

Planejamento Estratégico



2022
2026

Luciane Pereira Rabha

Diretora Presidente

Paulo Henrique da Silva Bulé

Diretor Administrativo

Thiago de Siqueira Sousa

Diretor de Benefícios

José Francisco da Costa

Diretor de Contabilidade e Orçamento

Jediael Souza Estoduto

Diretor Financeiro

HISTÓRICO DE VERSIONAMENTO

Título Planejamento Estratégico	Autor Presidência	Elaborado em 01/12/2021	Homologado por Diretoria Executiva	Homologado em 10/12/2021	Instrumento Homologação Ata da 9ª Reunião Ordinária da Diretoria Executiva
Aprovador Conselho de Administração	Data da Aprovação 13/12/2021	Instrumento de Aprovação Ata da 12ª Reunião Ordinária do Conselho de Administração		Versão 1.0	Data da Próxima Revisão 01/03/2023

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 Administrativa

Diretoria de Benefícios

Diretoria Financeira

Diretoria de Recursos Humanos

Diretoria de Contabilidade e Orçamento

ÓRGÃOS DE ASSESSORAMENTO DIRETO

Procuradoria

Chefia de Gabinete

Controladoria

Assessoria de Investimentos

ÓRGÃOS DE EXECUÇÃO

Coordenação de Patrimônio e Suprimentos

Coordenação de Contratos

Coordenação de Tecnologia da Informação

Coordenação de Concessão de Benefícios

Coordenação de Compensação Previdenciária

Coordenação de Relacionamento com o Segurado

Coordenação de Tesouraria

Coordenação de Gestão de Pessoas

Coordenação de Folha de Pagamento

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.

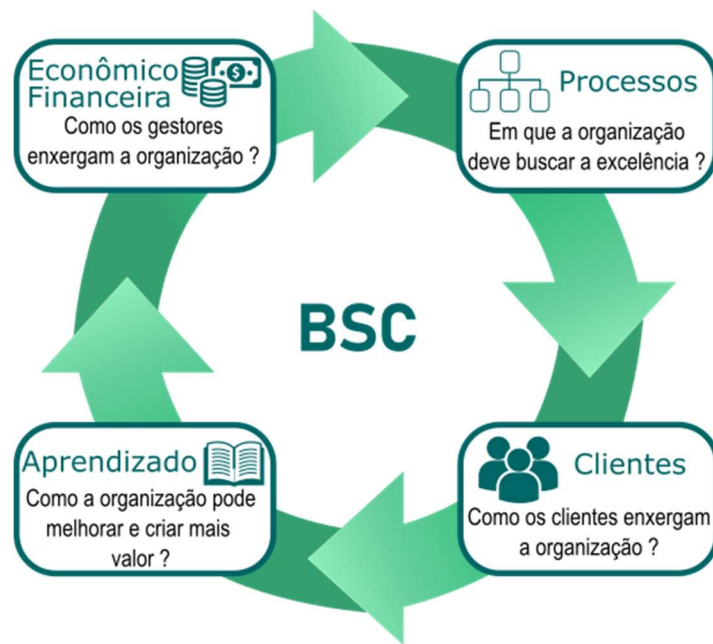
Modelo de Gestão Estratégica do ANGRAPREV

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.

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

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:



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"> Análise interna Análise externa Matriz SWOT 	<ul style="list-style-type: none"> 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. <i>Kickoff</i> com todo os envolvidos para apresentação da metodologia e principais conceitos. Realização de entrevistas com os principais gestores a fim de realizar o entendimento das perspectivas estratégicas futuras. Consolidação da análise do ambiente interno e externo por meio da matriz SWOT.

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"> • Pagamento em dia do Plano de Benefícios. • Sede Administrativa Própria. • Quadro de servidores técnicos competentes e capacitados. • Relacionamento portas abertas dos gestores e subordinados. • Atendimento de qualidade aos segurados (virtual, devido à pandemia da Covid-19). • Manutenção do certificado de regularidade previdenciária pela via administrativa – CRP. • Modernização dos Sistemas de Informação. • Melhoria contínua dos processos organizacionais. • Manutenção das boas práticas de previdência exigidas por programas de premiação como ANEPREM. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de ajustes para regularidade do patrimônio imobiliário. • Ausência de recursos com vistas à constituição de Reserva Técnica. • Suspensão do Recadastramento Anual dos beneficiários e servidores ativos devido à pandemia.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitação dos servidores em matérias multidisciplinares. • Gestão participativa e integrada com demais secretarias e com os servidores. • Efeitos da recente Reforma da Previdência Social (que determinou o aumento da alíquota de contribuição previdenciária do servidor e a instituição do Regime de Previdência Complementar pelo ente, mediante leis municipais, bem como a possibilidade de realização da Reforma da Previdência Municipal nos moldes da federal). • Implantação de processo virtual para recebimento e respostas às notificações do TCE/RJ. 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de ausência de recursos futuros para pagamento dos benefícios, por queda da arrecadação e aumento da despesa do Plano Previdenciário. • Crescimento da despesa previdenciária, demandando aportes crescentes do Tesouro municipal. • Contratação de servidores temporários pelo Município. • Cenário instável da economia devido ao ano eleitoral e ainda à Covid-19,

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.

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

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.

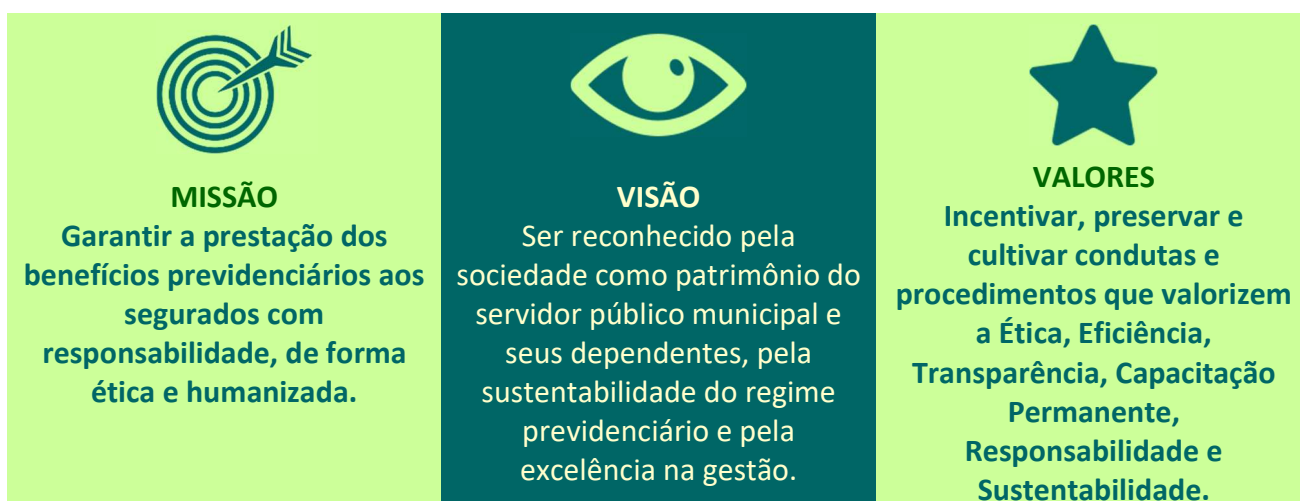
Por sua vez, a declaração de visão define o “objetivo maior”, de médio a longo prazo, para a organização. A visão deve ser orientada para fora da organização e expressar, frequentemente de forma visionária, como a empresa quer ser vista pelo mundo.

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

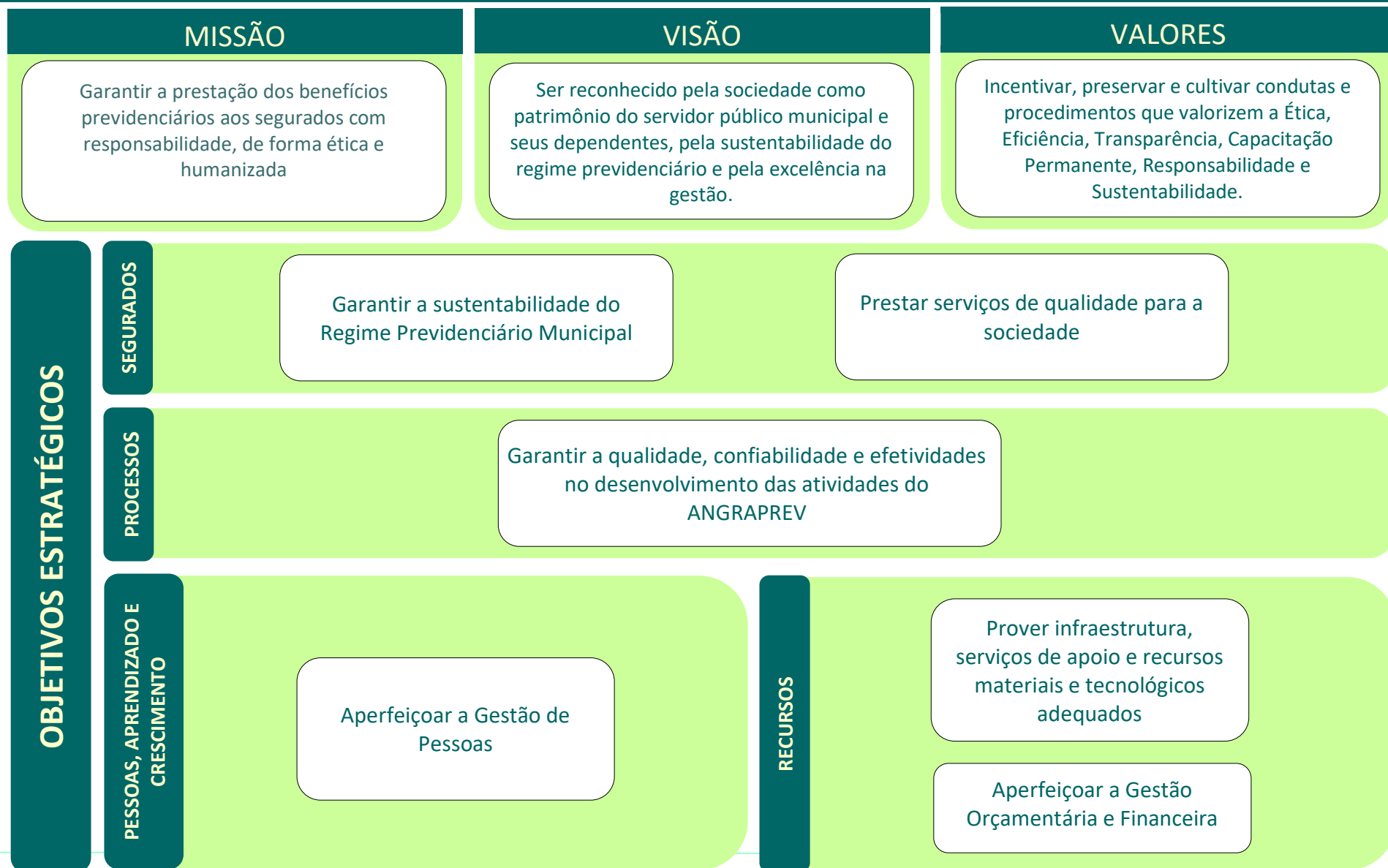
Os objetivos estratégicos são resultados quantitativos e qualitativos que a entidade precisa alcançar em prazo determinado, no contexto de seu ambiente, para cumprir sua missão e alcançar sua visão de futuro. Os objetivos estratégicos são as posições e prioridades que a organização deve alcançar, de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

MAPA ESTRATÉGICO ANGRAPREV (2022 / 2026)



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.

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

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.

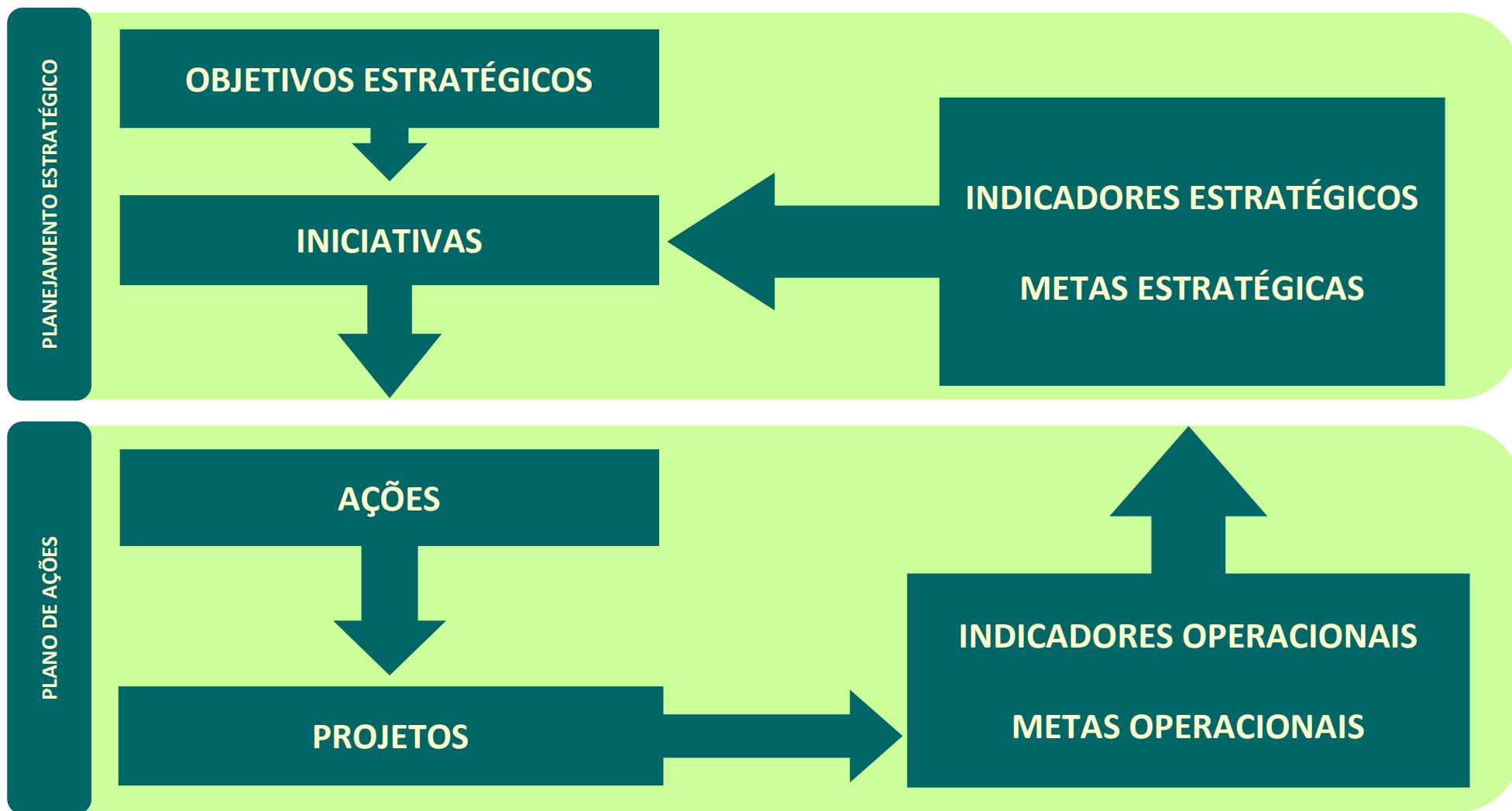
Eventualmente, devido à quantidade de força de trabalho existente na organização e os diversos projetos a serem desenvolvidos, faz-se necessário priorizar temporalmente a execução dos projetos ao longo do ciclo quadrienal. A seguir, são apresentados os critérios para priorização de projetos:

- 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 (2022 / 2026)



INDICADORES E METAS ESTRATÉGICAS

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Iniciativas Estratégicas	Indicador	Meta	Periodicidade	Responsável	Evidência	Sentido da Melhoria		
SEGURADOS	Garantir a sustentabilidade do Regime Previdenciário Municipal	Manter base cadastral atualizada	Prova de Vida	>=95% de inativos recadastrados	Mensal	Atendimento	Relatório	↑	Quanto maior, melhor	
			Recadastramento – Censo Previdenciário	>=95% de servidores ativos recadastrados	A cada 04 (quatro) anos	Diretoria de Benefícios / Atendimento	Relatório fornecido pela empresa que realizou o Censo	↑	Quanto maior, melhor	
		Manter Certificados	Certificados	100%	Anual	Presidência	Certificados	↑	Quanto maior, melhor	
	Prestar serviços de qualidade para a sociedade	Pesquisas de satisfação	Índice de satisfação	>=70%	Trimestral	Protocolo	Relatório do Atendimento	↑	Quanto maior, melhor	
			Ações de Educação Previdenciária	Eventos Previdenciários	100% dos Eventos Previstos realizados	Anual	Recursos Humanos	Planilha de controle, listas de presença	↑	Quanto maior, melhor
			Conceder benefícios dentro do prazo estipulado	Concessão de benefícios	90 dias	Mensal	Diretoria de Benefícios	Planilha de controle	↑	Quanto maior, melhor
PROCESSOS	Garantir a qualidade, confiabilidade e efetividades no desenvolvimento das atividades do ANGRAPREV	Criar um ambiente com acesso às informações de interesse interno e externo	Mecanismos de interação	50% dos mecanismos previstos implantados	Semestral	Diretoria Executiva	Processo administrativo	↑	Quanto maior, melhor	
PESSOAS, APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Aperfeiçoar a Gestão de Pessoas	Garantir a atualização e aquisição de novos conhecimentos por parte do Pessoal	Capacitação dos gestores	100% dos gestores capacitados	Anual	Diretoria Executiva/ Recursos Humanos	Certificados, listas de presença	↑	Quanto maior, melhor	

			Quantidade de horas de treinamento por colaborador por ano	60h por pessoa	Anual	Recursos Humanos	Certificados, lista de presença	↑	Quanto maior, melhor
RECURSOS	Aperfeiçoar a Gestão Financeira e Orçamentária	Aprimorar a gestão orçamentária e financeira	Orçamento	95% de execução orçamentária	Anual	Diretoria de Administração e Finanças	Relatório do Sistema	↑	Quanto maior, melhor
		Investimentos dos recursos financeiros	Meta Atuarial	>= Meta Atuarial	Mensal	Comitê de Investimentos /Gestor de Recursos	Relatório Mensal de Investimentos	↑	Quanto maior, melhor
	Prover infraestrutura, serviços de apoio e recursos materiais e tecnológicos adequados	Aperfeiçoar a infraestrutura e serviços de apoio	Ambiente – Recursos Materiais	100% das melhorias previstas implantadas	Anual	Diretoria Executiva/ Tecnologia da Informação	Processos administrativos	↑	Quanto maior, melhor

INICIATIVAS POR OBJETIVO ESTRATÉGICO

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Iniciativas Estratégicas
1. SEGURADOS	1.1. Garantir a sustentabilidade do Regime Previdenciário Municipal	1.1.1. Manter base cadastral atualizada
		1.1.2. Manter Certificados
	1.2. Prestar serviços de qualidade para a sociedade	1.2.1. Pesquisas de Satisfação
		1.2.2. Ações de Educação Previdenciária
	1.2.3. Conceder benefícios dentro do prazo estipulado	
2. PROCESSOS	2.1. Garantir a qualidade, confiabilidade e efetividade no desenvolvimento das atividades pelos colaboradores	2.1.1. Criar um ambiente com acesso às informações de interesse interno e externo
3. PESSOAS, APRENDIZADO E CRESCIMENTO	3.1. Aperfeiçoar a Gestão de Pessoas	3.1.1. Garantir a atualização e aquisição de novos conhecimentos por parte do Pessoal
4. RECURSOS	4.1. Aperfeiçoar a Gestão Financeira e Orçamentária	4.1.1. Aprimorar a gestão orçamentária e financeira
		4.1.2. Investimentos dos recursos financeiros
	4.2. Prover infraestrutura, serviços de apoio e recursos materiais e tecnológicos adequados	4.2.1. Aperfeiçoar a infraestrutura e serviços de apoio

Projetos Estratégicos – Plano de Ação

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Iniciativas Estratégicas	Ações	Projeto	Quem	Quanto	Quando		Status Geral	Obs:
							Início	Fim		
1. SEGURADOS	1.1. Garantir a sustentabilidade do Regime Previdenciário Municipal	1.1.1. Manter base cadastral atualizada	1.1.1.1. Recadastrar aposentados e pensionistas através da Prova de Vida Anual	Prova de Vida	Diretoria de Benefícios / Atendimento	R\$ 0,00	03/01/2022	30/12/2022	80%	
			1.1.1.2. Realizar o Censo Previdenciário a cada 04 anos	Censo Previdenciário Municipal	Diretoria Executiva	-	-	-	-	Último Censo foi realizado em 2021
		1.1.2. Manter Certificados	2.1.1.2. Obter certificação Nível III do Pró-Gestão RPPS.	Obtenção da Certificação, nível III, no Pró-Gestão RPPS	Presidência	R\$ 0,00	03/01/2022	20/12/2022	80%	Aguardando Auditoria de Certificação
			2.1.1.3. Manter válido o Certificado de Regularidade Previdenciária – CRP	Manutenção do CRP	Presidência	R\$ 0,00	03/01/2022	20/12/2022	80%	
	1.2. Prestar serviços de qualidade para a sociedade	1.2.1. Pesquisa de Satisfação	1.2.1.1. Apurar nível de satisfação dos serviços do ANGRAPREV	Pesquisa de Satisfação	Atendimento	R\$ 0,00	03/01/2022	30/12/2022	80%	Consolidação dos resultados de forma semestral
		1.2.2. Ações de Educação Previdenciária	1.2.2.1. Programas de preparação pós aposentadoria	PPA – Programa de preparação para aposentadoria	Diretoria de Benefícios	R\$ 0,00	09/11/2022	09/11/2022	100%	

2. PROCESSOS	2.1. Garantir a qualidade, confiabilidade e efetividade no desenvolvimento das atividades pelos colaboradores	2.1.1. Criar um ambiente com acesso às informações de interesse interno e externo	2.1.1.1. Criar canais de atendimentos	Ampliação dos canais de comunicação	Diretoria de Benefício / Tecnologia da Informação	R\$ 0,00	03/01/2022	31/01/2022	100%	WhatsApp
				Simulação on-line de Benefícios	Diretoria de Benefício / Tecnologia da Informação	R\$ 0,00	03/01/2022	31/01/2022	100%	
3. PESSOAS, APRENDIZADO E CRESCIMENTO	3.1. Aperfeiçoar a Gestão de Pessoas	3.1.1. Promover competências gerenciais e organizacionais	3.1.1.1. Capacitar Gestores	Capacitação Gerencial	Diretoria de Administração / Recursos Humanos	R\$ 0,00	03/01/2022	31/12/2022	33%	
				Capacitação continuada corpo funcional	Diretoria de Administração / Recursos Humanos	R\$ 0,00	03/01/2022	31/12/2022	100%	
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	4.1.1.1. Revisar e atualizar o parque computacional (<i>hardware/software</i>), visando a segurança do ambiente e aumento da produtividade	Atualização dos Computadores	Tecnologia da Informação	-	-	-	-	

			4.1.1.2. Implantar soluções tecnológicas para redução do consumo de papel	Protocolo 100% Digital	Diretoria de Benefício / Tecnologia da Informação	R\$ 0,00	-	-	-	
			4.1.1.3. Melhoria do ambiente físico	Reformas nas instalações da Sede	Diretoria de Administração		03/01/2022	31/07/2022	100%	
		4.1.2. Aprimorar a gestão orçamentária e financeira	4.1.2.1. Orçamento Anual	Elaborar orçamento do exercício seguinte	Controladoria e Contabilidade	R\$ 0,00	01/09/2022	30/09/2022	100%	

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:

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

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

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