



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2021 - 2025



ÍNDICE

NOTA DO DIRETOR.....	3
APRESENTAÇÃO.....	4
IDENTIDADE E PROPÓSITO	5
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	6
OBJETIVOS.....	7
METODOLOGIA.....	8
ANÁLISE SWOT.....	9
ANÁLISE SWOT.....	10
DIRETRIZES ESTRATÉGICAS.....	11
DIRETRIZES ESTRATÉGICAS.....	12
DIRETRIZES ESTRATÉGICAS.....	13
MAPA ESTRATÉGICO.....	14
MAPA ESTRATÉGICO.....	15
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.....	16
CONCLUSÃO.....	17

NOTA DO DIRETOR

Consoante informações que serão apresentadas nesse planejamento estratégico, para o quinquênio 2021-2025 estimulados pelo cenário alcançado pela atual gestão, diante dos bons resultados advindos do esforço interno de toda equipe na gestão de 2017-2020.

Anteriormente, várias ações foram desenvolvidas visando melhorias dos processos e alcance de procedimentos mais efetivos. Desse modo, os planos desenvolvidos contribuíram para a modernização da gestão previdenciária, bem como os projetos de melhoria contínua, possibilitaram a maior eficiência e eficácia do RPPS visando uma base de dados atualizada e consistente.

A implementação do Software de Gestão Previdenciária vem proporcionando atendimento descentralizado do segurado, reduzindo consideravelmente o tempo para a concessão de benefícios previdenciários, proporcionando maior eficiência na gestão integrada entre os colaboradores. Além disso, com a reforma da previdência torna-se oportuno o desenvolvimento de métodos para a educação previdenciária da população, bem como a adequação ao atual cenário, sendo um grande desafio que enfrentamos.

Desse modo, é imprescindível realizar o planejamento, através de uma visão de aprimoramento futuro e levando em consideração a sua viabilidade de alcance. Nesse contexto as estratégias da Diretoria Geral de Previdência, órgão que gere o Fundo Municipal de Previdência do Servidor, estão definidos para o quinquênio 2021-2025, objetivando proporcionar o desenvolvimento institucional e garantir a satisfação do servidor municipal de Salvador no que tange o sistema previdenciário.

Atenciosamente,

Daniel Ribeiro Silva

Diretor Geral de Previdência da Secretaria Municipal de Gestão

APRESENTAÇÃO

Contextualização:

O presente documento busca a efetividade das atividades da unidade gestora do Fundo Municipal de Previdência dos Servidores – FUMPRES, em adequação com a LOA e LDO do município de Salvador-BA.

A gestão atual está voltada para ações que possibilitem maior flexibilidade na atuação preventiva e corretiva, permitindo maior dinamismo na gestão e menor tempo de resposta às mudanças, bem como a priorização da satisfação dos servidores e seus dependentes. Diante disso, torna-se oportuno traçar objetivos para o desenvolvimento de um planejamento estratégico eficiente.

O planejamento estratégico é o processo de elaboração de um plano de ação, visando auxiliar nas atividades que serão realizadas. Em outras palavras, a organização reconhece a situação atual e desenvolve uma projeção de futuro. Logo o planejamento requer características estabelecidas conforme abaixo:

1. Esforço organizacional contínuo;
2. Realizar a leitura da organização;
3. Diagnosticar ambiente interno e externo;
4. Estabelecer estratégias em iniciativas concretas;
5. Promover a integração setorial;
6. Monitorar o andamento das atividades.

Vale ressaltar que o planejamento estratégico serve como um guia para todas as ações que serão realizadas no período estabelecido, no caso cinco anos. Diante disso, é importante garantir que os esforços empregados na conquista dos objetivos estratégicos valham a pena em uma visão macro da organização. No sistema de previdência esse planejamento tem por objetivo a satisfação dos anseios e demandas de interesse dos segurados e dos seus dependentes do RPPS Municipal do Salvador nos exercícios de 2021 à 2025.

IDENTIDADE E PROPÓSITO



Ao longo dos anos, a previdência dos servidores municipais do Salvador se adaptou à realidade temporal para se adequar às características demográficas, sociais e históricas. Com a união do Montepio dos Servidores Municipais do Salvador (MSMS) com a Fundação de Assistência Médica ao Servidor Municipal (FAMSER), foi criado o Instituto de Previdência do Salvador (IPS) pela Lei nº 2.456, de 15 de janeiro de 1973.

Em 2016, a Lei nº 9.186/2016 determinou a extinção do Instituto de Previdência do Salvador (chamado de Previs), transferindo atividades, acervo e pessoal para a Diretoria Geral de Previdência (DPR), que seria criada por força da Lei nº 9.216/2017. Além da diretoria, o sistema de gestão do RPPS municipal é integrado pelos: (I) Conselho Municipal de Previdência do Servidor – COMPRES; (II) Conselho Fiscal; (III) Comitê de Investimentos (IV) e o próprio Fundo Municipal de Previdência do Servidor – FUMPRES.

Abaixo está exposta a direção estratégica da organização que permite que a reflexão sobre o papel na sociedade e sobre a visão de futuro do órgão público:

Missão: Gerir o RPPS municipal, garantindo os recursos necessários a continuidade do Regime de Previdência considerando os princípios que regem o direito previdenciário, no tocante a participação do segurado e a manutenção do equilíbrio financeiro e atuarial.

Visão: Assegurar aos beneficiários do Regime, as concessões e o pagamento dos benefícios previdenciários de forma ininterrupta a partir de uma gestão eficiente, transparente e participativa sem comprometer as contas públicas.

Valores: Respeito; Modernidade; Responsabilidade; Moralidade; Ética; Transparência; Presteza.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

EXERCÍCIO 2021



- 1. GABINETE DO DIRETOR**
2. Unidade de Contabilidade e Gestão dos Recursos do RPPS (UCGR)
 - 1.1 Coordenação de Contabilidade e Arrecadação (CCONT)
 - 1.1.1 Setor de Controle (SECONT)
3. Ouvidoria Setorial do FUMPRES
4. Assessoria Especial de Informações e Apoio aos Conselhos (ASSINF)
5. Assessoria de Apoio da Gestão do RPPS e RPC (ASSGER)
6. Assessoria da Diretoria (ASSDIR)
7. Assessoria de Compensação Previdenciária (ASSCOMP)
 - 6.1 Setor de Crédito Previdenciário (SECREP)
8. Gerência Administrativa e Financeira (GEAFIN)
 - 7.1 Coordenação da Dívida Ativa e do Patrimônio (CDAP)
 - 7.2 Coordenação de Execução e Controle Orçamentário/Financeiro (CCOF)
9. Gerência de Previdência (GEPRE)
 - 8.1 Setor de Cadastro e Orientação (SECAD)
 - 8.2 Coordenação da Folha de Pagamento (CFOP)
 - 8.2.1 Setor de Elaboração da Folha (SEFO)
 - 8.3 Coordenação de Benefícios (CBE)
 - 8.3.1 Setor de Pensão (SEPEN)
 - 8.3.2 Setor de Aposentadoria (SEAPO)
 - 8.3.3 Setor de Assistência Social (SEASS)
10. Gerência de Controle de Processos e Avaliação de Riscos (GECOP)
 - 9.1 Unidade de Controle Interno (UCI)

OBJETIVOS

A gestão estratégica trata em primeiro lugar da formulação de métodos que determinem rumos ou formas de atingir objetivos. Essas estratégias são reunidas no planejamento que deve ser implementado e controlado.

OBJETIVO GERAL:

Garantir que a Diretoria Geral de Previdência do município de Salvador esteja no caminho mais adequado em termos de eficiência e gestão, bem como obter reconhecimentos que potencializem os trabalhos executados.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Realizar um panorama situacional da DPR a partir do ponto de vista da Diretoria Executiva, servidores e colaboradores por meio da identificação de gargalos, visando análise de medidas e estabelecimento de metas;

Definir metodologias que agregam valor ao serviço fornecido aos servidores municipais, utilizando sempre o princípio de melhoria contínua;

Obter subsídios para revisar a missão, visão e as estratégias para o funcionamento eficientes das atividades realizadas pela Diretoria Geral de Previdência;

Realizar análise do ambiente interno e ambiente externo, visando avaliar e compreender a atual situação da organização, bem como auxiliar nas tomadas de decisões através do desenvolvimento do diagnóstico detalhado das oportunidades, ameaças, forças e fraquezas.

METODOLOGIA

Levantando iniciativas através de metodologias que proporcionem definir as metas estratégicas com embasamento e foco na priorização para alcançar a visão e missão da organização, segue abaixo as ferramentas e metodologias de gestão estratégica adotadas:

- **Brainstorming:** Promover ideias e discussão em grupo com o intuito de resolver problemas, conceber um trabalho criativo e explorar a capacidade intelectual;

UTILIZAÇÃO: Reuniões, Projetos de mudança na cultura organizacional, Reestruturação dos setores e procedimentos.

- **Matriz SWOT:** Ferramenta que examina o ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças) buscando encontrar oportunidades de melhoria e otimização do desempenho.

UTILIZAÇÃO: Entender a realidade da organização e servir como ponto de partida para planejar estratégias.

- **Balanced Scorecard (BsC):** Metodologia que tem como princípio a medição do desempenho e a definição de estratégias para o planejamento através de quatro perspectivas, sendo elas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

UTILIZAÇÃO: Mensurar e gerenciar as ações e projetos que servirão no progresso para alcançar as metas e objetivos da DPR.

- **Benchmarking:** Estudo de concorrência para identificar novas oportunidades ou desenvolver estratégias e habilidades através de experiências de outras organizações.

UTILIZAÇÃO: Análise das melhores práticas usadas por setores de outros órgãos públicos que poderão se adequar a DPR,

- **Plano de ação 5W2H:** Checklist administrativo de atividades, prazos e responsabilidades.

UTILIZAÇÃO: Definir passos para projetos, contemplando o que será feito, porque, onde, quem irá fazer, quando será feito, como e quanto custará.

- **Diagrama de Ishikawa:** Ferramenta para auxiliar na análise a procura da causa principal de um problema.

UTILIZAÇÃO: Identificação de gargalos, Utilização em projetos.

ANÁLISE SWOT

STRENGTHS (Forças)

- **S1:** Autonomia administrativa e financeira, por força da lei;
- **S2:** Renovação da equipe com qualificação técnica;
- **S3:** Ativo patrimonial existente;
- **S4:** Qualificação da equipe gestora;
- **S5:** Sistema de gestão.

WEAKNESSES (Fraquezas)

- **W1:** Tecnologia ultrapassada;
- **W2:** Uso de controles em planilhas eletrônicas;
- **W3:** Inexistência de profissionais de comunicação;
- **W4:** Profissionais servidores com baixo nível de qualificação;
- **W5:** Descentralização do sistema de gestão de pessoas;
- **W6:** Situação financeira deficitária;
- **W7:** Situação atuarial deficitária.

OPPORTUNITIES (Oportunidades)

- **O1:** Capacitação profissional;
- **O2:** Regularização patrimonial;
- **O3:** Esforço político;
- **O4:** Desenvolvimento de sistema de gestão integrada de pessoas;
- **O5:** Previdência complementar;
- **O6:** Adaptações nos métodos de medição e monitoramento;
- **O7:** Programas de Educação Financeira e Previdenciária.

THREATS (Ameaças)

- **T1:** Reforma da previdência;
- **T2:** Mudanças demográficas;
- **T3:** Cenário economicamente instável;
- **T4:** Instabilidade política;
- **T5:** Opinião pública adversa a adequação previdenciária.

ANÁLISE SWOT

ESTRATÉGIAS

- **S101:** Contratação de treinamento para colaboradores;
- **S104:** Contratação do serviço de desenvolvimento de gestão de pessoas;
- **S205:** Estruturação da previdência complementar;
- **S203:** Concentração de esforços nos problemas com maior impacto no déficit;
- **S302:** Valorização dos bens patrimoniais e aumento do ativo;
- **S206:** Implementação da gestão por resultados com base em indicadores;
- **S201:** Incremento na eficiência e qualidade operacional;
- **S3T3:** Acompanhamento do valor de mercado dos imóveis;
- **S1T1:** Monitoramento dos servidores em abono permanência;
- **S2T2:** Criação de projeto de lei adequado à projeção demográfica;
- **S4T5:** Monitoramento dos impactos das mudanças legais e aceitação da população;
- **W401:** Melhoria da capacidade técnica dos servidores;
- **W504:** Integração da gestão de informações previdenciárias;
- **W206:** Reformulação dos indicadores de desempenho;
- **W307:** Ações que promovam marketing para educação previdenciária;
- **W702:** Aumento do ativo patrimonial para redução do déficit atuarial;
- **W603:** Revisão dos benefícios concedidos;
- **W704:** Aprimoramento contínuo da base cadastral;
- **W7T1:** Estímulo da permanência do servidor na ativa com gratificação;
- **W6T3:** Redução dos custos operacionais;
- **W4T5:** Concurso para substituição dos aposentados.



DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Desenvolvimento institucional
- Adequações da previdência

OBJETIVOS SETORIAIS

- Promover a sustentabilidade do Regime Próprio de Previdência Social - RPPS

METAS PROPOSTAS

- Governança
- Certificação
- Tecnologia
- Equilíbrio Atuarial e Financeiro

PROJETOS E PROCESSOS ESTRATÉGICOS

- Comitê de Avaliação de Riscos
- Previdência Complementar
- Certificação Pró-Gestão
- Profissionalização dos Colaboradores
- Sistema Papel Zero
- Comunicação e Ouvidoria

DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

Levantando iniciativas com metodologias de qualidade, através do BSC são levados em consideração quatro perspectivas da gestão estratégica para a formação de indicadores da organização, sendo elas evidenciadas abaixo:



1. **Financeira:** Analisar de que forma o FUMPRES poderá garantir o equilíbrio financeiro e atuarial;
2. **Processos Interno:** Identificar os processos que mais tem impacto na organização e direcioná-los à excelência;
3. **Aprendizado e Crescimento:** Definir objetivos estratégicos que visem o aperfeiçoamento dos colaboradores;
4. **Cliente:** Definir métodos para satisfazer os segurados e tornar real a visão de futura da organização.

DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

Visando seguir uma ordem que proporcione o direcionamento da Diretoria Geral de Previdência do município de Salvador, define-se as diretrizes estratégicas:

Perspectiva Financeira	Perspectiva Cliente	Perspectiva Processos Internos	Perspectiva Aprendizado e Crescimentos
<p>OBJET. ESTRATÉGICO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar o ativo; • Reduzir déficit • Melhorar produtividade. 	<p>OBJET. ESTRATÉGICO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfação do segurado/servidor. 	<p>OBJET. ESTRATÉGICO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar eficiência; • Melhorar a gestão de comunicação; • Qualificar gestão de benefícios. 	<p>OBJET. ESTRATÉGICO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar equipe; • Inovação tecnológica.
<p>INDICADOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • % Valorização patrimonial; • Produtividade; • Custo por unidade administrativa; • % Redução do déficit . 	<p>INDICADOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • % Satisfação do segurado; • Qt de reclamações na ouvidoria; 	<p>INDICADOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tempo de serviço; • Qt de fluxos atualizados; • % Benefícios indevidos cancelados. 	<p>INDICADOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produção/ Colaborador; • Qt de certificados e treinamentos;
<p>META</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar 500% valorização patrimonial; • Reduzir 25% o déficit; • Produtividade >70%. 	<p>META</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfação >70%; • Reclamações <40% 	<p>META</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reduzir para 15 min o tempo de atendimento; • Atualizar 35 processos mapeados; • Eliminar 100% dos benefícios indevidos. 	<p>META</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumenta 50% produção/pessoa; • Propor no mínimo 3 cursos anuais;
<p>REQUISITO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regularizar patrimônio; • Melhorar estrutura de custo 	<p>REQUISITO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reduzir tempo de atendimentos; • Reduzir tempo de concessão de benefícios; • Aumentar oferta de grupos de convivência; 	<p>REQUISITO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar PDCA; • Estruturar procedimentos de controle interno; • Auditoria de benefícios. 	<p>REQUISITO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Treinamentos; • Aumentar ações de educação previdenciária; • Sistema de Gestão.

MAPA ESTRATÉGICO

O planejamento define a relação da organização tanto com o ambiente interno como o externo. Dentro desse contexto, o mapa estratégico tem a função de fornecer um modelo que demonstra como as estratégias ligam-se aos processos organizacionais, analisando a situação gerencial sob as quatro perspectivas.

A construção do mapa permite que a organização esclareça a lógica de qual método e caminho seguir par agregar valor ao serviço fornecido. Além disso, através do mapa estratégico é possível alinhar os objetivos com as medidas de desempenho a serem tomadas.

Portanto, pode-se dizer que o mapa é a representação visual da estratégia que será adotada pela organização. No que tange a Diretoria Geral de Previdência, o mapa estratégico foi desenvolvido com detalhamento nas diferentes perspectivas essenciais, facilitando a gestão e comunicação entre os setores, conforme os objetivos definidos. Além disso, o BsC foi desenvolvido atendendo tanto o ambiente interno que se refere ao funcionamento da organização envolvendo as atividades da gestão, quanto o ambiente externo que envolve os fatores positivos e negativos que possam atingir o desempenho ou área do setor público em uma visão macro, como a situação política e fatores sociais.

Diante disso, foram estabelecidas rotinas de execução dos processos de curto prazo que mantém o foco na visão a longo prazo, visando o controle e acompanhamento de indicadores de desempenho. As atribuições de funções aos colaboradores foram definidos através das iniciativas estratégicas e no plano de ação anual, bem como as definições de metas SMART (específica, mensurável, atingível, relevante e temporal) para cada setor da Diretoria Geral de Previdência.

MAPA ESTRATÉGICO

PROMOVER A SUSTENTABILIDADE DO FUMPRES

PERSPECTIVA FINANCEIRA

REDUZIR DÉFICIT
FINANCEIRO E
ATUARIAL

AUMENTAR
PRODUTIVIDADE

AUMENTAR O
ATIVO

USO DO
ATIVO
PATRIMONIAL

PERSPECTIVA DO CLIENTE

PREVENIR
FRAUDES
(PROVADE VIDA)

REDUZIR TEMPO
ATENDIMENTO E
CONCESSÃO

DESENVOLVER
NOVOS CANAIS
DE ATENDIMENTO

OFERECER
QUALIDADE

PERSPECTIVA INTERNA

GESTÃO DE
BENEFÍCIOS

AUDITAR
ARRECADAÇÃO

GESTÃO DE
RELACIONAMENTO

ATINGIR
EXCELÊNCIA
OPERACIONAL

MAXIMIZAR USO
DO PATRIMÔNIO

PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E
CRESCIMENTO

REESTRUTURAR
EQUIPE

APRIMORAR
PROCEDIMENTOS

RECURSOS
HUMANOS

TECNOLOGIA,
INFORMAÇÃO E
COMUNICAÇÃO

CAPITAL
ORGANIZACIONAL

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

As iniciativas estratégicas compreendem-se em ações que irão colocar a organização em movimento para atingir as metas e objetivos. Em suma, a gestão estratégica integra os processos internos através de ações que permitem tomadas de decisões assertivas, baseada em dados e indicadores bem definidos. Diante disso, os projetos são desdobrados conforme demonstrado abaixo:

PERSPECTIVA DO CLIENTE

- **Macro objetivo:** Satisfação dos anseios em relação ao RPPS.
- **Objetivo setorial:** Transparência na divulgação de resultados e prestação de contas.
- **Iniciativas:** Aprimorar divulgações das ações desenvolvidas, implantar ouvidoria, promover ações educativas, atualizar cartilhas/manuais, ampliar a oferta de serviços em diferentes meios.

PERSPECTIVA FINANCEIRA

- **Macro objetivo:** Reduzir déficit financeiro e atuarial.
- **Objetivo setorial:** Garantir o pagamento dos benefícios, aumentar a receita patrimonial do FUMPRES, atualizar 100% da base cadastral de inativos.
- **Iniciativas:** Projeto de imóveis públicos municipais, recuperação das consignatárias, realizar auditorias, regularizar dívida ativa, implantar a prova de vida, estabelecer metas de disponibilidade financeira e investimento/capitalização dos recursos do FUMPRES.

PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

- **Macro objetivo:** Aumentar a produtividade e garantir excelência na gestão
- **Objetivo setorial:** Manter o controle e organização das tarefas realizadas, proporcionando a otimização das atividades.
- **Iniciativas:** Mapear os processos internos, obter gestão digitalizada dos processos, aprimorar atividades de gerenciamento, estruturar gestão de controle.

PERSPECTIVA CRESCIMENTO

- **Macro objetivo:** Fortalecer a DPR no domínio e aperfeiçoamento das práticas de melhoria contínua.
- **Objetivo setorial:** Disseminar a cultura previdenciária, aperfeiçoar a estrutura organizacional e aperfeiçoar a integração setorial.
- **Iniciativas:** Capacitar os colaboradores, instituir programas de políticas de comunicação, revisar normas legislativas, aperfeiçoar gestão de recursos.

CONCLUSÃO

O acompanhamento dos resultados do planejamento estratégico, bem como o plano de ação anual, ocorrerá trimestralmente pela unidade de controle interno, juntamente com a gerência de controle de processo e avaliação de riscos. Os resultados servirão de base para a revisão anual do planejamento estratégico, bem como para a revisão das metas e iniciativas para o ano posterior.

Diante disso, a implementação do planejamento estratégico da Diretoria Geral de Previdência, oferece ferramentas essenciais para o alcance dos objetivos de desempenho institucional, proporcionando a preparação para os problemas que podem surgir a longo prazo e ampliando a visão para as oportunidades de melhoria.

O planejamento atua como um ponto inicial para todas as ações que serão desenvolvidas na gestão, permitindo o fortalecimento da comunicação, programação dos investimentos, bem como o auxílio na identificação de gargalos e nas tomadas de decisões. Além disso, permite que a organização se torne menos vulnerável às movimentações que afetam o sistema previdenciário.