

# Relatório de Execução

# DESEMPENHO ESTRATÉGICO 2020-2021

---

## Planejamento Estratégico

Instituto de Seguridade dos Servidores Municipais - ISSEM

---

**DEZEMBRO/2021**

---

## 1. APRESENTAÇÃO

O propósito do Relatório de Execução do Planejamento Estratégico (PE) é o de fornecer ao Conselho de Administração e ao Órgão Executivo do Issem informações sobre o panorama geral do desempenho estratégico do Instituto. Ademais, sua elaboração atende ao disposto no item 3.2.2 do manual do Pro-Gestão - Programa de Certificação Institucional e Modernização dos Regimes Próprios de Previdência Social.

A síntese do desempenho do PE 2020-2021 está consolidada no Mapa Estratégico que se encontra na página 3 deste relatório. Por meio dele, é possível visualizar de forma rápida a situação de cada uma das estratégias planejadas.

Em sequência, detalha-se a situação individual de cada estratégia, acompanhada de breves considerações sobre os resultados alcançados no período.

As estratégias estão organizadas em três categorias: primeiramente, aquelas que obtiveram desempenho satisfatório (mais de 90% da estratégia concluída), em sequência, aquelas que apresentaram desempenho regular (entre 70% e 90% da estratégia concluída) e, por fim, aquelas situadas no nível insatisfatório (abaixo de 70% da estratégia concluída/executada).

No entanto, não é possível contemplar neste relatório a evolução do desempenho do Instituto após a implantação do seu primeiro PE, pois antes dele os resultados não eram mensurados e nem havia indicadores de desempenho estabelecidos. Além disso, este relatório apresentará apenas os resultados inerentes a execução das estratégias, visto que para os objetivos estratégicos definidos para o período de 2020 e 2021, em razão da inexperiência do Instituto no que se refere ao planejamento estratégico, não foram estipuladas metas específicas. Ainda, este planejamento abrangeu, excepcionalmente, o período de apenas dois anos (os próximos períodos do PE serão de quatro anos, sendo o íterim indicado para implantação de estratégias).

## 2. Mapa Estratégico do Issem

De acordo com Martins e Marini<sup>1</sup>, o Balanced Scorecard – BSC consagrou-se como metodologia de gestão estratégica por permitir uma explicitação sistemática da estratégia e, ao fazê-lo, facilitar essa gestão. O Mapa Estratégico, nesse sentido, representa o próprio instrumento de demonstração da estratégia.

No Mapa Estratégico do Issem, apresentado a seguir, a sinalização indica o nível de desempenho (avanço das atividades) de cada estratégia ao final do exercício de 2021 e as faixas de desempenho estão definidas da seguinte forma: (verde) desempenho satisfatório, isto é, maior ou igual a 90%; (laranja) desempenho regular, maior ou igual a 70% e menor do que 90%; (vermelho) desempenho insatisfatório, ou seja, menor que 70%; e (cinza) estratégia não iniciada no período.

---

<sup>1</sup>Martins, Humberto Falcão; Marini, Caio. Um guia de governança para resultados na administração pública. Publix Editora, 2010. p. 99.

### SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

FINANCEIRA

Promover políticas e ações de sustentabilidade do sistema previdenciário

100%



Promover políticas e ações de sustentabilidade do sistema de Saúde e Assistência

70%



### EDUCAÇÃO DA SEGURIDADE SOCIAL

BENEFICIÁRIOS, SEGURADOS E ASSISTIDOS

Implantar Programa de Educação Financeira e Previdenciária

85%



Criar Programa de Educação em Saúde Preventiva



### EFICIÊNCIA OPERACIONAL

PROCESSOS INTERNOS

Revisar e melhorar os processos internos Informatizados

71,43%



Mapear, modelar e manualizar as principais atividades de cada setor

80%



## MAPA ESTRATÉGICO 2020-2021

Instituto de Seguridade dos Servidores Municipais

### MISSÃO

Administrar o sistema de seguridade social dos servidores públicos municipais e seus dependentes, propiciando a proteção, bem-estar e a garantia dos direitos relativos a saúde, assistência e previdência.

### VISÃO

Tornar-se referência nacional como modelo de gestão e excelência na administração da seguridade social.

### VALORES

Sustentabilidade, responsabilidade, simplicidade, transparência, respeito e qualificação.

### GESTÃO

Implementar Programa de Gestão Pública



### GESTÃO DE PESSOAS

APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Criar função de Controlador Interno

15%



Implantar Programa de Treinamento e Desenvolvimento (T&D)

100%



Implantar avaliação periódica de desempenho por competências



Estabelecer uma Cultura Organizacional

100%



Faixas de Desempenho:



Satisfatório



Regular



Insatisfatório



Não iniciado

### 3. Estratégias que apresentaram desempenho satisfatório

#### Estabelecer uma cultura organizacional

- Indicador de eficiência: avanço das atividades.

Para medir o avanço das atividades necessárias para se estabelecer a cultura organizacional do Issem, foi definido um sistema de peso/pontuação para cada etapa do trabalho, sendo esse sistema baseado na complexidade de execução das atividades:

ETAPAS	PESO	% REALIZADO	PONTUAÇÃO
Elaborar projeto	20	100%	20
Criar instrumento de pesquisa	10	100%	10
Sensibilizar os servidores	5	100%	5
Aplicar pesquisa	5	100%	5
Tabular e mensurar os dados coletados	10	100%	10
Analisar os resultados e emitir relatório	20	100%	20
Construir código cultural	15	100%	15
Criar plano de ações para comunicação, desenvolvimento e internalização da cultura	15	100%	15
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>-</b>	<b>100</b>

**Resultado: 20+10+5+5+10+20+15+15=100% da estratégia executada.**

- Indicador de eficácia: atingimento do público-alvo.

A eficácia do trabalho desenvolvido para se estabelecer uma cultura organizacional pode ser mensurada com base na participação do público-alvo na pesquisa aplicada para levantamento dos elementos da cultura atual e da cultura percebida pelos servidores como a ideal. Assim, definiu-se que o público-alvo da pesquisa seriam os servidores que trabalham no Issem a 05 (cinco) anos ou mais.

Na ocasião do estudo eram 24 (vinte e quatro) os servidores que atendiam a este critério, e todos eles responderam a pesquisa. Portanto, a pesquisa atingiu 100% (cem por cento) do público-alvo.

- Indicador de efetividade: melhoria do clima organizacional e índices de qualidade dos serviços.

As pesquisas de clima organizacional e as pesquisas de satisfação em relação aos serviços prestados pelo Issem foram planejadas para serem aplicadas anualmente a partir de Setembro/2021 e Outubro/2021 respectivamente.

Tanto a pesquisa de clima (público interno) quanto a pesquisa de satisfação (público externo) são indicadores da efetividade das ações estabelecidas para desenvolvimento e internalização da

cultura estabelecida, já que a cultura organizacional é um fator de reconhecido impacto no funcionamento das organizações como um todo, exercendo uma importante atuação sobre os processos internos e o comportamento dos funcionários.

No entanto, uma das premissas básicas desses dois tipos de pesquisas é analisar o contexto organizacional a fim de verificar se é o melhor momento para realizar a ação, já que o sucesso dela depende principalmente do engajamento do público a ser pesquisado e da capacidade do Instituto – não apenas, mas principalmente financeira - de adotar medidas a partir dos resultados obtidos com as pesquisas.

Assim, considerando a situação financeira e atuarial do Fmsa do Issem, que exige alteração urgente na sua forma de custeio, que ocasionou a suspensão temporária de alguns serviços de saúde, que fez com que fossem instituídas medidas para contenção de despesas - inclusive administrativas -, chegou-se a conclusão que o momento não era favorável a aplicação das pesquisas.

Desta forma, não foi possível medir a efetividade da estratégia de estabelecer uma cultura organizacional.

### Implantar Programa de Treinamento e Desenvolvimento (T&D)

- Indicador de eficiência: avanço das atividades.

Para medir o avanço das atividades necessárias à implantação de uma Programa de T&D, foi definido um sistema de pontuação para cada etapa do trabalho, sendo esse sistema baseado na complexidade de execução das atividades:

ETAPAS	PESO	%REALIZADO	PONTUAÇÃO
Pesquisar as necessidades de T&D	20	100%	20
Tabular e mensurar os resultados da pesquisa	15	100%	15
Elaborar o programa	35	100%	35
Levantar os recursos necessários	10	100%	10
Realizar estimativa de custo	10	100%	10
Obter aprovação do órgão executivo	10	100%	10
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>-</b>	<b>100</b>

**Resultado: 20+15+35+10+10+10=100x100%=100% da estratégia executada.**

### Promover políticas e ações de sustentabilidade do sistema previdenciário

- Indicador de eficiência: aplicação das normas.

Comentário: As ações previstas no PE para a sustentabilidade do sistema previdenciário foram a manutenção e a consistência dos dados cadastrais dos segurados do Issem-Previdência e a realização de estudo atuarial com base na aplicação da Portaria nº 464/2018 do Ministério da Fazenda.

Para atualização permanente da base de dados cadastrais, o Issem reativou a área de Compreve que, dentre outras atividades, realiza a atualização cadastral e o cadastro dos novos segurados. Além disso, o Recenseamento Previdenciário dos Servidores Ativos, Aposentados e Pensionistas está em andamento, conforme previsto na LC nº 217/2018.

E, para a realização dos estudos atuariais, além das normas já consideradas nos estudos, no exercício de 2020 o Issem-Previdência começou a aplicar também as normas estabelecidas na Portaria nº 464/2018 do Ministério da Fazenda, conforme pode-se observar a partir do Relatório da Avaliação Atuarial inerente a data base de 31/12/2019, publicado em Julho/2020.

### 3.2 Estratégias que apresentaram desempenho regular

#### Implantar Programa de Educação Financeira e Previdenciária

- Indicador de eficiência: avanço das atividades.

Para medir o avanço das atividades necessárias à implantação de um Programa de Educação Financeira e Previdenciária, foi definido um sistema de peso/pontuação para cada etapa do trabalho, sendo esse sistema baseado na complexidade e no tempo de execução das atividades:

ETAPAS	PESO	% REALIZADO	PONTUAÇÃO
Elaborar o programa	45	100%	45
Levantar os recursos necessários	5	100%	5
Realizar estimativa de custo	5	100%	5
Obter aprovação da superintendência	10	100%	10
Elaborar projeto de lei	5	100%	5
Obter aprovação do Conselho de Administração	15	100%	15
Obter aprovação no legislativo	15	100%	0
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>-</b>	<b>85</b>

**Resultado:  $45+5+5+10+5+15+0=85 \times 100\%=85\%$  da estratégia executada.**

*Comentário: Inicialmente, implantar um programa de educação financeira e previdenciária foi a estratégia planejada para alcançar o objetivo de promover a educação financeira e previdenciária dos segurados do Issem-Previdência. No entanto, ao analisar a proposta de programa, elaborada pelo Setor de Programas de Seguridade Social, a superintendência do FMPS decidiu que este deveria ser mais abrangente, ou seja, deveria incluir ações destinadas a promover a educação da*

seguridade social como um todo, não se limitando apenas a educação financeira e previdenciária. Sendo assim, novos projetos desenvolvidos e inclusos no programa com o intuito de contemplar também ações relacionadas às temáticas sociais, familiares e de saúde.

### Mapear, modelar e manualizar as principais atividades de cada setor

- Indicador de eficiência: avanço das atividades.

Para medir o avanço das atividades de mapear, modelar e manualizar as principais atividades de cada setor, fora definido um sistema de peso/pontuação para cada etapa do trabalho, sendo esse sistema baseado no tempo de execução das atividades:

SETOR	PONTUAÇÃO REAL.		PONTUAÇÃO REAL.		PONTUAÇÃO REAL.	
	Mapeamento		Modelagem		Manualização	
Atendimento da Saúde	10	100%	10	100%	10	0%
Benefícios Sistema de Seguridade	10	100%	10	100%	10	100%
Contabilidade	15	100%	15	100%	15	100%
Compras	10	100%	10	100%	10	100%
Informática (revisão)	5	100%	5	100%	5	0%
Recursos Humanos (revisão)	5	100%	5	100%	5	100%
Benefícios Previdenciários (revisão)	5	100%	5	100%	5	100%
Programas de Seguridade	10	100%	10	100%	10	100%
Auditoria em Saúde	5	100%	5	100%	5	100%
Secretaria	10	100%	10	100%	10	100%
Superintendência FMPS (revisão)	5	0%	5	0%	5	0%
Superintendência FMASA	10	0%	10	0%	10	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>-</b>	<b>100</b>	<b>-</b>	<b>100</b>	<b>-</b>

Resultado do Mapeamento:  $10+10+15+10+5+5+5+10+5+10+0+0=85 \times 100\%=85\%$  concluído

Resultado da Modelagem:  $10+10+15+10+5+5+5+10+5+10+0+0=85 \times 100\%=85\%$  concluída

Resultado da Manualização:  $0+10+15+10+0+5+5+10+5+10+0+0=70 \times 100\%=70\%$  concluído

**Resultado Geral:**  $85+85+70=240/3=80 \times 100\%=80\%$  da estratégia executada.

*Comentário: Cabe destacar que o Setor Jurídico do Issem não estava cotado para manualizar as atividades do setor em 2020, visto que tal ação está planejada para o exercício de 2022, junto das demais ações necessárias à obtenção da certificação de nível III do Pró-Gestão.*

### Revisar e melhorar os processos internos informatizados

- Indicador de eficiência: avanço das atividades.

Para medir o avanço da estratégia de revisar e melhorar os processos internos informatizados, fora definido um sistema de peso/pontuação para cada etapa do trabalho, sendo esse sistema baseado na complexidade e no tempo de execução das atividades:

ETAPAS	PESO	% REALIZADO	PONTUAÇÃO
Revisão dos processos	20	100%	20
Planejamento das melhorias	20	100%	20
Implementação das melhorias	60	52,38%	31,43
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>-</b>	<b>71,43</b>

**Resultado: 20+20+31,43=71,43x100%=71,43% da estratégia executada.**

*Comentário: Após a etapa de revisão dos processos foram definidas 21 ações capazes de promover a melhoria dos processos internos informatizados. Dessas 21 ações, 11 estão concluídas, 03 estão em andamento e 07 estão pendentes (não iniciadas ou aguardando o município lançar licitação de sistema informatizado).*

### Promover políticas e ações de sustentabilidade do sistema de saúde e de assistência.

- Indicador de eficiência: avanço das atividades.

As ações de sustentabilidade do sistema de saúde e de assistência definidas no PE 2020-2021 foram: a) Manter a consistência dos dados cadastrais dos segurados; b) Pesquisar o perfil epidemiológico dos beneficiários do Issem-Saúde; c) Mapear, dimensionar e adequar a rede credenciada; d) Negociar os valores de serviços e insumos, e; e) Planejar programas de atenção, orientação e prevenção para os beneficiários e assistidos.

Para medir o avanço das ações estabelecidas para execução da estratégia de promover políticas e ações de sustentabilidade do sistema de saúde e de assistência, foi definido um sistema de peso/pontuação para cada uma das ações, sendo esse sistema baseado na complexidade e no tempo de execução das atividades:

ETAPAS	PESO	% REALIZADO	PONTUAÇÃO
Pesquisar o perfil epidemiológico dos beneficiários do Issem-Saúde.	40	100%	40

Mapear, dimensionar e adequar a rede credenciada.	15	33,33%	5
Negociar os valores de serviços e insumos.	25	100%	25
Planejar programas de atenção, orientação e prevenção para os beneficiários e assistidos.	20	0%	0
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>-</b>	<b>70</b>

**Resultado:  $40+5+25+0=70 \times 100\%=70\%$  da estratégia executada.**

*Comentário: Quanto a ação de manutenção da consistência dos dados cadastrais dos segurados, registramos que não foi implementada nenhuma nova prática de cadastro ou de atualização cadastral dos beneficiários e assistidos. O que está sendo verificado é a possibilidade de integrar os sistemas de Recursos Humanos (RH) e o FACPlan (sistema utilizado pelo Issem-Saúde), que facilitará, por exemplo, a cobrança da cooparticipação nas folhas de rescisão do servidor.*

### 3.3 Estratégias que apresentaram desempenho insatisfatório

#### Criar função de controle interno

- Indicador de eficiência: avanço das atividades.

Para medir o avanço das atividades necessárias à criação da função de confiança de controlador interno, foi definido um sistema de peso/pontuação para cada etapa do trabalho, sendo esse sistema baseado no tempo de execução das atividades:

ETAPAS	PESO	% REALIZADO	PONTUAÇÃO
Incluir a função de Controlador Interno no Plano de Cargos e Vencimentos (PCV) que está sendo criado para o Issem.	30	50%	15
Obter aprovação do PCV junto ao Órgão Executivo	10	0%	0
Elaborar projeto de lei	10	0%	0
Obter aprovação do Conselho de Administração	20	0%	0
Obter aprovação na Câmara de Vereadores	20	0%	0
Nomear servidor	10	0%	0
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>-</b>	<b>15</b>

**Resultado:  $15+0+0+0+0+0=15 \times 100\%= 15\%$  da estratégia executada.**

*Comentário: A estratégia não foi concluída em razão da publicação da Lei Complementar nº 173 de 27 de maio de 2020, pois ela impede a criação de novos cargos e funções até 31/12/2021, para que não haja no período da sua vigência, o aumento das despesas com a folha de pagamento dos servidores públicos.*

*Desta forma, durante os exercícios de 2020 e 2021 a empresa contratada trabalhou na elaboração do projeto para criação do Plano de Cargos e Vencimentos próprio do Issem, sendo que este projeto está sendo acompanhado por uma Comissão criada especificamente para isso, e, até o presente momento, o projeto não foi encaminhado para apreciação do Órgão Executivo do Issem.*

*Em relação a pesquisa do perfil epidemiológico dos beneficiários do Issem-Saúde, destacamos que este foi um trabalho bastante extenso, que iniciou no mês de fevereiro e terminou em novembro de 2021, e contemplou várias etapas:*

- 1ª) Criação de Grupo de Trabalho e de Cronograma de Ações;*
- 2ª) Quantificação e definição do público a ser pesquisado;*
- 3ª) Pesquisa e definição do conjunto de dados para compor o perfil epidemiológico;*
- 4ª) Análise e definição da metodologia e dos instrumentos de coleta de dados;*
- 5ª) Criação do modelo de questionário para aplicação da pesquisa;*
- 6ª) Pesquisa e avaliação de métodos para análise dos dados coletados;*
- 7ª) Avaliação das opções de ferramenta para o armazenamento dos dados coletados;*
- 8ª) Elaboração do material para divulgação da pesquisa;*
- 9ª) Aplicação da pesquisa;*
- 10ª) Tabulação e mensuração dos dados coletados;*
- 11ª) Emissão de relatório contendo as informações acerca do perfil epidemiológico identificado;*
- 12ª) Publicação do relatório.*

*Quanto a ação de mapear, dimensionar e adequar a rede credenciada: o Setor de Licitações e Contratos efetuou algumas análises e identificou: a) as especialidades com maior quantidade de entidades credenciadas, e; b) os credenciados com baixa quantidade de atendimentos no ano de 2021. Diante disso, no edital de credenciamento de 2022 não será aberta possibilidade de credenciamento para os serviços de odontologia, psicologia e fisioterapia.*

*Ademais, o setor realiza um trabalho contínuo para suprir a procura por especialidades que se percebe, por meio de reclamações no fale conosco e outros meios comunicação, uma maior demanda. Também, a partir do estudo do perfil epidemiológico pesquisado, previsto para o primeiro semestre de 2022, o setor poderá basear-se nos resultados desse estudo, como por exemplo, nos problemas que mais afetam ou poderão afetar a longo prazo os beneficiários do Issem-Saúde para, desta forma, continuar adequando a rede credenciada à demanda do seu público.*

*Já a negociação dos valores de serviços e insumos também é um trabalho contínuo do Setor de Licitações e Contratos, com a negociação de pacotes e de tabelas próprias. Em 2020 o Issem conseguiu uma redução significativa na precificação de inúmeros exames de análises clínicas e no ano corrente credenciou um prestador para realização de exames de imagem com tabela de preços bem abaixo da atualmente utilizada pelo Issem.*

*Sobre a ação de planejar programas de atenção, orientação e prevenção para os beneficiários e assistidos: esta ação dependia dos resultados da pesquisa do perfil epidemiológico, visto que a intenção do Issem era a de promover ações mais assertivas, ou seja, voltadas às reais necessidades do seu público. No entanto, considerando que a emissão do relatório contendo o perfil epidemiológico ocorreu somente no último mês de novembro, não houve tempo suficiente para elaborar os programas dentro do período de vigência do PE 2020-2021.*

### 3.4 Estratégias não iniciadas no período

#### Implantar avaliação periódica de desempenho por competências

- Indicador de eficiência: avanço das atividades.

Para medir o avanço das atividades necessárias à implantação da avaliação de desempenho, fora definido um sistema de peso/pontuação para cada etapa do trabalho, sendo esse sistema baseado na complexidade de execução das atividades:

ETAPAS	PESO	% REALIZADO	PONTUAÇÃO
Elaborar o projeto de avaliação de desempenho por competências.	70	0%	0
Obter aprovação do órgão executivo.	30	0%	0
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>-</b>	<b>0</b>

#### Resultado: Execução de 0% da estratégia.

*Comentário: Considerando que a implantação da avaliação periódica de desempenho por competências dependia da empresa contratada para a elaboração do projeto para criação de um Plano de Cargos e Vencimentos próprio do Issem, mapear as competências necessárias ao bom desempenho de cada cargo e função; e considerando que essa empresa ainda não concluiu o projeto, o trabalho de implantar a avaliação de desempenho não foi iniciado.*

#### Implantar programa de gestão pública, baseado no GesPública do governo federal

- Indicador de eficiência: avanço das atividades.

Para medir o avanço das atividades necessárias à implantação de um programa de gestão, foi definido um sistema de peso/pontuação para cada etapa do trabalho, sendo esse sistema baseado no tempo de execução das atividades:

ETAPAS	PESO	% REALIZADO	PONTUAÇÃO
Nomear servidor para a função de controlador interno	10	0%	0
Criar Comissão de Implantação do Programa de Gestão	10	0%	0
Elaborar o Programa de Gestão	60	0%	0
Obter aprovação do Órgão Executivo	20	0%	0
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>-</b>	<b>0</b>

## Resultado: Execução de 0% da estratégia.

*Comentário: Considerando que a primeira ação para execução da estratégia de implantar um Programa de Gestão Pública era a nomeação de servidor para ocupar a função de controlador interno; e considerando que a criação da função de controlador interno ficou suspensa em razão da Lei Complementar nº 173/2020, o trabalho de implantação do programa não pôde ser iniciado.*

### Criar programa de educação em saúde preventiva

- Indicador de eficiência: avanço das atividades.

Para medir o avanço das atividades necessárias à criação de um programa de educação em saúde preventiva, foi definido um sistema de peso/pontuação para cada etapa do trabalho, sendo esse sistema baseado na complexidade e no tempo de execução das atividades:

ETAPAS	PESO	% REALIZADO	PONTUAÇÃO
Realizar o diagnóstico situacional	20	0%	0
Elaborar o programa de acordo com o resultado do diagnóstico situacional	40	0%	0
Levantar os recursos necessários	15	0%	0
Realizar estimativa de custo	15	0%	0
Obter aprovação da superintendência	10	0%	0
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>-</b>	<b>0</b>

## Resultado: Execução de 0% da estratégia.

*Comentário: Considerando que logo na primeira etapa do trabalho constatou-se que o sistema informatizado utilizado hoje pelo Fmasa não emite os relatórios necessários para se chegar a um diagnóstico da situação de saúde dos beneficiários, como por exemplo, relatório contendo os principais motivos de internação junto aos serviços de pronto atendimento, relatório com as especialidades mais consultadas, relatório com a identificação dos usuários com elevada sinistralidade, etc, foi aberto um “chamado” junto à empresa que fornece o sistema solicitando providências, mas até o final do exercício de 2020 nenhuma solução foi dada.*

*Diante da situação, no início do exercício de 2021 decidiu-se por aguardar os resultados da pesquisa do perfil epidemiológico, que era mais uma das ações previstas no PE 2020-2021, a fim de obter informações capazes de subsidiar a construção de um programa que traga resultados efetivos para o Issem e para os beneficiários. Porém, como o relatório com os resultados da perfil foi concluído somente no último mês de novembro, não houve tempo suficiente para elaborar o Programa.*

## 4. Considerações finais

De modo geral, extrai-se do Mapa Estratégico Sinalizado que o desempenho estratégico do Issem em relação ao seu planejamento para os exercícios de 2020 e 2021 foi positivo, pois das onze estratégias estabelecidas para o período, sete obtiveram desempenho superior a 70%. Em relação as outras quatro, apenas uma, “Criar Programa de Educação em Saúde Preventiva”, dependia exclusivamente do Issem para ser executada, e não foi executada por que aguardava os resultados da pesquisa do perfil epidemiológico dos beneficiários do Issem-Saúde, obtidos em novembro de 2021, quando o prazo inicial estipulado era até o mês de junho de 2020. As demais estratégias não foram executadas em razão da Lei Complementar nº 173, de 27 de maio de 2020, que estabelece o Programa Federativo de Enfrentamento à Covid-19. No entanto, além da referida lei e de todo o contexto vivido em razão da pandemia de Covid-19, foi possível identificar alguns outros fatores que dificultaram a execução das estratégias:

- a) Predominância da Cultura Clã, que é um tipo de cultura caracterizada pela ausência de controle;
- b) Falta de um servidor responsável por acompanhar de forma contínua o avanço das atividades;
- c) Não realização de reuniões estratégicas;
- d) Objetivos estratégicos sem metas claramente definidas e mensuráveis;
- e) O não envolvimento dos supervisores e suas equipes na análise e sugestão de possíveis estratégias para alcance dos objetivos;
- f) Ações paralelas ao planejamento estratégico, pois nem tudo o que o Issem executou no período estava previsto no planejamento estratégico.

Ressalta-se que o Planejamento Estratégico 2020-2021 foi o primeiro planejamento realizado pelo Issem, e, por este motivo, entendem-se que o seu desempenho foi, de forma geral, satisfatório, e não apenas pelo fato da maioria das estratégias terem obtido resultado superior a 70%, mas principalmente pelo aprendizado adquirido no decorrer de todo o processo de planejar e de avaliar os resultados.

A partir de 2022, o Issem entra em um novo ciclo de planejamento, sob o PE 2022-2025, que sinaliza os novos objetivos e estratégias que deverão orientar a atuação do Instituto durante os próximos anos. Nesse sentido, os avanços já experimentados no ciclo 2020-2021 devem ser mantidos e constantemente aprimorados, no que tange o monitoramento constante do desempenho, à orientação das ações necessárias ao incremento dos resultados alcançados e aos ajustes que possivelmente precisarão ser feitos para que o plano se mantenha alinhado aos propósitos originalmente delineados e conectado às constantes mudanças impostas pelo contexto.

Jaraguá do Sul, 21 de dezembro de 2021.

Catia Raulino  
Supervisora de Programas de Seguridade Social