

# Planejamento Estratégico



2024  
2028

# INSTITUTO DE PREVIDÊNCIA SOCIAL DE ANGRA DOS REIS ANGRAPREV

R. Dr. Orlando Gonçalves, 231 - Parque das Palmeiras, Angra dos Reis - RJ, CEP: 23906-540  
Fone: (24) 3365-5260

## Luciane Pereira Rabha

Diretora Presidente

## Edenilze Alves Ferreira Dias

Diretor Administrativo

## Thiago de Siqueira Sousa

Diretor de Benefícios

## José Francisco da Costa

Diretor de Contabilidade e Orçamento

## Jediael Souza Estoduto

Diretor Financeiro

## Paulo Henrique da Silva Bulé

Diretor de TI

## Mayara do Nascimento Rosa

Diretora de Recursos Humanos

### HISTÓRICO DE VERSIONAMENTO

Título	Autor	Elaborado em	Homologado por	Homologado em	Instrumento Homologação
Planejamento Estratégico	Presidência	01/02/2024	Diretoria Executiva	21/10/2024	Ata da NNN Reunião Ordinária da Diretoria Executiva
Aprovador	Data da Aprovação	Instrumento de Aprovação		Versão	Data da Próxima Revisão
Conselho de Administração	21/10/2024	Ata da NNN Reunião Ordinária do Conselho de Administração		3.1	10/2028

## **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL ANGRAPREV**

### **ÓRGÃOS SUPERIORES COLEGIADOS DE GESTÃO DELIBERATIVA**

**Conselho de Administração**

**Diretoria Executiva**

### **ÓRGÃO COLEGIADO DE FISCALIZAÇÃO**

**Conselho Fiscal**

### **ÓRGÃO COLEGIADO CONSULTIVO**

**Comitê de Investimentos**

### **ÓRGÃO CONSULTIVO**

**Ouvidoria**

### **ÓRGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR**

**Presidência**

**Diretoria de Administração e Finanças**

**Diretoria de Previdência**

### **ÓRGÃOS DE ACESSORAMENTO DIRETO**

**Procuradoria**

**Chefia de Gabinete**

**Controladoria**

### **ÓRGÃOS DE EXECUÇÃO**

**Gerência de Divisão de Recursos Humanos**

**Gerência de Divisão de Informática**

**Gerência de Divisão de Administração e Finanças**

**Gerência de Divisão de Investimentos Financeiros**

**Gerência de Divisão de Contabilidade**

**Gerência de Divisão de Benefícios Previdenciários**

**Gerência de Divisão de Compensação Previdenciária**

## Contextualização

O planejamento estratégico é um processo que estabelece a melhor direção a ser seguida pela organização, e que abrange a definição de objetivos e metas organizacionais, bem como o estabelecimento de uma estratégia para alcançá-los. Ao final desse processo, um plano estratégico institucional é gerado, o qual deve conter, no mínimo, a missão, a visão, os valores, os objetivos, os indicadores, as metas e os projetos estratégicos.

Por seu turno, a gestão estratégica é um processo contínuo, que pode ser entendido como a união do planejamento estratégico à sua implementação, monitoramento e avaliação, visando verificar se o que fora planejado e aprovado está sendo alcançado. Como consequência do monitoramento, pode-se, por exemplo, ser necessária a realização de ajustes operacionais, visando corrigir algum ponto específico que não tenha sido contemplado no planejamento.

## Modelo de Gestão Estratégica do Angraprev

A estratégia pode ser definida como o conjunto de grandes escolhas que orientam o gerenciamento do presente, bem como a construção do futuro, em um horizonte de longo prazo, atuando sob condições de incerteza.

Nesse sentido, pretende-se descrever, neste tópico, a abordagem estratégica nomeada *Balanced Scorecard (BSC)*, que é a principal metodologia que norteará a elaboração, a implementação, a avaliação e o controle da estratégia. Esse arcabouço metodológico irá apoiar o Angraprev a orientar-se rumo ao alcance de sua visão de futuro. Por meio dessa metodologia, apresenta-se o processo de planejamento estratégico institucional, destacando suas etapas, ferramentas e ações, que irão compor o plano estratégico da Angraprev para o quadriênio de referência.

## Metodologia *Balanced Scorecard*

A metodologia *Balanced Scorecard (BSC)*, desenvolvida no início da década de 1990, por Robert S. Kaplan e David P. Norton, da *Harvard Business School*, tem foco no desempenho da organização, a partir de suas principais perspectivas, as quais estão elencadas abaixo:



A metodologia BSC proporciona uma visão abrangente do esforço organizacional, valorizando o monitoramento dos processos através do mapa estratégico, indicadores e metas, iniciativas e projetos, além

de um painel de contribuição das áreas para o alcance desses componentes estratégicos.

A seguir, de forma sintética, uma visão geral e os componentes do BSC.

<i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	
Visão Geral	Componentes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estruturação e simplificação da Estratégia da organização por meio de quatro perspectivas.</li> <li>• Formalização da relação de causa e efeito entre os diferentes componentes da Estratégia.</li> <li>• Explicitação da contribuição das diferentes áreas e colaboradores da organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapa Estratégico: Descreve a estratégia da empresa através de objetivos relacionados entre si e distribuídos nas quatro dimensões (perspectivas).</li> <li>• Objetivo estratégico: O que deve ser alcançado e o que é crítico para o sucesso da organização.</li> <li>• Indicadores e Metas: Como será medido e acompanhado o sucesso do alcance do objetivo. É o nível de desempenho necessário.</li> <li>• Projetos Estratégicos: Ações estruturadas para alcançar os objetivos estratégicos e metas da organização.</li> </ul>

O BSC é, basicamente, um sistema de gestão estratégica que alinha os objetivos organizacionais aos processos que darão suporte à implementação das estratégias estabelecidas, com o intuito de alcançar tais objetivos. Dessa forma, são esperados os seguintes produtos:

- Diagnóstico organizacional;
- Diretrizes Estratégicas: Missão, visão de futuro e valores da instituição;
- Mapa estratégico da Angraprev (contendo a missão, visão, valores e objetivos estratégicos); e
- Iniciativas e projetos estratégicos, além de indicadores e resultados esperados.

### Processo de Planejamento Estratégico

O processo de planejamento estratégico tem como foco principal definir os objetivos organizacionais de longo e médio prazos, além de determinar a estratégia para alcançá-los. Esse processo objetiva preparar o Angraprev para as mudanças em seu ambiente, considerando as variáveis tecnológicas, macroeconômicas, políticas e sociais do ambiente em que está inserida.

Em resumo, quando se efetua o planejamento, deseja-se determinar **onde** se pretende chegar, **o que** deve ser feito, **como** se deve fazer e **quando** fazer, para se alcançar aquilo que foi acordado como estratégico para o Angraprev para o período vindouro.

Nesse contexto, o presente tópico tem por objetivo apresentar as etapas de elaboração do planejamento estratégico do Angraprev, o qual é composto por um conjunto de ferramentas e ações, que está estruturado conforme abaixo:

## Etapas do Processo de Planejamento Estratégico



### Etapa 1 – Realização de Diagnóstico Organizacional

O diagnóstico organizacional é uma das etapas para a elaboração do plano estratégico de uma organização e consiste na análise do ambiente no qual a entidade se insere, além de uma análise crítica de suas características internas. Para tanto, há necessidade de se elaborar um diagnóstico ou análise de ambientes, que se divide em interno e externo.

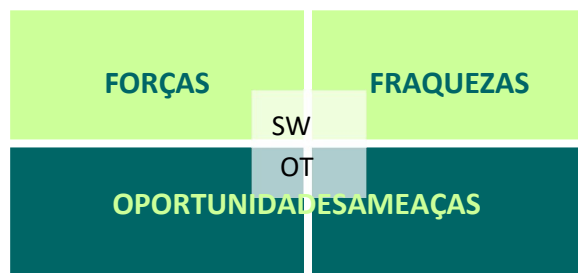
Assim, a etapa 1 tem como foco entender o contexto interno e externo da Angraprev, para subsidiar a consolidação das diretrizes estratégicas (missão, visão e valores). Para realizar esse diagnóstico, será utilizado a matriz SWOT (análise das forças, oportunidades, fraquezas e ameaças), as quais estão descritas a seguir, cada qual com seu objetivo e métodos específicos de condução.

ETAPA 1 – ELABORAÇÃO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	
Entregas	Atividades
<ul style="list-style-type: none"> <li>Análise interna</li> <li>Análise externa</li> <li>Matriz SWOT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição das atividades a serem realizadas para a formulação da estratégia, bem como os responsáveis e as datas limites de conclusão para cada uma delas.</li> <li><i>Kickoff</i> com todo os envolvidos para apresentação da metodologia e principais conceitos.</li> <li>Realização de entrevistas com os principais gestores a fim de realizar o entendimento das perspectivas estratégicas futuras.</li> <li>Consolidação da análise do ambiente interno e externo por meio da matriz SWOT.</li> </ul>

### Análise das Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças

A matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) é uma das ferramentas mais conhecidas de planejamento estratégico. A matriz SWOT consolida e apresenta as forças, fraquezas, oportunidades e

ameaças de uma organização. Por ser um instrumento de ligação entre a fase exploratória do planejamento estratégico e a fase de formulação, a matriz SWOT é empregada com frequência para iniciar os debates sobre os rumos organizacionais. Assim, a matriz SWOT engloba os aspectos internos e externos abaixo.



- **Forças:** aspectos positivos internos à organização, que lhe oferecem vantagens competitivas ou que a colocam em uma posição de desempenho superior a outras organizações de natureza similar;
- **Fraquezas:** aspectos negativos internos à organização, que se configuram como desvantagens à entidade ou que resultam em desempenho inferior a outras organizações de natureza similar;
- **Oportunidades:** impactos positivos oriundos do ambiente externo da organização que, se aproveitados, podem lhe trazer vantagem competitiva ou fazê-la atingir um desempenho superior a outras organizações de natureza similar;
- **Ameaças:** impactos negativos oriundos do ambiente externo da organização que, se não forem mitigados ou pelo menos conhecidos, podem impactar significativamente em seu desempenho.

### Diagnóstico Organizacional

O presente diagnóstico foi elaborado pelos gestores do Angraprev, através da percepção de cada um sobre os cenários internos e externos da organização, cujos resultados apontamos abaixo:

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagamento em dia do Plano de Benefícios.</li> <li>• Sede Administrativa Própria.</li> <li>• Quadro de servidores técnicos competentes e capacitados.</li> <li>• Relacionamento portas abertas dos gestores e subordinados.</li> <li>• Atendimento de qualidade aos segurados</li> <li>• Manutenção do certificado de regularidade previdenciária pela via administrativa – CRP.</li> <li>• Modernização dos Sistemas de Informação.</li> <li>• Melhoria contínua dos processos organizacionais.</li> <li>• Manutenção da Certificação Pró-Gestão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oscilações no mercado macroeconômico e microeconômico.</li> <li>• Alterações na legislação que demandam tempo para adequação.</li> </ul>

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitação dos servidores em matérias multidisciplinares.</li> <li>• Gestão participativa e integrada com demais secretarias e com os servidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilidade de ausência de recursos futuros para pagamento dos benefícios, por queda da arrecadação e aumento da despesa do Plano Previdenciário.</li> <li>• Crescimento da despesa previdenciária, demandando aportes crescentes do Tesouro municipal.</li> <li>• Contratação de servidores temporários.</li> <li>• Notas Técnicas do TCE-RJ sobre administração dos recursos das Unidades Gestoras de RPPS</li> </ul>

## Etapa 2 – Formulação do Plano Estratégico do Angraprev

O plano estratégico é a consolidação de todo o processo de planejamento estratégico do Angraprev, ou seja, é um documento escrito que serve como ferramenta de apoio à gestão estratégica da organização.

O plano estratégico visa identificar os riscos dos cenários e tendências, para propor planos para minimizá-los e até mesmo evitá-los; identificar os pontos fortes e fracos em relação ao ambiente de negócio em que o Angraprev atua e seu público alvo; além de conhecer seu contexto de atuação. Portanto, pode-se afirmar que plano estratégico deve contemplar as estratégias da organização para o desenvolvimento dos seus serviços em prol da sociedade.

<b>ETAPA 2 – FORMULAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO DO ANGRAPREV</b>	
<b>Entregas</b>	<b>Atividades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diretrizes estratégicas de longo prazo: missão, visão e valores</li> <li>• Objetivos estratégicos</li> <li>• Mapa Estratégico com descrição de cada objetivo estratégico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização de oficinas ou debates com a Diretoria Executiva para a elaboração da declaração de missão e visão</li> <li>• Consolidação das proposições oriundas das oficinas ou debates e validação da declaração da missão e da visão de futuro do Angraprev</li> <li>• Realização de oficinas ou entrevistas com os gestores para definição dos desafios que deverão ser endereçados no próximo ciclo quadrienal</li> <li>• Consolidação das proposições oriundas das entrevistas e validação dos objetivos estratégicos com a alta administração por meio do mapa estratégico</li> </ul>

### Diretrizes Estratégicas

Após realizar os diagnósticos ambientais da organização, o primeiro passo para elaboração do plano estratégico é a definição do foco de atuação da organização, pautada na declaração das diretrizes estratégicas:



a **missão**, a **visão de futuro** e os **valores** da entidade.

A declaração de missão é uma afirmativa breve (uma ou duas sentenças) que define o porquê de a organização existir. Ela deve descrever o propósito fundamental da entidade, especificamente o que entrega aos seus servidores ou para a sociedade. A declaração de missão deve informar à alta gestão e aos colaboradores aquilo em que todos, coletivamente, trabalharão para atingir no ciclo quadrienal de referência.

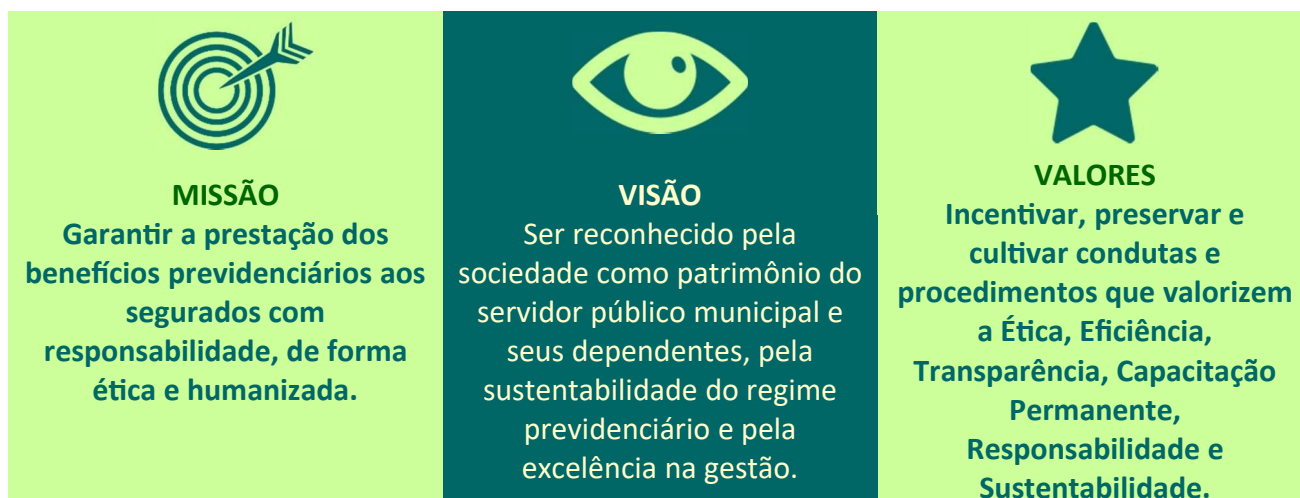
Por sua vez, a declaração de visão define o “objetivo maior”, de médio a longo prazo, para a organização. A visão deve ser orientada para fora da organização e expressar, frequentemente de forma visionária, como a empresa quer ser vista pelo mundo.

**Missão** – A missão é a declaração do motivo central da existência da Empresa que deve ser clara e bem definida. É por meio da missão que a Empresa diz quem é e a que veio. Deve gerar forte senso de organização, identidade e propósitos do negócio.

A missão não pode ser confundida com a estratégia. A missão funciona como uma “estrela guia”, uma fonte de inspiração e orientação para o processo decisório, delimitando as escolhas dos executivos para os caminhos de evolução da organização descritos no Planejamento Estratégico.

**Visão** – A visão é um modelo mental de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível para a organização. Deve ser expressa de forma sucinta e inspiradora, pois deve sensibilizar as pessoas que se relacionam com a Organização, assegurando a sua mobilização e alinhamento aos temas estratégicos.

**Valores** – Representam o conjunto dos princípios culturais, crenças essenciais, virtudes, qualidades e questões éticas fundamentais de uma empresa e devem pautar a conduta de seus integrantes, bem como fornecerem sustentação para todas as suas principais decisões, delimitando atitudes e ações estratégicas, táticas e operacionais. Os valores essenciais incorporados ao credo organizacional são uma vantagem competitiva, embora esse não seja o motivo para a sua preservação. Eles devem ser mantidos porque definem o significado da Organização. Os valores essenciais não exigem justificativa externa, pois têm relevância e importância intrínsecas.



### Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos são resultados quantitativos e qualitativos que a entidade precisa alcançar em prazo determinado, no contexto de seu ambiente, para cumprir sua missão e alcançar sua visão de futuro.

Os objetivos estratégicos são as posições e prioridades que a organização deve alcançar, de forma combinada,

para atingir o sucesso estratégico em termos de cumprimento sua missão, além de aproximar-se de sua visão de futuro. Os objetivos estratégicos representam, assim, o resumo de sua estratégia, possibilitando estabelecer o que precisa ser feito para o alcance das diretrizes institucionais, facilitando o monitoramento da implementação estratégica.

### Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico é a representação gráfica do planejamento estratégico e serve como ferramenta gerencial para demonstrar a relação dos objetivos estratégicos com as diretrizes institucionais.

No mapa estratégico, os objetivos estratégicos estão organizados por perspectivas (recursos, processos e resultados) e dispostos de maneira que sua leitura, quando feita de baixo para cima, representa encadeamento de causas e efeitos para o alcance da missão e visão de futuro do Angraprev.



## MISSÃO

ção dos benefícios previdenciários aos segurados com responsabilidade, d

## VISÃO

Ser reconhecido pela sociedade como patrimônio do servidor público municipal e seus dependentes, pela sustentab

## VALORES

procedimentos que valorizem a Ética, Eficiência, Transparência, Capacitação Permanente, Responsabilidade e Sustentabilidade.

entabilidade do  
ciário Municipal

Prestar serviços de qualidade para a  
sociedade

Garantir a qualidade, confiabilidade e efetividades  
no desenvolvimento das atividades do AngraPrev

## OBJETIVOS

### PESSOAS, APRENDIZADO

Aperfeiçoar a Gestão de  
Pessoas

### RECURSOS

Prover infraestrutura,  
serviços de apoio e recursos materiais e tecnológicos adequados

Aperfeiçoar a Gestão  
Orçamentária e Financeira

### Etapa 3 – Desdobramento Estratégico

O desdobramento do mapa estratégico pode ser compreendido como o direcionamento de esforços, em termos de iniciativas e projetos estratégicos, visando potencializar o alcance dos resultados pretendidos.

Para tanto, é necessário sistematizar e identificar, em todos os níveis organizacionais, as contribuições das áreas.

<b>ETAPA 3 - DESDOBRAMENTO ESTRATÉGICO</b>	
<b>Entregas</b>	<b>Atividades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metas e indicadores, contendo fichas descritivas dos indicadores e metas estabelecidas;</li> <li>• Iniciativas estratégicas;</li> <li>• Projetos estratégicos;</li> <li>• Plano Estratégico elaborado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantamento de indicadores existentes na Angraprev;</li> <li>• Realização de reuniões com gestores para a definição das metas, indicadores, projetos e iniciativas;</li> <li>• Consolidação dos componentes estratégicos, proposição e validação com a alta administração do órgão.</li> </ul>

#### Metas e Indicadores

Os indicadores são demonstrações quantitativas de um determinado aspecto da realidade. Além disso, os indicadores são instrumentais para comparar desempenhos e mensurar resultados. Um bom indicador harmoniza tanto o lado motivacional quanto a dimensão de diagnóstico da realidade em análise.

Em se tratando de planejamento estratégico, é essencial medir o alcance dos objetivos delimitados. Nesse sentido, os indicadores estratégicos são a melhor forma de se traduzir o nível de atingimento dos resultados esperados.

Os indicadores deverão apresentar uma ficha técnica com os seguintes atributos: fórmula do cálculo, periodicidade de medição, linha de base e metas. Os indicadores são divididos em indicadores de processos e indicadores de resultados e possuem os seguintes papéis:

- Motivar
  - Despertar motivação no alcance do resultado
  - Análise de resultados
  - “Quanto atingimos?”
- Diagnosticar
  - Descobrir fatores relevantes para o resultado
  - Análise de causas
  - “Como e por que atingimos o resultado?”

A seguir, são detalhadas as premissas de bons indicadores.

- Poucos e bons: um bom indicador é aquele que mede exatamente o que se quer sem a necessidade de complementações. Essa é a fórmula para um bom acompanhamento do desempenho em relação aos objetivos estratégicos.
- Viabilidade dos indicadores: para um indicador ser útil, ele deve ser de fácil medição e seus dados devem estar disponíveis em um período de tempo que permita o acompanhamento e a tomada de decisão.
- Simplicidade: os indicadores devem ser de fácil entendimento e permitir a coleta e a análise sem a necessidade de grandes explicações. Um índice formado por diversos indicadores sem clareza do seu propósito mais atrapalha do que ajuda.
- Potencial de comparação: o ideal é que os indicadores permitam a comparação com outros órgãos ou unidades da organização. Esse tipo de comparação permite estabelecer uma referência a partir da qual a análise se torna mais rica e permite decisões mais embasadas.

Abaixo estão elencados os passos para a construção de indicadores:

- Parta do objetivo estratégico e reflita “O que precisa acontecer para sabermos que o objetivo foi atingido?”;
- Identifique o melhor indicador para se medir o objetivo;
- Verifique que indicadores são utilizados para outras organizações;
- Verifique a viabilidade de realizar a medição na organização. Caso não seja viável, adapte e construa um plano para mensuração; e
- Preencha os demais campos da ficha do indicador.
- Por sua vez, as metas são patamares quantitativos que têm como objetivo servir de referência para o movimento desejado ou viável de um indicador. Elas representam valores quantitativos a serem atingidos para determinado objetivo estratégico.

A seguir, são apresentadas premissas das metas estratégicas.

- Existem dois tipos principais de metas: meta desejada que representa o valor que a organização deseja atingir no horizonte de planejamento; e meta viável que representa o valor que a organização acredita viável em atingir no horizonte de planejamento.
- Série histórica: analisa a dinâmica passada do desempenho da organização em relação àquele indicador. Para que a definição das metas seja mais embasada, deve-se buscar um registro histórico ou, pelo menos, um valor que exprima a situação atual do contexto em análise.
- Benchmarking: a meta é definida por meio da comparação com organizações ou objetivos de natureza similar, permitindo que a definição leve em consideração valores adequados para o futuro da organização.
- Diretrizes: a definição da meta ocorre como um desdobramento das definições de instâncias superiores. A meta representa a contribuição da organização, a explicitação do seu desejo em alcançar a proposta da diretriz ou o que é viável dentro do contexto.

### Iniciativas Estratégicas

As Iniciativas Estratégicas permitem operacionalizar a estratégia: devem representar o que necessita ser realizado para alcançar os objetivos estabelecidos e formalizados no Mapa Estratégico, tendo prazos de início e término definidos e sinalização clara de produtos a serem gerados. São os programas específicos, atividades ou ações que a organização deve adotar para auxiliar no cumprimento e alcance dos objetivos estratégicos.

## Projetos Estratégicos

Os projetos estratégicos são um esforço temporal (com início, meio e fim) empreendido pelos integrantes de uma organização para possibilitar o alcance dos objetivos acordados. Sua função é viabilizar o atingimento das metas definidas anteriormente, promovendo o alcance dos objetivos organizacionais.

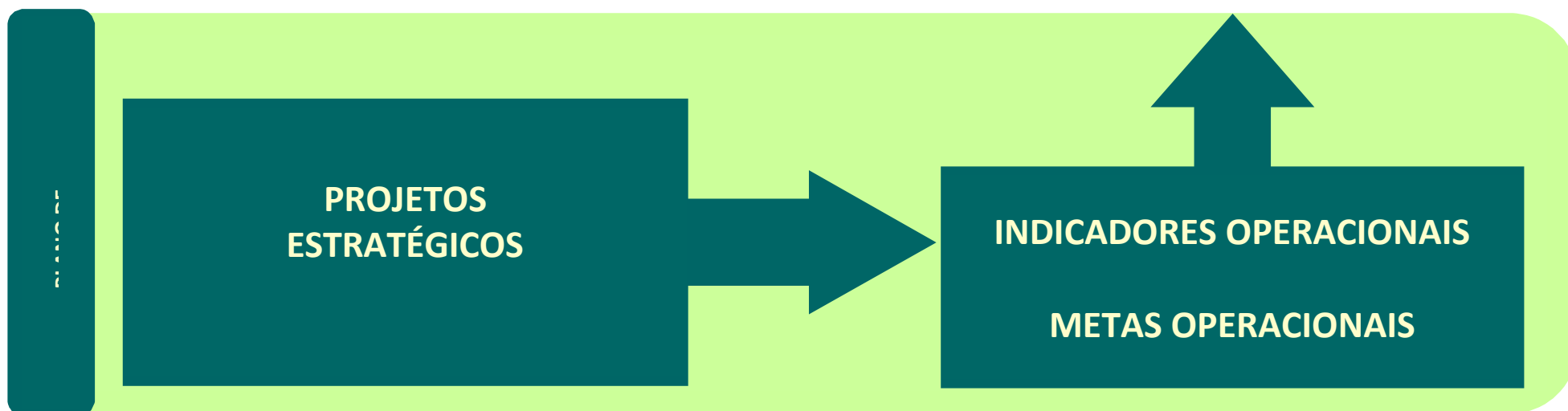
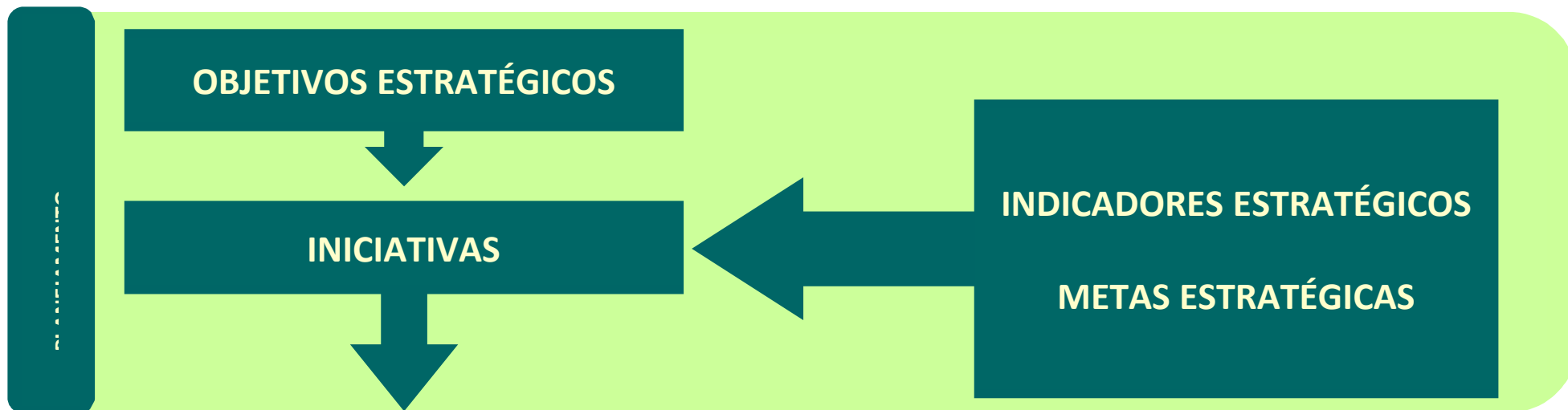
Eventualmente, devido à quantidade de força de trabalho existente na organização e os diversos projetos a serem desenvolvidos, faz-se necessário priorizar temporalmente a execução dos projetos ao longo do ciclo quadrienal. A seguir, são apresentados os critérios para priorização de projetos:

- Impacto: impacto no alcance da estratégia da organização;
- Transversalidade: multidisciplinaridade do projeto, envolvendo diversas áreas da organização;
- Complexidade: dificuldade na execução e geração de resultados pelo projeto;
- Orçamento: ponto de corte e critério de desempate.

Para a construção da carteira de projetos, deve-se seguir os seguintes passos:

- Levantar os projetos existentes na organização;
- Analisar esses projetos frente ao mapa estratégico e definir (i) projetos a serem mantidos e (ii) projetos a serem eliminados;
- Criar novos projetos que preencham as lacunas identificadas no passo anterior;
- Priorizar os projetos de acordo com a metodologia; e
- Formalizar uma carteira final de projetos considerando dois níveis – (i) projetos estratégicos e projetos tático-operacionais.

## DESDOBRAMENTO - MAPA ESTRATÉGICO ANGRAPREV





INDICADORES E METAS

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Iniciativas Estratégicas	Indicador	Meta
SEGURADOS	Garantir a sustentabilidade do Regime Previdenciário Municipal	Manter bases de dados atualizadas	Índice de Recadastramento	>=95% de recadastrados
		Manter certificados	Certificados	100% dos Certificados
	Prestar serviços de qualidade para a sociedade	Pesquisa de satisfação	Índice de satisfação	>=70%
		Ações de Educação Previdenciária voltada para os Segurados	Eventos Previdenciários	100% dos Eventos Previstos realizados
PROCESSOS	Garantir a qualidade, confiabilidade e efetividades no desenvolvimento das atividades do ANGRAPREV	Aperfeiçoar a Governança Institucional	Governança	100% dos projetos previstos realizados
		Desenvolver e/ou aprimorar processos e sistemas de gestão	Processos	100% dos projetos previstos realizados
PESSOAS, APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Aperfeiçoar a Gestão de Pessoas	Garantir a atualização e aquisição de novos conhecimentos, para Dirigentes, Conselheiros e Servidores	Capacitação	80% das pessoas capacitadas
RECURSOS	Prover infraestrutura, serviços de apoio e recursos materiais e tecnológicos adequados	Aperfeiçoar a infraestrutura e serviços de apoio	Ambiente – Recursos materiais	100% dos projetos concluídos no prazo
		Gestão orçamentária e financeira	Orçamento	95% de execução orçamentária
	Aperfeiçoar a Gestão Financeira e Orçamentária	Retorno dos Investimentos	Meta Atuarial	>= Meta Atuarial
		Equilíbrio financeiro e atuarial	Avaliação Atuarial	Até 31/03

INICIATIVAS DOB OBEITIVO

<i>Perspectiva</i>	<i>Objetivos Estratégicos</i>	<i>Iniciativas Estratégicas</i>
1. SEGURADOS	1.1. Garantir a sustentabilidade do Regime Previdenciário Municipal	1.1.1. Manter bases de dados atualizadas 1.1.2. Manter Certificados
	1.2. Prestar serviços de qualidade para a sociedade	1.2.1. Pesquisa de Satisfação 1.2.2. Ações de Educação Previdenciária
2. PROCESSOS	2.1. Garantir a qualidade, confiabilidade e efetividades no desenvolvimento das atividades do ANGRAPREV	2.1.1. Aperfeiçoar a Governança Institucional 2.1.2. Desenvolver e/ou aprimorar processos e sistemas de gestão
3. PESSOAS, APRENDIZADO E CRESCIMENTO	3.1. Aperfeiçoar a Gestão de Pessoas	3.1.1. Garantir a atualização e aquisição de novos conhecimentos, para Dirigentes, Conselheiros e Servidores
4. RECURSOS	4.1. Prover infraestrutura, serviços de apoio e recursos materiais e tecnológicos adequados	4.1.1. Aperfeiçoar a infraestrutura e serviços de apoio
	4.2. Aperfeiçoar a Gestão Financeira e Orçamentária	4.2.1. Aprimorar a gestão orçamentária e financeira

**Projetos Estratégicos – Plano de Ação**

Projeto	Quem	Quanto	Quando		Como?	Por quê?	Vínculo com PPA (Elemento de Despesa ou Dotação Orçamentária)	Status Geral
			Início	Fim				
1.1.1.1. Realizar o Censo Previdenciário a cada 05 anos – Ativos e Inativos	Diretoria Executiva, Recursos Humanos, Diretoria de Administração	R\$ 0,00	11/02/2027	11/06/2027	Contratação de empresa especializada	Exigência legal.	Projeto/Atividade nº 2173	Aguardando
1.1.2.1. Manter CRP	Diretoria Executiva, Recursos Humanos, Diretoria de Administração, Tecnologia da Informação	R\$ 0,00	01/01/2024	31/12/2024	Através do cumprimento das atividades relativas ao cumprimento das exigências do Extrato Previdenciário, no sistema CADPREV.	O CRP é indicador de gestão direcionada ao fortalecimento e sustentabilidade com boas práticas de gestão, sem o CRP, o Ente não pode receber transferências voluntárias.	Projeto/Atividade nº 2173	Em implantação
1.1.2.1. Obter Certificado Pró-Gestão RPPS Nível IV	Diretoria Executiva, Recursos Humanos, Diretoria de Administração, Tecnologia da Informação	R\$ 90.000,00	01/01/2024	01/11/2024	Cumprir as exigências das ações de todas as Dimensões Pró-Gestão RPPS	O Pró-Gestão RPPS é um sistema de gestão de qualidade que se caracteriza pela melhoria contínua dos processos internos e sua manutenção atesta as boas práticas de Governança no ANGRAPREV.	Projeto/Atividade nº 2173	Em implantação
1.2.1.1. Criar ferramenta para apurar o nível de satisfação dos serviços prestados no Portal do ANGRAPREV	Diretoria Executiva/ Tecnologia da Informação	R\$ 0,00	01/01/2024	31/12/2024	Semestralmente apresentar ao Conselho de Administração, os relatórios dos níveis de satisfação dos segurados atendidos na sede do ANGRAPREV.	Obter retorno da opinião do público alvo, a fim de corrigir e/ou melhorar o atendimento.	Projeto/Atividade nº 2173	Concluído
1.2.2.1. Seminário com conhecimentos básicos sobre regras de acesso aos benefícios	Diretoria Executiva, Diretoria de Benefícios, Diretoria de Recursos Humanos	R\$0,00	01/01/2024	01/11/2024	Realização de seminário voltado para os servidores que estejam prestes a aposentar	Permitir o entendimento dos segurados das regras de acesso à concessão de aposentadoria	Projeto/Atividade nº 2173	Em implantação

1.2.2.2. Programa de preparação para aposentadoria – PPA	Diretoria Executiva, Diretoria de Benefícios, Diretoria de Recursos Humanos	R\$0,00	01/01/2024	01/11/2024	Realização de seminário voltado para os servidores que estejam prestes a aposentar	Apresentar ações que facilitem a adaptação das rotinas diárias visando minimizar os impactos financeiros e psicológicos	Projeto/Atividade nº 2173	Em implantação
1.2.2.3. Preparação para o pós- carreira – PPC	Diretoria Executiva, Diretoria de Benefícios, Diretoria de Recursos Humanos	R\$0,00	01/01/2024	01/11/2024	Realização de seminário voltado para os segurados e aposentados	Apresentar ações de conscientização visando melhor qualidade de vida na aposentadoria	Projeto/Atividade nº 2173	Em implantação
2.1.1.1. Planejar processos de coleta de dados corporativos para gerar indicadores que permitam implantar ações de melhorias	Diretoria Executiva, Diretoria de Administração, Tecnologia da Informação	R\$ 90.000,00	01/01/2024	31/12/2024	Verificar soluções no mercado que possam criar indicadores e metas para áreas do ANGRAPREV, permitindo o monitoramento em tempo real.	Por decisão da Diretoria Executiva, este projeto foi suspenso por falta de recursos humanos, com previsão de retomada para segundo semestre de 2024.	Projeto/Atividade nº 2173	Em atraso
2.1.1.2. Realizar Audiência Pública	Diretoria Executiva, Consultoria Atuarial	R\$ 0,00	01/06/2024	31/10/2024	Apresentar o relatório de governança corporativa do exercício anterior, dados dos investimentos e atuariais por meio de Audiência Pública.	Prestar contas à sociedade das atividade e resultados do ANGRAPREV.	Projeto/Atividade nº 2173	Concluído
2.2.1.1. Instituir Programa de Saúde e Segurança no Trabalho	Diretoria Executiva, Diretoria de Administração	R\$ 0,00	01/01/2024	31/12/2024	Elaborar programa	Implementar melhorias de produtividade e segurança.	Projeto/Atividade nº 2173	Concluído
2.2.1.2. Instituir normas e procedimentos para Gestão de Arquivos	Diretoria Executiva, Diretoria de Administração	R\$ 0,00	01/01/2024	31/12/2024	Elaborar portaria e política de arquivamento, temporalidade, guarda e classificação.	Assesgar o armazenamento das informações essenciais expurgando o que é desnecessário.	Projeto/Atividade nº 2173	Concluído

3.1.1.1. Capacitar Dirigentes, Conselheiros, Membros do Comitê de Investimentos e Gestor de Recursos para obtenção da Certificação Profissional CP RPRS	Diretoria Executiva, Recursos Humanos	R\$ 45.000,00	01/01/2023	31/12/2023	Contratação de empresa para ministrar curso de obtenção da certificação e inscrição para realização das provas.	Capacitar os dirigentes, conselheiros, membros do comitê e gestor para realização das provas de certificação até 31/12/2023	Projeto/Atividade nº 2173	Concluído
4.1.1.1. Apresentar projeto de reestruturação do ambiente computacional do ANGRAPREV	Diretoria Executiva/ Tecnologia da Informação	R\$ 120.000,00	06/11/2023	04/03/2024	Elaborar projeto redesenhando a estrutura de informática do ANGRAPREV, atualizando o parque tecnológico e transformando os produtos em serviços.	Atualização tecnológica dos equipamentos e serviços, terceirizando diversos serviços.	Projeto/Atividade nº 2173	Suspensão
4.2.1.1. Cumprir o limite de despesas por elemento.	Diretoria Executiva e Diretoria Administrativa e Financeira	R\$ 0,00	01/01/2024	30/11/2024	Controlar os saldos conforme LDO	Exigência legal.	Projeto/Atividade nº 2173	Em implantação
4.2.1.2. Retorno dos Investimentos	Comitê de Investimentos e Gestor de Recursos	R\$ 0,00	01/01/2024	31/12/2024	Em conjunto com a consultoria de investimentos, buscar o retorno acima ao igual à meta atuarial.	Exigência legal.	Projeto/Atividade nº 2173	Em implantação
4.2.1.3. Estudo de ALM	Comitê de Investimentos, Gestor de Recursos e Consultoria de Investimentos	R\$ 0,00	01/01/2024	31/12/2024	Elaborar estudo de ALM.	Exigência legal.	Projeto/Atividade nº 2173	Em implantação
4.2.1.4. Relatórios Semestrais de Diligências dos Investimentos	Comitê de Investimentos, Gestor de Recursos e Consultoria de Investimentos	R\$ 0,00	01/01/2024	31/12/2024	Elaborar relatórios de diligências semestrais	Exigência legal.	Projeto/Atividade nº 2173	Concluído
4.2.1.5. Realizar Avaliação Atuarial	Diretoria Executiva, Consultoria Atuarial	R\$ 48.000,00	01/01/2024	31/04/2024	Através da consultoria continuada dos serviços atuariais, de posse da base de dados realiza a avaliação.	Exigência Legal.	Projeto/Atividade nº 2173	Concluído

## Etapa 4 – Monitoramento e Avaliação

O plano estratégico requer monitoramento e avaliação constantes em sua execução, com objetivo de verificar se os projetos e iniciativas definidos no plano estão sendo implementados, bem como se os resultados estão contribuindo para o alcance das metas estabelecidas e, sobretudo, da visão de futuro estabelecida para o período. Dessa forma, o sucesso do plano estratégico depende, além de uma boa implantação, de um bom monitoramento e avaliação, que possam gerar informações de qualidade, para que possíveis dificuldades e desafios possam ser solucionados. O modelo de monitoramento da estratégia do Angraprev, se desdobra nos seguintes eixos a seguir.

### Gestão da Estratégia

O monitoramento da gestão estratégica será realizado por intermédio de ciclos de reuniões anuais envolvendo a Diretoria Executiva, com o objetivo de monitorar a execução das ações previstas no plano estratégico, bem como reavaliar posicionamentos estratégicos vigentes, em especial a aderência das iniciativas e projetos estratégicos à evolução do objetivo estratégico definido.

O monitoramento visa demonstrar à alta administração os resultados obtidos pela gestão estratégica, com base nos insumos gerados pelas análises dos objetivos estratégicos (dispostos no mapa estratégico), por meio do desempenho dos indicadores em relação às metas estabelecidas e ao andamento das iniciativas estratégicas, através dos seus projetos, que devem ter seus “status” atualizados em campo específico do Plano de Ações.

### Gestão tático-operacional

A Gestão tático-operacional é realizada pelo acompanhamento, avaliação e revisão dos processos e rotinas, além das iniciativas e projetos das unidades setoriais do Angraprev, sempre alinhados às diretrizes e demandas da Gestão da Estratégia.

A Gestão tático-operacional se materializa por meio de levantamentos e avaliações trimestrais, aplicados pelo Controlador Interno, com vistas a verificar a execução das ações estratégicas nas áreas de negócio e de apoio ao negócio do Angraprev por meio do desenvolvimento dos projetos e iniciativas estratégicas.

Por fim, as entregas e atividades esperadas para esta etapa estão descritas no quadro abaixo:

<b>ETAPA 4 – MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO</b>	
<b>Entregas</b>	<b>Atividades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo de monitoramento e avaliação</li> <li>• Plano Estratégico Revisado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordenação das atividades de monitoramento sistemático da estratégia;</li> <li>• Apresentação dos resultados pactuados a partir do processo de monitoramento sistemático da estratégia;</li> <li>• Definição de plano de ação para a implantação de soluções, visando o realinhamento da estratégia (definição das atividades, responsáveis e prazos).</li> </ul>

## Controle das Alterações

<i>Versão</i>	<i>Data</i>	<i>Tipo de alteração</i>	<i>Itens revisados</i>

**INSTITUTO DE PREVIDÊNCIA SOCIAL DE ANGRA DOS REIS**  
**ANGRAPREV**

R. Dr. Orlando Gonçalves, 231 - Parque das Palmeiras, Angra dos Reis - RJ, CEP: 23906-540  
Fone: (24) 3365-5260