



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

# 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.