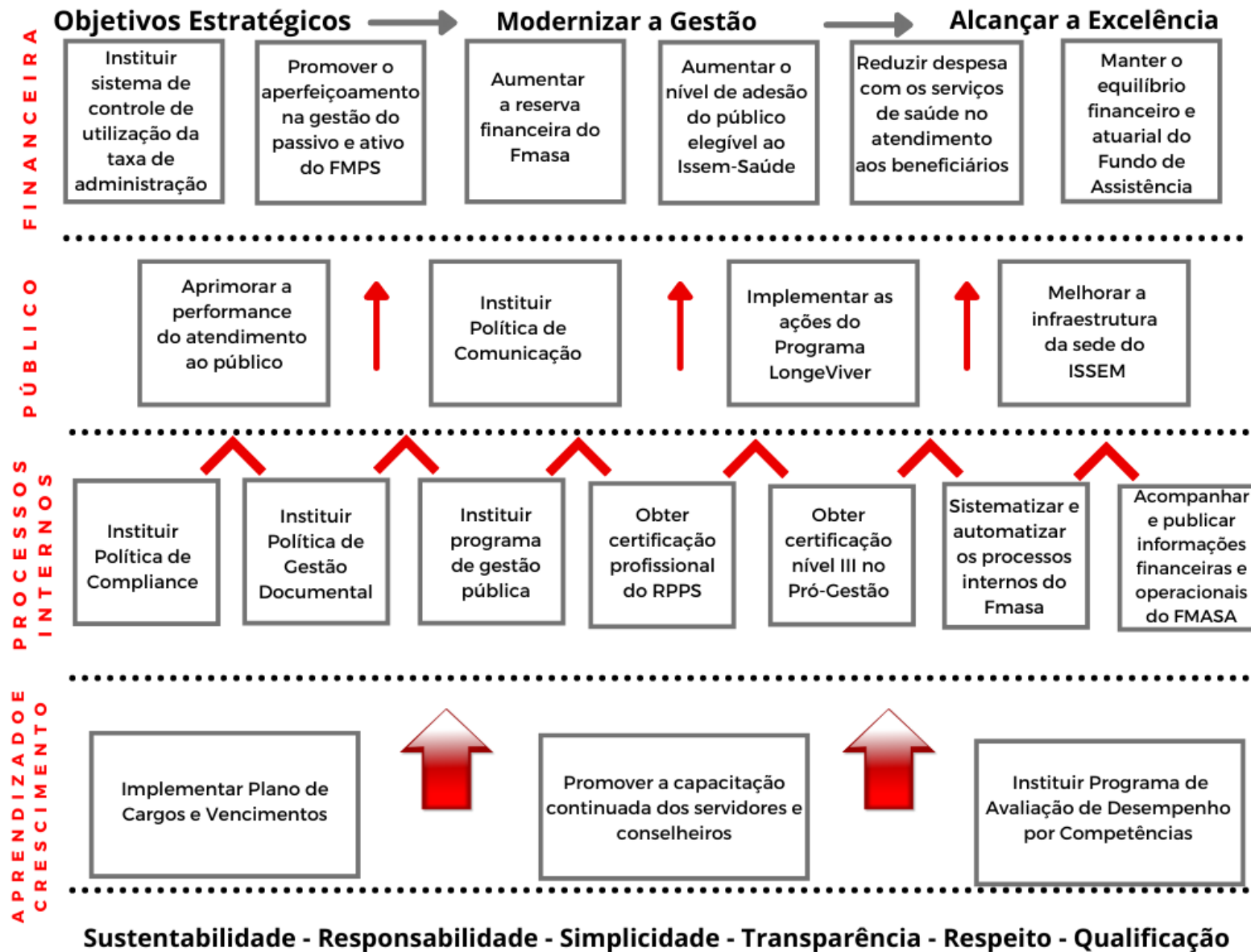
Perspectivas do mapa

O mapa estratégico do Instituto de Seguridade dos Servidores Municipais foi construído a partir de quatro perspectivas que são apresentadas a seguir com suas respectivas questões norteadoras:

- Financeira: “para cumprir com a missão do Issem e garantir a sua continuidade administrativa, quais os resultados financeiros precisamos obter?”.
- Público: “para obter os resultados financeiros necessários, como devemos nos relacionar com nosso público? Quais serviços precisam ser aperfeiçoados? Qual nível de qualidade nos atendimentos prestados devemos alcançar?”.
- Processos internos: “para alcançar os objetivos financeiros, institucionais e relacionados ao público, quais processos precisam ser otimizados?”.
- Aprendizado e Crescimento: “para otimizar nossos processos, como o Instituto deve aprender e inovar? Quais competências precisa desenvolver?”.

Com base nessas perspectivas e nas informações analisadas, foi proposto o seguinte mapa estratégico para o Issem:

Figura 2 - Mapa Estratégico do Issem.



DESCRIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Nesta seção são descritos os objetivos estratégicos seguindo a ordem apresentada no mapa estratégico.



Imagem obtida em <https://www.mpsc.mp.br/>

OBJETIVO ESTRATÉGICO 01

Perspectiva: Financeira.

Objetivo estratégico: Instituir sistema de controle de utilização da taxa de administração.

Meta: Instituir o sistema até dezembro de 2025.

Propósito: Atualmente o Issem tem, obviamente, o registro de todas as suas despesas administrativas, porém, o nível estratégico acaba não tendo ferramentas adequadas para utilizar esses registros como informações gerenciais. O que o Issem pretende com esse objetivo, então, é possibilitar um acesso mais direto e objetivo a essas informações, que proporcione um uso mais efetivo destas. Ademais, a concretização desse objetivo também impactará na forma de prestação de contas, porque será possível expor ao público informações mais claras e transparentes.

Indicador de eficiência: Avanço das Atividades.

Iniciativas estratégicas:

- Instituir ferramenta informatizada para categorização dos tipos de despesa;
- Definir método para melhor divisão das despesas entre os fundos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 02

Perspectiva: Financeira.

Objetivo estratégico: Promover o aperfeiçoamento na gestão do passivo e ativo do FMPS.

Meta: Aperfeiçoar as práticas de gestão até dezembro de 2025.

Propósito: Gerir de forma mais planejada os direitos e obrigações contábeis do FMPS, em cumprimento às normativas a que o Issem-Previdência já está sujeito, com o estabelecimento de metas e indicadores de controle.

Indicador de eficiência: Avanço das Atividades.

Iniciativas estratégicas:

- Aperfeiçoar a gestão de recursos;
- Estabelecer metas e indicadores de controle baseados em índices de análise das demonstrações financeiras ou análise vertical/horizontal dos Balanços Patrimonial, Orçamentário e Financeiro;
- Elaborar a Política Atuarial.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 03

Perspectiva: Financeira.

Objetivo estratégico: Aumentar a reserva financeira do Fmasa.

Meta: Formar receita superior a 15% em relação as despesas.

Propósito: Adotar medidas para recompor o “colchão” financeiro do Issem-Saúde. A meta é conseguir manter a receita do Issem-Saúde, pelo menos 15% acima do valor da despesa. Isso, somadas as despesas com a operação do plano, as despesas com serviços de saúde (sinistralidade), e as despesas administrativas.

Iniciativas estratégicas:

- Implementar novo plano de custeio;
- Implementar conciliação entre o sistema informatizado do Issem-Saúde e o sistema utilizado para cálculo da folha de pagamento;
- Reduzir a despesa operacional, por meio do dimensionamento da rede credenciada.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 04

Perspectiva: Financeira.

Objetivo estratégico: Aumentar o nível de adesão do público elegível ao Issem-Saúde.

Meta: Manter a adesão superior a 85% do público elegível.

Propósito: Aumentar as receitas do Issem-Saúde.

Indicador de efetividade: Índice de adesão ao Issem-Saúde.

Iniciativas estratégicas:

- Instituir novos modelos de plano com diferentes níveis de cobertura e valores;
- Instituir práticas de captação e retenção de beneficiários;
- Investir em marketing digital.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 05

Perspectiva: Financeira.

Objetivo estratégico: Reduzir despesa com os serviços de saúde no atendimento aos beneficiários.

Metas: Taxa de sinistralidade inferior a 85%; Taxa de resolutividade do atendimento médico primário, superior a 80%; e Taxa de atendimento médico especializado, inferior a 25%.

Propósito:

Indicadores de efetividade: Índice de sinistralidade; Índice de resolutividade do atendimento médico primário; e Índice de atendimento médico especializado.

Iniciativas estratégicas:

- Elaborar Programa de Educação em Saúde Preventiva;
- Implantar serviço de Atenção Primária à Saúde – APS;
- Avaliar/Implementar novas formas de remuneração para os serviços de saúde, materiais e medicamentos;
- Implementar DUTs (Diretrizes de Utilização) para regulação e autorização dos serviços de saúde;
- Limitar as consultas em 01 (uma) por mês;
- Conscientizar os beneficiários sobre a utilização do plano;
- Para fins de inscrição de beneficiário ou autorização de procedimentos de alto custo, efetuar avaliação de eventuais doenças preexistentes, informadas nos questionários de saúde.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 06

Perspectiva: Financeira.

Objetivo estratégico: Manter o equilíbrio financeiro e atuarial do Fundo de Assistência.

Meta: Resultado operacional desejado, positivo na média dos 12 meses de cada exercício.

Propósito: Acompanhar os números do Fundo para que o equilíbrio financeiro e atuarial já alcançado se mantenha ao longo do tempo.

Indicador de efetividade: Índice de resultado operacional (receita X despesa).

Iniciativas estratégicas:

- Implementar política de investimentos e reservas financeiras específico para o recurso da Assistência.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 07

Perspectiva: Segurados, beneficiários e assistidos.

Objetivo estratégico: Aperfeiçoar a performance do atendimento ao público.

Meta: Atingir índice superior a 85% de satisfação em relação ao atendimento.

Propósito: Identificar o nível de satisfação do público com o atendimento prestado e, analisar e definir o que será feito para aperfeiçoá-lo, de forma que o Instituto possa atingir um bom índice de satisfação.

Indicador de efetividade: Índice de satisfação.

Iniciativas estratégicas:

- Aplicar pesquisas de satisfação anualmente, e, a partir dos resultados, traçar plano de ações para aprimorar o atendimento;
- Aplicar pesquisas de satisfação em relação ao atendimento prestado pelos credenciados;
- Instituir práticas de reconhecimento aos servidores que prestam atendimento ao público;
- Adotar Caixa de Ideias;
- Implantar um aplicativo do Issem-Saúde;
- Reestruturar o atendimento ao público;
- Acompanhar sistematicamente as demandas advindas dos canais de comunicação e considerá-las na tomada de decisões e nas ações de melhoria das práticas internas;
- Tornar os canais de comunicação do Issem intuitivos e atrativos;
- Aprimorar o serviço de Recadastramento Previdenciário.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 08

Perspectiva: Segurados, beneficiários e assistidos.

Objetivo estratégico: Implementar as ações contempladas no Programa LongeViver.

Meta: Implementar 100% das ações até dezembro de 2023.

Propósito: Desenvolver uma cultura pró-longevidade entre os segurados do Issem-Previdência.

Indicador de eficiência: Índice de ações implementadas.

Iniciativas estratégicas:

- Executar em 2022 os projetos voltados à educação para a longevidade, ao envelhecimento ativo, à orientação para a aposentadoria e à gestão financeira, focando em ações que demandem menos recursos, que não dependam do público efetuar inscrição, que possam ser realizadas de forma online ou nos locais de trabalho dos segurados ou nos encontros da Amapijs;
- Elaborar plano de ações para promover em 2023 o curso para disseminadores de informações previdenciárias e executar os projetos “Conexão 60+”, “Rede do Bem” e “Gestão para a Longevidade”, contemplados no Programa.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 09

Perspectiva: Segurados, beneficiários e assistidos.

Objetivo estratégico: Melhorar a infraestrutura da sede do Issem.

Meta: Concluir o mapeamento e a identificação das salas e setores até dezembro de 2023; Instituir um plano de manutenção até dezembro de 2024 e; executar a reforma da cobertura até dezembro de 2025.

Propósito: Tornar mais satisfatória a experiência do público que procura o Issem presencialmente.

Indicador de eficiência: Avanço das atividades.

Iniciativas estratégicas:

- Efetuar novo mapeamento e identificação das salas e setores;
- Reformar a cobertura da Sede;
- Elaborar plano de manutenção preventiva da Sede.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 10

Perspectiva: Processos internos.

Objetivo estratégico: Instituir Política de *Compliance* (PC).

Meta: Instituir a PC até dezembro de 2025.

Propósito: Assegurar que a gestão do Issem seja executada em conformidade com os normativos internos e externos (instruções normativas, regimentos, leis, etc), com as metas, programas e orçamentos.

Indicador de eficiência: Avanço das atividades.

Iniciativas estratégicas:

- Elaborar Programa de Avaliação e Gestão de Riscos Corporativos;
- Instituir mecanismos de controle interno para avaliar e monitorar:
a) o cumprimento de metas, programas e orçamentos; b) a adequação dos processos de trabalho aos normativos internos; c) a aderência aos normativos externos; d) as publicações; e) a vigência de certificações obrigatórias, e;
- Promover a disseminação do *compliance* na cultura organizacional.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 11

Perspectiva: Processos internos.

Objetivo estratégico: Instituir Política de Gestão Documental (PGD).

Meta: Instituir a PGD até dezembro de 2025.

Propósito: Definir diretrizes claras quanto a produção, preservação, conservação e eliminação de documentos.

Indicador de eficiência: Avanço das atividades.

Iniciativas estratégicas:

- Implementar a tramitação eletrônica de processos e documentos;
- Aplicar plano de classificação e Tabela de Temporalidade;
- Contratar empresa para implementação de Gestão Eletrônica de Documentos (GED).

OBJETIVO ESTRATÉGICO 12

Perspectiva: Processos internos.

Objetivo estratégico: Instituir programa de gestão pública (PGP).

Meta: Instituir a PGP até junho de 2024.

Propósito: Implementar boas praticas de gestão e monitoramento de processos, dados e informações.

Indicador de eficiência

Avanço das atividades.

Iniciativas estratégicas

- Criar função de controle interno;
- Implantar Ferramenta BI para extração de dados de todos os sistemas utilizados no Issem, gerando indicadores e relatórios gerenciais;
- Adquirir a ferramenta Google “G Suíte”.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 13

Perspectiva: Processos internos.

Objetivo estratégico: Obter a certificação profissional RPPS.

Meta: Obter a certificação até dezembro de 2022.

Propósito: capacitar os gestores do Issem e os membros do Comitê de Investimentos e do Conselho de Administração, para uma melhor atuação nas suas respectivas funções, e; melhorar o processo de escolha dos dirigentes, conselheiros, membros de comitê de investimentos e dos gestores dos recursos previdenciários, mediante a exigência de requisitos mínimos de qualificação pessoal e técnica desses profissionais.

Indicador de efetividade: Índice de profissionais que atendem todos os requisitos de qualificação constantes no Manual da Certificação Profissional dos Dirigentes dos Órgãos ou Entidades Gestoras, dos Gestores Responsáveis pelas Aplicações dos Recursos, dos Membros dos Conselhos Deliberativo e Fiscal e dos Comitês de Investimentos dos RPPS da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Iniciativas estratégicas:

- Certificar, mediante aprovação prévia em exames por provas e títulos:
 - a) os dirigentes;
 - b) os membros dos conselhos deliberativo e fiscal;
 - c) o responsável pela gestão dos recursos;
 - d) os membros do Comin.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 14

Perspectiva: Processos internos.

Objetivo estratégico: Obter certificação de nível III no Programa de Certificação Institucional e Modernização da Gestão do RPPS (Pró-Gestão).

Meta: Concluir o mínimo de 21 ações exigidas pelo programa até dezembro de 2022 (87% dos requisitos obrigatórios).

Propósito: Aprimorar a gestão do Issem-Previdência através da adoção de melhores práticas de gestão previdenciária, que proporcionem maior controle dos ativos e passivos e mais transparência no relacionamento com os segurados e a sociedade.

Indicador de eficiência: Índice de ações estabelecidas no manual do Pro-Gestão X ações concluídas.

Iniciativas estratégicas:

- Firmar Termo de Compromisso e Obrigações Recíprocas entre o Issem e o Município;
- Elaborar em conjunto com os responsáveis pelas ações obrigatórias, um plano para implementação e controle das ações.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 15

Perspectiva: Processos internos.

Objetivo estratégico: Sistematizar e automatizar os processos internos do Fmasa.

Metas: Sistematizar no mínimo 90% das rotinas do Fmasa até Dez/2025, e; Automatizar no mínimo 50% das rotinas do Fmasa até dezembro de 2025.

Propósito: Promover o crescimento sustentável do Fmasa, já que a sistematização e automatização de processos internos auxilia na redução de erros e gera melhorias na produtividade da equipe.

Indicadores de eficiência:

Índice de rotinas do Fmasa X rotinas sistematizadas, e; Índice de rotinas do Fmasa X rotinas automatizadas.

Iniciativas estratégicas:

- Sistematizar e automatizar os processos envolvidos no atendimento aos beneficiários;
- Sistematizar e automatizar os processos de extração de dados e de benchmark com o mercado;
- Integrar os sistemas do RH, da Gestão Issem-Saúde, de boletos bancários, da Contabilidade e BI;
- Informatizar os processos de pagamento dos benefícios assistenciais, da mesma forma que os de saúde.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 16

Perspectiva: Processos internos.

Objetivo estratégico: Acompanhar e publicar informações financeiras e operacionais do FMASA.

Metas: Dispor de diversos níveis de informações gerenciais, operacionais e atuariais, de forma simples, ágil, automatizada e customizável, e; Obter nível de confiabilidade de informações superior a 90%.

Propósito: Favorecer que a gestão do Fmasa possa ser realizada com base em dados confiáveis e de fácil acesso, facilitando o compartilhamento de relatórios gerenciais com o público.

Indicador de efetividade

Tempo de consulta/extração de informações financeiras e operacionais, e; Índice de confiabilidade das informações.

Iniciativas estratégicas

- Investir em ferramentas de gestão de dados e de geração de informações gerenciais do Fmasa;
- Elaborar gráficos mensais com linha de metas e de tendência, a partir de fonte de dados, para divulgação interna.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 17

Perspectiva: Processos Internos.

Objetivo estratégico: Instituir Política de Comunicação e Relacionamento Institucional (PCRI).

Metas: Instituir a PCRI até dezembro de 2023 e; Reduzir em 50% o número de dúvidas recebidas através do Fale Conosco até dezembro de 2025.

Propósito: Melhorar a comunicação do Issem - em forma e alcance -, e também a qualidade do relacionamento entre o Issem e seu público.

Indicador de eficiência: Avanço das atividades.

Indicador de efetividade: Índice de dúvidas recebidas no Fale Conosco após a implementação da PCRI.

Iniciativas estratégicas:

- Promover os canais de comunicação do Issem, especialmente o canal da Ouvidoria;
- Contratar empresa especializada para prospectar, planejar, implementar, manter e monitorar soluções de comunicação voltadas ao relacionamento do Issem com seu público externo.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 18

Perspectiva: Aprendizado e crescimento.

Objetivo estratégico: Implementar Plano de Cargos e Vencimentos (PCV).

Meta: Implementar PCV até dezembro de 2023.

Propósito: Ter melhor especificado as atribuições e requisitos de cada cargo e função e mapeadas as competências necessárias para a ocupação desses cargos e funções, contribuindo, assim, com o processo de desenvolvimento das pessoas e do Instituto.

Indicador de eficiência: Avanço das atividades.

Iniciativas estratégicas:

- Encaminhar estudo para apreciação da Diretoria Executiva e Conselho de Administração do Issem;
- Encaminhar PL à Câmara de Vereadores;
- Elaborar plano de ações para a implementação.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 19

Perspectiva: Aprendizado e crescimento.

Objetivo estratégico: Promover a capacitação continuada dos servidores e conselheiros.

Meta: Cumprir com os cronogramas anuais de Treinamento e Desenvolvimento (T&D).

Propósito: Desenvolver competências pessoais e organizacionais, aumentando a capacidade de gerar resultado dentro dos objetivos estratégicos do Issem.

Indicador de eficiência: Índice de capacitações planejadas x capacitações realizadas.

Indicador de efetividade: Avaliação do aproveitamento individual.

Iniciativas estratégicas:

- Implementar as ações contempladas no Programa de T&D para o exercício de 2022;
- Elaborar e implementar anualmente plano de ações de capacitação;
- Desenvolver, após a implementação do PCV, um Programa de T&D baseado em competências;
- Firmar convênios para descontos com rede de ensino para os servidores.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 21

Perspectiva: Aprendizado e crescimento.

Objetivo estratégico: Desenvolver Programa de Avaliação Periódica de Desempenho por Competências (PAPDC).

Meta: Desenvolver o PAPDC até dezembro de 2025.

Propósito: Acompanhar a performance dos servidores e suas competências¹, e; promover o desenvolvimento do servidor por meio de ações de capacitação mais assertivas.

Indicadores de eficiência: Avanço das atividades.

Iniciativas estratégicas:

- Após o desenvolvimento do Programa de T&D por Competências, elaborar estudo para desenvolvimento e controle do PAPDC.
- Encaminhar estudo para apreciação do Órgão Executivo.

Competências¹ – Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes.

ANÁLISE SWOT

RESULTADOS DA ANÁLISE E PLANO DE AÇÕES

A SWOT (FOFA), conhecida também pelo nome Análise FOFA ou FFOA no Brasil, é uma ferramenta que permite realizar análises de cenário ou de ambiente, seja ele interno ou externo. É um excelente complemento para o planejamento estratégico que foi criado entre as décadas de 1960 e 1970, por Albert Humphrey, professor da universidade de Stanford.

A análise SWOT foi utilizada pelo Issem neste planejamento com o objetivo de melhor identificar e estabelecer suas prioridades de atuação e definir ações para minimizar os riscos e os pontos fracos levantados.



E o que significa cada quadrante da Matriz SWOT? Como podemos ver na imagem ao lado, a matriz SWOT é composta por quatro quadrantes:

O quadrante **Strengths (Forças)** – analisa o cenário interno e representa tudo aquilo que agrega valores e está sob o controle do Issem, ou seja, as qualidades positivas que possuímos.

O quadrante **Weaknesses (Fraquezas)** – também analisa o cenário interno e representa as fraquezas que estão sob o controle do Issem, ou seja, os pontos que atrapalham o alcance de bons resultados.

O quadrante **Opportunities (Oportunidades)** – são fatores externos, que não estão sob a influência do Issem, mas que, quando surgem as oportunidades, acabam por trazer benefícios para o Instituto.

O quadrante **Threats (Ameaças)** – são fatores externos, que não estão sob controle do Issem, e que podem prejudicá-lo de algum modo.

A seguir, apresentamos o resultado da análise SWOT realizada pelo Issem. O plano de ações para minimizar os pontos fracos levantados encontra-se disponível para consulta no site do Issem (<https://www.issem.com.br/>).

Imagem obtida em <https://www.consultoriaiso.org>

FORÇAS

- Equipe capacitada, coesa, receptiva, engajada e criativa;
- Infraestrutura capaz de comportar melhorias na operação;
- Bom relacionamento com diferentes públicos;
- Ambiente de trabalho de acolhimento e inclusão;
- Serviço de auditoria de contas médicas;
- Regras definidas na legislação e maior parte das atividades mapeadas e manualizadas;
- Práticas de reconhecimento e valorização do servidor;
- Serviços de saúde com bom custo-benefício;
- Estilo de gestão que favorece e estimula a participação;
- Bom quantitativo de servidores;
- Comunicação interna eficiente;
- Respeito à hierarquia;
- Feedbacks sinceros.

FRAQUEZAS

- Altos custos fixos;
- Limitação da capacidade de captação de novos beneficiários;
- Ausência de área de controle interno;
- Processos internos sem definição, mal definidos ou não cumpridos;
- Má distribuição do servidor e do volume de trabalho;
- Ambiente interno muito flexível;
- Baixo envolvimento dos profissionais de saúde do Issem na elaboração e execução de ações de saúde;
- Desmotivação de parte da equipe;
- Falta de recursos financeiros do Fmasa para realizar ações voltadas à educação em saúde preventiva;
- Imagem negativa do Issem;
- Ausência de área ou responsável pela gestão de pessoas.

OPORTUNIDADES

- Diante do cenário da COVID, as pessoas tendem a estar mais receptivas às ações preventivas e a ter maior interesse na contratação de planos de saúde;
- Capacitar os servidores continuamente;
- Melhor explorar as ferramentas de comunicação;
- Obter apoio dos órgãos deliberativo e executivo na aprovação de projetos;
- Revisar a forma de prestação dos serviços de saúde, especialmente os de oncologia;
- Criar rede de credenciados forte e disponível;
- Aumentar a força de trabalho em equipe;
- Efetuar parcerias com demais entes para implementar programas e projetos;
- Manter o plano do Issem-Saúde mais vantajoso em relação aos demais planos.

AMEAÇAS

- Falta de atratividade das carreiras públicas;
- Rigidez legal e morosidade na adequação de leis;
- Dificuldade em obter bons recursos de TI em razão da necessidade de licitar;
- Concorrência com outros planos de saúde;
- Dificuldade do associado em manter plano de saúde em razão de crise financeira;
- Custos que envolvem o processo;
- Falta de auditoria em credenciados fora do município;
- Tabelas de mat/med com preços exorbitantes;
- Conflitos de interesses entre admin. direta e indireta;
- Falta de suporte e treinamento aos credenciados;
- Perdas remuneratórias;
- Imagem ruim do servidor público perante a sociedade.

PLANO DE AÇÕES PARA MINIMIZAR OS PONTOS FRACOS DO ISSEM

| Fraquezas | Ação | Objetivo | Como Implantar | Responsável | Prazo |
|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Altos custos fixos devido tamanho da estrutura e utilização. | Analisar a viabilidade de implantar sistema de geração de energia fotovoltaica. | Baixar o valor da despesa com energia, por meio da escolha de outras fontes. | Efetuar pesquisa de mercado para analisar a viabilidade em termos de custos. | Setor de Compras | 31/12/23 |
| | Avaliar a possibilidade de locar os espaços vazios. | Obter nova fonte de recurso. | Definir os espaços para locação, os custos e objetivos de utilização. | Setor Jurídico e Setor de Compras | 31/12/22 |
| Limitação da capacidade de captação de novos beneficiários. | Rever os requisitos para inclusão de dependentes. | Aumentar o público elegível e, conseqüentemente, a fonte de receitas. | Avaliar a possibilidade de alterar os requisitos para inclusão de dependentes. | Superintendente do Fmasa | Após a formação de reserva financeira do Issem-Saúde. |
| Ausência de área de controle interno. | Criar função de Controlador Interno. | Instituir mecanismos de controle interno e; ter um responsável para monitorar as ações. | Elaborar PL e encaminhar para análise e aprovação do Conselho de Administração. | Setor Jurídico e Órgão Executivo | 30/03/22 |
| Processos internos sem definição, mal definidos ou não cumpridos. | Mapear os processos que não estão manualizados. | Revisar e normatizar processos internos. | Capacitar, orientar e acompanhar os supervisores neste trabalho. | Supervisores e superintendentes | 01/06 à 30/09/22 |
| | Revisar manuais já publicados. | | | | |
| | Promover ação de conscientização sobre a importância do <i>compliance</i> . | Incentivar a aderência aos normativos internos. | Buscar parceria com o município para trazer controlador interno para palestrar para os servidores. | Setor de RH e Setor de PSS | |
| Centralização/má distribuição dos servidores e do volume de trabalhos. | Mapear o volume de trabalho de cada setor e avaliar a distribuição das atividades entre as equipes. | Repassar atividades para servidores com maior índice de ociosidade e/ou realocar servidor. | Avaliar as demandas atuais e a previsão de demandas futuras. | Superintendentes e Setor de RH | 30/06/22 |

| | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| Falta de envolvimento dos profissionais da saúde no planejamento e execução de ações de saúde | Envolver os profissionais da saúde no planejamento e execução das ações. | Melhor aproveitar o pessoal e os conhecimentos internos; Tornar as ações mais efetivas; Facilitar o cumprimento do calendário de ações; Diminuir o custo das ações. | Apresentar os projetos a esses profissionais e, junto deles, elaborar cronograma de trabalho. | Superintendentes e Supervisores das áreas envolvidas | 15/03/22 |
| Desmotivação de parte da equipe. | Aplicar a técnica Flow para avaliar se os desafios propostos aos servidores estão de acordo com suas atuais competências. | Motivar a equipe por meio de desafios condizentes com suas atuais competências; Promover uma reflexão acerca da carreira, a fim de incentivar a automotivação. | Cada supervisor deve aplicar a técnica e o questionário com os membros da sua equipe, conforme o treinamento sobre Leader Coach. | Supervisores e superintendentes | 30/03/22 |
| | Aplicar questionário de carreira | | | | |
| Ambiente interno muito flexível, que dificulta o cumprimento de prazos e compromete o desempenho. | Incentivar a mudança de postura das chefias. | Favorecer o cumprimento de prazos. | Capacitar as lideranças, conforme o planejado no Programa de T&D. | Setor de PSS e Lideranças | Conforme o cronograma de capacitações. |
| | Utilizar ferramenta Trello para controle e monitoramento das ações sob responsabilidade do setor. | | Orientar as lideranças e suas equipes sobre o uso do Trello. | | 30/03/22 |
| Falta de recursos financeiros do Fmasa para investir em ações de promoção da saúde. | Envolver os profissionais da saúde do Issem e possíveis parceiros na execução de algumas ações. | Evitar custo com contratação de profissionais externos. | Definir ações em saúde junto desses profissionais, e; Capacitá-los para realizarem apresentações em público. | Superintendente Fmasa e supervisores das áreas envolvidas | 31/12/22 |

| | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------|
| <p>Imagem negativa do Issem perante os segurados, beneficiários e assistidos.</p> | <p>Elaborar projeto do tipo "Conheça o Issem".</p> | <p>Mostrar o funcionamento de um Instituto de Seguridade Social para que entendam por exemplo, o por quê do tamanho da sede, do número de setores e de servidores.</p> | <p>Buscar a cooperação do município para que este viabilize a execução do projeto nos locais de trabalho dos servidores ou durante algum evento interno.</p> | <p>Setor de PSS e Órgão Executivo</p> | <p>31/12/22</p> |
| <p>Ausência de responsável pela gestão de pessoas, para trabalhar na formação, desenvolvimento, motivação e engajamento das pessoas; para implementar, monitorar e avaliar ações de T&D, de cultura, de clima, de qualidade de vida no trabalho; para auxiliar no gerenciamento de mudanças e de conflitos, incentivar a integração entre as áreas; para conduzir as ações periódicas de avaliação de desempenho, etc.</p> | <p>Acrescentar um servidor ao setor de RH para possibilitar a gestão de pessoas.</p> | <p>Estabelecer e colocar em prática mecanismos e estratégias de valorização dos servidores e trabalhar na formação deles com o intuito de proporcionar o crescimento do Instituto e também dos próprios servidores.</p> | <p>Avaliar a possibilidade de realocar um servidor no setor de RH.</p> | <p>Órgão Executivo</p> | <p>31/12/22</p> |

PLANO DE COMUNICAÇÃO

O Plano de Comunicação desenvolvido pelo Issem tem a finalidade de facilitar o entendimento da missão, da visão, dos valores e dos desafios estratégicos e prioritários para o Instituto de Seguridade dos Servidores Municipais de Jaraguá do Sul – ISSEM, para que o público interno possa incorporar a gestão estratégica e entender como tudo funciona, e para que o público externo possa exercer um controle social acerca do andamento das ações e dos resultados alcançados.

O Plano de Comunicação possui um papel importante no alcance das metas e objetivos traçados. Trata-se de um instrumento de gestão com o objetivo de descrever o conjunto de ações comunicacionais que serão implementadas.

A comunicação deve mostrar a relevância do planejamento para todos os que tenham algum tipo de relacionamento com o Issem, para que conheçam verdadeiramente o Instituto e quais objetivos e metas este pretende atingir.

A razão principal de um processo de comunicação da estratégia é aumentar a consciência estratégica e o comprometimento de todos os servidores (servidores, terceirizados e estagiários) com os objetivos do Issem. A execução das estratégias exige que os setores e servidores estejam alinhados e comprometidos com o referencial estratégico organizacional. Para assegurar essa conexão, é preciso dispor de um processo de comunicação eficaz, que demonstre a forma pela qual as ações se convertem em resultados que melhoram o cumprimento da missão do Instituto.

Para concretizar o PE e transformar as ações em resultados, o Issem precisa investir na comunicação a fim de facilitar o entendimento daqueles que serão os responsáveis pela execução das estratégias planejadas e para propiciar um melhor acompanhamento das ações e resultados.

A seguir, apresentamos o Plano de Comunicação do Planejamento Estratégico 2022-2025:

PLANO DE COMUNICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

| Descrição da Ação | Objetivo | Responsável | Local | Público | Prazo/Data |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| Lançar oficialmente o PE 2022-2025. | Apresentar o Mapa Estratégico 2022-2025. | Órgão Executivo | Sede do Issem | Servidores e Conselheiros | 15/12/21 |
| Elaborar e publicar o Livro de Memórias. | Preservar a memória organizacional e divulgar as informações acerca da elaboração do PE. | Equipe do PE | Redes Sociais e Comunicação Interna | Público em Geral | 17/12/21 |
| Realizar reunião estratégica mensal. | Expor e analisar o avanço das ações. | Órgão Executivo | Sede do Issem | Supervisores | 3ª quarta-feira de cada mês |
| Adquirir banner em lona. | Divulgar o mapa estratégico para o público externo. | Setor de Compras | Nos eventos promovidos pelo Issem | Público Externo | 01/02/22 |
| Adquirir 01 quadro de gestão à vista. | Promover o engajamento e a gestão transparente. | Setor de Compras | Corredor de Entrada | Público Interno | 01/06/22 |
| Realizar reunião estratégica anual. | Apresentar o desempenho estratégico do ano. | Analistas e Órgão Executivo | Sede do Issem | Público Interno | Dezembro |
| Publicar Relatório Anual de Execução do PE. | Propiciar o acompanhamento dos resultados das ações planejadas. | Analistas de Seguridade Social | Redes Sociais e Comunicação Interna | Público em Geral | Janeiro |
| Promover anualmente evento de "Abertura Oficial". | Informar as metas para o ano e reforçar a identidade institucional. | Setor de Programas de Seguridade Social e Órgão Executivo | Auditório do Issem | Público Interno | Fevereiro |
| Promover audiência pública anual. | Informar os resultados obtidos e as metas para o ano. | Setor de Programas de Seguridade Social e Órgão Executivo | Auditório do Issem | Público em Geral | Abril |

PLANO DE CONTROLE

Um dos grandes problemas do planejamento é a execução e o controle do planejamento estratégico. Para que os projetos se efetivem e os objetivos sejam alcançados com sucesso não basta apenas planejar. É preciso monitorar e controlar o processo de execução.

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.

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.

Também, além de acompanhar o andamento das ações, o Issem realizará periodicamente a mensuração dos resultados com base nas diretrizes constantes no seu Manual de Detalhamento de Cálculo dos Indicadores.

No prisma macro da realização do Planejamento Estratégico, podemos definir que a etapa inicial foi cumprida com a elaboração do Plano Estratégico. O próximo passo será a elaboração do Plano Tático Operacional, prevista para ocorrer durante os meses de janeiro e fevereiro de 2022. Feito isso, restará executar as estratégias aqui definidas.

A seguir, apresentamos o Plano de Controle do Planejamento Estratégico 2022-2025:

PLANO DE CONTROLE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

| Descrição da Ação | Objetivo | Responsável | Prazo/Data |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------|
| Inserir os objetivos estratégicos na ferramenta Trello. | Para que os responsáveis de cada ação possam informar e os gestores acompanhar o avanço das atividades a qualquer momento. | Equipe do PE | 28/02/22 |
| Monitorar continuamente o avanço das atividades pelo Trello. | Checar o avanço das atividades; Cuidar para que as informações estejam atualizadas; Promover a interface entre as áreas e profissionais responsáveis pelas estratégias; Fazer cumprir os prazos. | Analistas de Seguridade Social | A partir de 01/03/22 |
| Inserir na pauta das reuniões estratégicas a apresentação dos avanços das ações em andamento. | Manter os supervisores informados, e, conseqüentemente, suas equipes, sobre o andamento das ações planejadas; promover a troca de ideias acerca de possíveis dificuldades. | Secretaria do Órgão Executivo | Até 02 dias antes da data da reunião. |
| Coletar, analisar e mensurar os resultados. | Avaliar a necessidade de novos recursos, novas ações ou mudanças no planejamento; Pesquisar e desenvolver soluções para alcance das metas; Mensurar os resultados conforme o Manual de Detalhamento de Cálculo dos Indicadores. | Analistas de Seguridade Social | Semestralmente – Até 15/07 |
| Emitir Relatório Anual de Execução do Desempenho Estratégico. | Formalizar a análise do desempenho estratégico anual. | Analistas de Seguridade Social | Até 31/01 de cada ano |