

Planejamento Estratégico

2011 ♦ 2015

Versão simplificada e revisada





Presidência da República
Luiz Inácio Lula da Silva

Ministério da Fazenda
Guido Mantega

SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS

Superintendente
Paulo dos Santos

Diretoria de Administração
Vera Lucia Ribeiro Barreto Paes

Diretoria de Autorizações
Murilo Matos Chaim

Diretoria de Fiscalização
Paulo Roberto Fleury Araujo

Diretoria Técnica
Alexandre Penner

Dezembro 2010

Coordenação-Geral de Administração
Manoel Jose da Silva Neto

Coordenação-Geral de Fiscalização Direta
Cídice Hasselmann

Coordenação-Geral de Julgamento
Gumercindo Rocha Filho

Coordenação-Geral de Monitoramento de Solvência
Eduardo Fraga Lima de Melo

Coordenação-Geral de Planejamento
Marlene Barbosa Andrade

Coordenação-Geral de Produtos
Sonia Regina de Paula Santos Cabral

Coordenação-Geral de Registros e Autorizações
Antonio de Sousa Beltrão

Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação
Luiz Bernardino Ministerio Barboza

Gabinete
Marcello Teixeira Bittencourt

Secretaria-Geral
Eduardo Hitiro Nakao

Coordenação de Controles e Estratégias – Equipe Técnica
Getulio Souza Rego
Monica das Graças Conde Andrade
Rodrigo Augusto Reis Ribeiro
Lília Silva Antunes de Santana

Diagramação
Carlos Alberto Rodrigues Gomes
Daniel da Silva Duarte

SUMÁRIO

1. Introdução	05
1.1 Contexto Histórico	08
1.2 Estrutura Organizacional	09
2. Estratégia Organizacional	10
3. A Relevância do Planejamento Estratégico no contexto da SUSEP	11
3.1 Metodologia	13
3.2 Análise do Ambiente	15
4. Direcionamento Estratégico	16
4.1 Identidade Organizacional	16
4.1.1 Missão.	17
4.1.2 Visão	18
4.1.3 Valores	19
4.2 Macroprocessos	20
4.3 Objetivos Estratégicos	21
4.3.1 Resultados Associados	22
4.3.2 Indicadores e Metas	23
4.4 Prioridades Estratégicas	24
4.5 Mapa Estratégico	32
5. Desdobramento	34
6. Monitoramento e controle	35
7. Painel Estratégico	36

1 INTRODUÇÃO

As organizações e o mercado têm vivido momentos de contingências e turbulências. Para que estes fatores não venham a se tornar ameaças, e sim oportunidades de um novo portfólio da Superintendência de Seguros Privados - SUSEP faz-se necessário que sejam alinhadas nossas forças estratégicas, táticas e operacionais para difundir e desvendar efetivamente os mercados supervisionados pela SUSEP.

Diante do exposto, uniram-se esforços na construção coletiva e colaborativa para definição e disseminação das premissas básicas organizacionais, tais como: missão, visão, valores, macroprocessos, objetivos estratégicos, resultados associados e prioridades estratégicas, já desdobradas em indicadores e metas estratégicas, em prol do fortalecimento da identidade organizacional.

Na construção desse alinhamento estratégico, usou-se uma importante ferramenta: o planejamento estratégico. O planejamento é a ferramenta que define as diretrizes e ações da SUSEP a serem realizadas no período de 2011 a 2015, com revisão anual a partir do exercício de 2012.

Em prol deste grande desafio, foi criada a Coordenação de Controles e Estratégias – COPLE, tendo como uma de suas competências a revisão e desdobramento do planejamento estratégico visto ser este um processo cíclico.

A equipe conta com sua composição atual desde julho de 2010 e, a partir de então, move esforços estimulando à potencialidade do capital humano no (re)pensar do sistema organizacional.

Para concretização do planejamento estratégico, desenvolveu-se uma metodologia simples e objetiva de fácil execução e monitoramento.

O direcionamento estratégico foi construído pelo superintendente, diretores, coordenadores gerais, chefia do gabinete e secretaria geral, coordenadores, líderes em potencial e servidores das regionais, que foram atores importantes nessa construção, tendo como desafio comprometer 100% dos servidores no seu desdobramento.

Segue abaixo o gráfico de abrangência dos servidores participantes desta etapa:

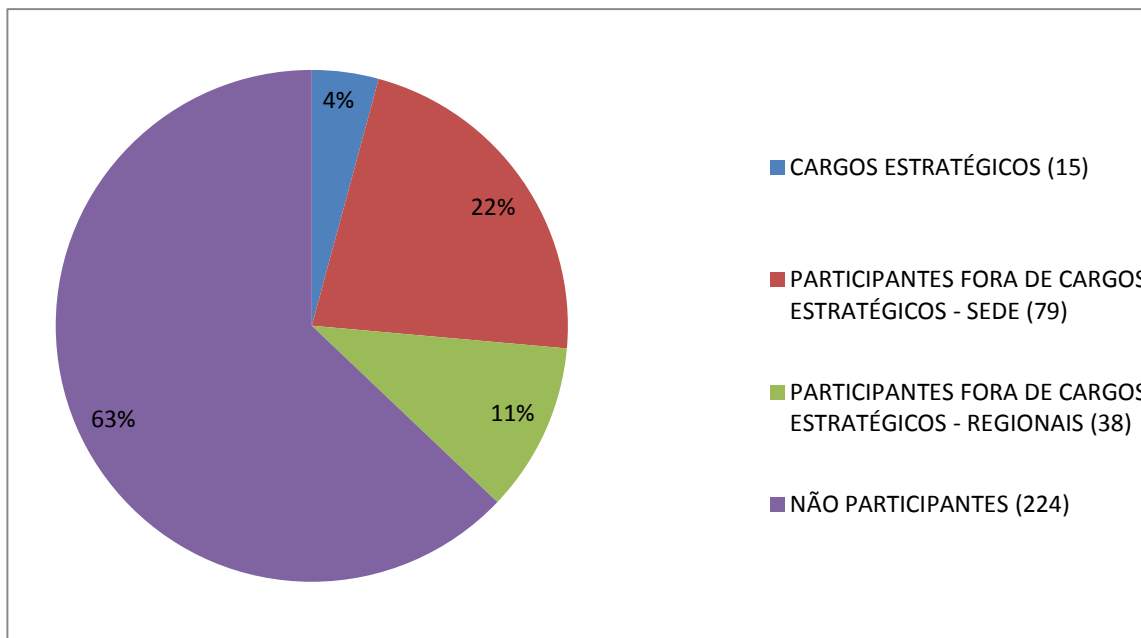


Gráfico 1 – ABRANGÊNCIA DOS SERVIDORES PARTICIPANTES

O gráfico acima demonstra que, embora os ocupantes de cargos estratégicos na SUSEP representem apenas 4% do quadro de funcionários, o direcionamento estratégico contou com a participação de 37% do total de servidores. Além disso, o total de 11%, correspondentes aos participantes das regionais, abrangem todos os seus funcionários.

Ressalta-se que este processo iniciou-se antes do ingresso dos novos servidores, não estando estes contemplados no gráfico acima.

No desdobramento, será necessária a atuação efetiva de todo o corpo funcional da SUSEP, visto que serão definidas as iniciativas e os projetos que levarão à concretização dos objetivos estratégicos.

Destacam-se os conhecimentos, habilidades e atitudes da gestão desta autarquia na condução deste processo como força propulsora no desenvolvimento do planejamento estratégico.

Mediante o profissionalismo de todos os servidores SUSEP, apresenta-se o planejamento estratégico. É com orgulho que este documento oficializa a identidade SUSEP, fomentada e desenvolvida por seu principal ator – VOCÊ – SERVIDOR.

Parabéns pela nossa conquista!

1.1 CONTEXTO HISTÓRICO

A SUSEP surgiu da necessidade de se constituir um órgão independente para fiscalizar e regulamentar o mercado de seguros, capitalização e de previdência privada aberta.

O processo de estabilização econômica, a partir de 1994, foi fundamental para a alavancagem do mercado, provocando uma revolução em todos os seus segmentos. Para consolidar essa transformação, houve a abertura internacional da atividade de seguros.

Após décadas de estagnação, a previdência privada aberta também passou a crescer devido à estabilidade econômica. Entretanto, para se resguardar de experiências negativas pregressas, a SUSEP, por meio da regulamentação do setor, criou salvaguardas possibilitando a expansão sustentável do mercado.

Durante a década de 60, devido à necessidade de desenvolver mecanismos para o acompanhamento do promissor mercado de seguros, de forma mais sistematizada, instituiu-se, através do Decreto-Lei 73, o Sistema Nacional de Seguros Privados, em 21 de novembro de 1966.

O novo modelo gerou um órgão normativo – o Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP) – e dois executivos: o Instituto de Resseguros do Brasil – IRB e a SUSEP, criada para assumir as funções exercidas até então pelo Departamento Nacional de Seguros Privados e Capitalização (DNSPC), do Ministério da Indústria e Comércio.

A SUSEP passou a executar a política traçada para o setor pelo CNSP, através do exercício da fiscalização, normatização e controle dos mercados de seguro, capitalização e previdência privada aberta.

Em 22 de maio de 1979, com o Decreto nº 83.483, a SUSEP passou a ser uma autarquia do Ministério da Fazenda.

Em janeiro de 2007, com a Lei complementar 126, atribuiu-se à SUSEP a fiscalização, normatização e controle dos mercados de resseguro.

1.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional apresenta como as atividades são divididas, organizadas e coordenadas, definindo os graus de hierarquia.

Segue abaixo o organograma que representa a estrutura da SUSEP.

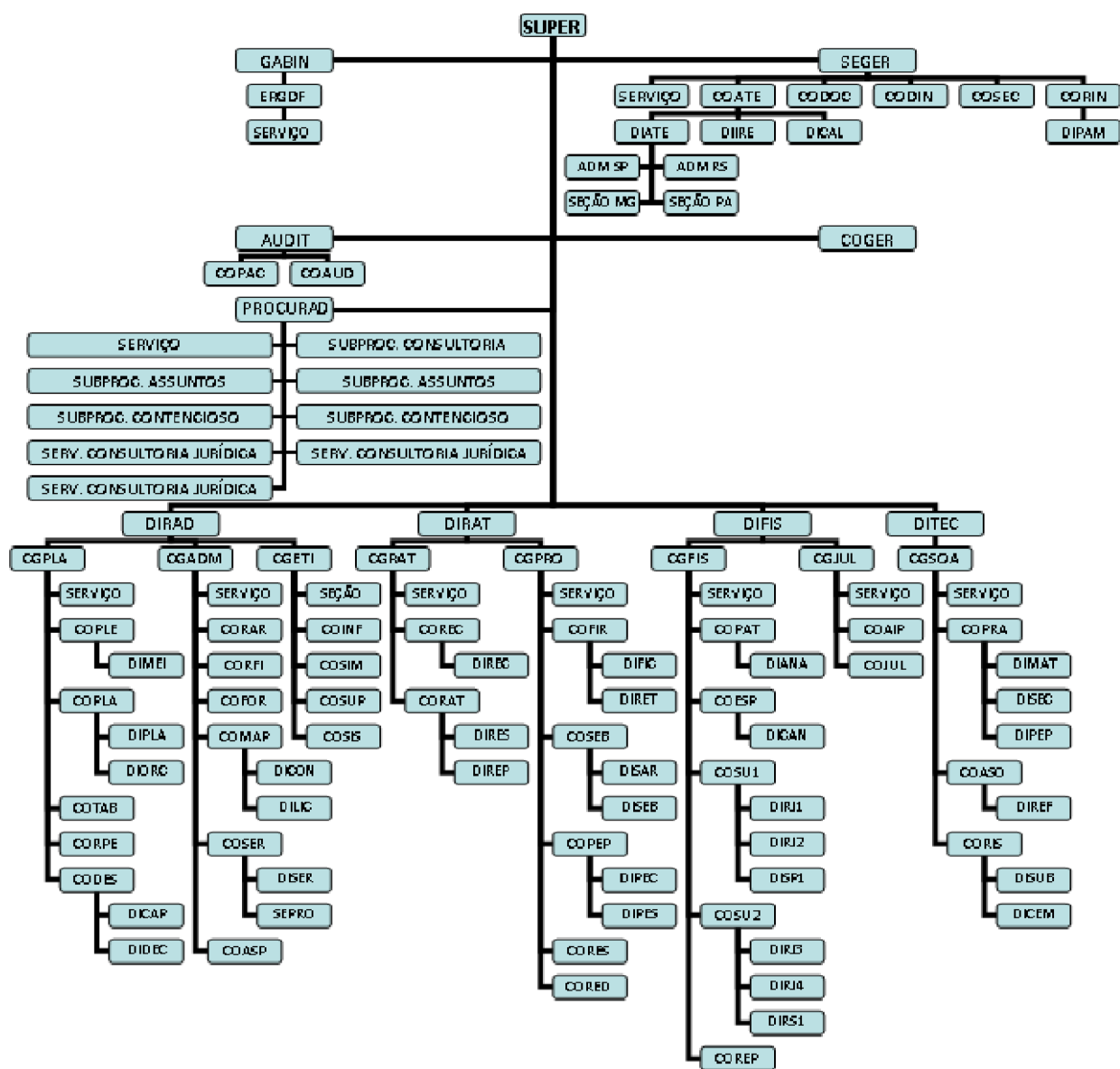


Figura 1 – Organograma da SUSEP

2 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

A SUSEP vem estruturando-se para enfrentar os desafios dos cenários do mercado vigente. Neste contexto, há uma preocupação quanto à análise dos ambientes externo e interno, tendo como foco o fomento e o aprimoramento da supervisão dos mercados, preparando-se para o surgimento de novos nichos por meio de estudos periódicos. Além disso, é importante o alinhamento internacional, buscando sempre as melhores práticas e a viabilização de um mercado sólido capaz de absorver novos entrantes, a fim de que se possa manter um crescimento ordenado.

Na assertividade desta proposta, a estratégia de crescimento da SUSEP, para o ciclo 2011 a 2015, prevê ações desdobradas para o alcance de sua visão de futuro respaldadas por sua missão e seus valores.

3 A RELEVÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO CONTEXTO DA SUSEP

Segundo Maximiano (2006), “o processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões sobre o padrão de comportamento que a organização pretende seguir, produtos e serviços que pretende oferecer, e mercados e clientes que pretende atingir”, assim, planejamento estratégico é o processo de elaborar a estratégia definindo a relação entre a organização e o ambiente.

O Planejamento Estratégico é uma importante ferramenta para a tomada de decisão, fornecendo os subsídios necessários aos gestores para agir com iniciativas, tomando por base, ainda, a análise do ambiente, quer seja interno ou externo, nas constantes mudanças. Para que a estratégia delineada no planejamento possa ser implementada, é primordial o alinhamento de todos os planos, recursos e unidades.

O processo de planejamento fundamenta-se nos princípios orçamentários e constitucionais: Constituição Federal; Plano Plurianual; Lei de Diretrizes Orçamentárias e Lei Orçamentária Anual; a Lei de Responsabilidade Fiscal e na Reforma Administrativa Decreto-Lei 200/67, que prevê, no seu art 6º: “As atividades da Administração Federal obedecerão aos seguintes princípios fundamentais:

- I –Planejamento
- II-Coordenação
- III-Descentralização
- IV- Delegação de Competência
- V-Controle”

Fundamenta-se, ainda, na Constituição Federal de 1988, em seu art.37, caput: “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de [...] **e eficiência** [...]”

Assim sendo, o planejamento estratégico consiste em premissas básicas que a Instituição deve respeitar para que todo o processo tenha coerência e sustentação.

A Administração Pública vem passando por notórias transformações na tentativa de identificar modelos de gestão mais eficazes, fontes de vantagem competitiva e mecanismos para promover, de forma sustentada, o desenvolvimento organizacional.

Alinhando-se a este cenário, a SUSEP vem promovendo a reestruturação de seus macroprocessos culminando na atual conformação, manifestada no regimento interno publicado no DOU Seção 1, nº 38, em 28DEZ2010.

Deste modo, a partir de julho de 2010, deu-se início ao processo de revisão e desdobramento do Planejamento Estratégico, visto ser este um importante instrumento de Gestão.

3.1 METODOLOGIA

Para o processo de revisão e desdobramento do planejamento estratégico, utilizou-se uma metodologia própria, considerando a realidade da SUSEP e, ainda, o levantamento dos diagnósticos do ambiente. Isto possibilitou a construção do Direcionamento Estratégico, através da revisão da missão, visão, macroprocessos e objetivos estratégicos, além da construção dos valores, resultados associados e prioridades estratégicas, já desdobrados em indicadores e metas a serem implementados pela Organização, visando ao alcance Institucional desejado.

A metodologia se estrutura em três grandes etapas: a definição do direcionamento estratégico, seu desdobramento tático-operacional e o monitoramento e controle de todo o processo por meio de seus indicadores e metas.

A figura abaixo apresenta um esquema ilustrativo desta metodologia:

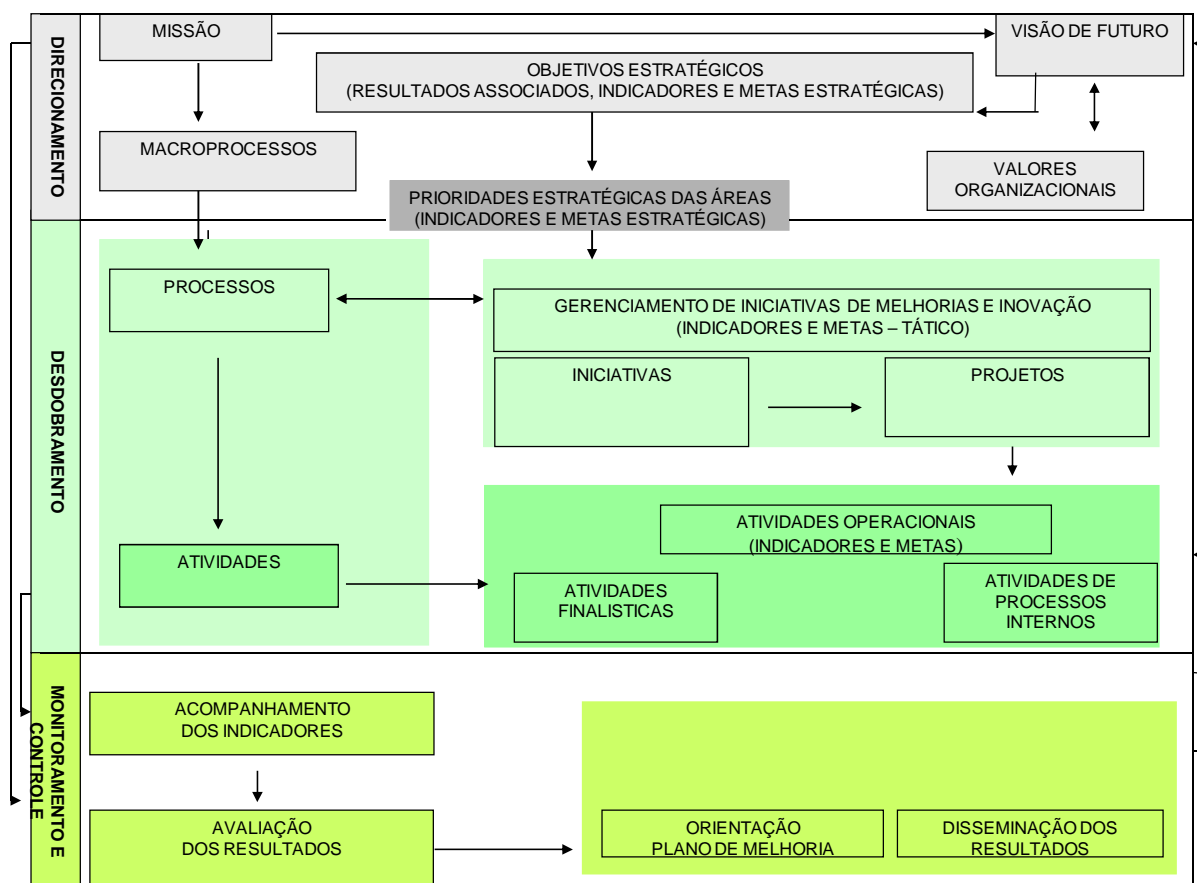


Figura 2 Metodologia adotada

O processo de revisão e desdobramento do planejamento estratégico iniciou-se com a divulgação pelo superintendente da metodologia a ser adotada, no auditório do edifício sede, para todos os servidores. Nas regionais de Brasília, Porto Alegre e São Paulo, a divulgação ficou a cargo dos integrantes da Equipe da Coordenação de Controles e Estratégias – COPLE. Além disso, quando da ambientação dos novos servidores, o superintendente colocou-os a par do processo em questão.

Para a elaboração do direcionamento estratégico, contou-se também com a participação de ocupantes de cargos não estratégicos, em busca de uma gestão mais participativa, conforme as ações abaixo:

Etapa	AÇÃO
1	Construção do Direcionamento Estratégico
1.1	Entrevistas com superintendente e diretores
1.2	Oficinas com os Coordenadores Gerais, Chefias SEGER e GABIN
1.3	Oficinas com Coordenadores e Líderes em potencial
1.4	Oficinas nas Regionais: Brasília, Porto Alegre e São Paulo, com a participação de todos os servidores
2.	Direcionamento Estratégico
2.1	Encontros estratégicos com o superintendente, diretores e Equipe COPLE para validação dos fundamentos estratégicos
2.2	Encontro estratégico (superintendente, diretores, coordenadores gerais, chefia do GABIN, secretário geral e COPLE para revisão/desdobramento das Orientações Estratégicas levando em consideração o trabalho de campo realizado na SUSEP, incluindo os resultados associados, prioridades estratégicas desdobrados em indicadores e metas estratégicas.
2.3	Encontro estratégico da Equipe COPLE com coordenadores gerais para consolidação das prioridades estratégicas, indicadores e metas
3	Homologação do Planejamento Estratégico pelo Conselho Diretor
4	Divulgação do Planejamento à SUSEP
5	Publicação do Planejamento Estratégico no DOU

Tabela 1: Etapas para o ciclo do processo de elaboração da revisão do planejamento estratégico

Ressalta-se a relevância da publicação do direcionamento estratégico no diário oficial da união, tornando a gestão o mais transparente possível aos olhos da sociedade.

Após a definição do direcionamento estratégico, dar-se-á início ao seu desdobramento tático-operacional, passando, em seguida, à fase de monitoramento e

controle, onde se fará uma análise crítica dos indicadores, na busca da melhoria contínua, através de revisões anuais do planejamento estratégico institucional, em prol do alcance dos objetivos estratégicos e, conseqüentemente, da visão de futuro.

Destaca-se que, para o planejamento estratégico, de fato, acontecer, é necessário buscar o alinhamento contínuo, pautado em uma comunicação clara e efetiva alicerçada no comprometimento de todos os servidores da SUSEP.

3.2 ANÁLISE DO AMBIENTE

A análise do ambiente tem por finalidade identificar as oportunidades e ameaças do ambiente externo e as forças e fraquezas do ambiente interno. Esta análise possibilita que a SUSEP se posicione para obter vantagens com as oportunidades, minimize ou neutralize as ameaças, evidencie e viabilize o aumento de suas forças e enfrente suas fraquezas.

4 DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO

No direcionamento organizacional descrevem-se a missão, visão de futuro, macroprocessos, valores, objetivos estratégicos, resultados associados, desdobrados prioridades estratégicas, indicadores e metas, para que a instituição chegue aonde pretende.

Deste modo, o direcionamento deve ser compreendido e internalizado por todos os servidores, pois são estes que, através do seu esforço e dedicação, elaboram as atividades que garantem o alcance dos resultados almejados, oportunizando o crescimento e o fortalecimento da identidade institucional.

4.1 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

A identidade organizacional é um reflexo de seus valores, demonstrando, com estes, como pretende interagir com os demais e de que forma quer ser reconhecida.

4.1.1 MISSÃO

A missão é o propósito que justifica e legitima a existência da SUSEP, sendo apresentada a seguir:

“Supervisionar e estimular o desenvolvimento dos mercados de seguro, de previdência complementar aberta, de capitalização e de resseguro, protegendo os direitos dos consumidores e os interesses da sociedade em geral”

4.1.2 VISÃO

Entende-se por visão a situação de futuro desejada estabelecida para o ciclo do planejamento estratégico, 2011 a 2015, sendo seu maior desafio:

“Ser reconhecida pela excelência na supervisão e no fomento dos mercados supervisionados”

4.1.3 VALORES

Os conhecimentos, habilidades e atitudes da gestão desta autarquia e seus servidores na condução deste processo será orientada pelos seguintes valores organizacionais:

- 1. Comprometimento - o esforço individual e coletivo na efetividade dos resultados em prol da SUSEP;**
- 2. Cooperação - interação dos diversos atores, respeitando-se as diferenças individuais agindo de forma interdependente e autônoma, na busca do bem coletivo e da missão da SUSEP;**
- 3. Espírito de Equipe - união, harmonia e entendimento para criação de ambiente de trabalho positivo onde se promova o talento e se compartilhe o sucesso;**
- 4. Ética – comportamento adequado às relações intrapessoais, interpessoais e organizacionais;**
- 5. Qualidade - prestação de serviços com confiabilidade, acessibilidade e segurança, em tempo adequado às necessidades dos clientes;**
- 6. Responsabilidade - obrigação de responder pelas próprias ações e respectivas atribuições levando em consideração o resultado final dos processos de trabalho; e**
- 7. Transparência - clareza nas ações da organização e em suas relações de trabalho.**

4.2 MACROPROCESSOS

Os macroprocessos se constituem em conjuntos de atividades realizadas para cumprir a missão institucional alcançar os objetivos estratégicos estipulados pela SUSEP. Desta forma, os macroprocessos da SUSEP são: ***supervisão e fomento dos mercados***.

Ao atuar na supervisão de seus mercados, a SUSEP busca garantir que estes sejam eficientes, seguros e estáveis. Para tanto, busca-se o alinhamento com as melhores práticas internacionais, visando ampliar os mecanismos que favoreçam à proteção aos consumidores.

Além da supervisão, a SUSEP procura também atuar como um órgão de fomento dos mercados com foco no interesse do consumidor. Deste modo, pretende criar condições favoráveis para o crescimento sustentável dos mercados.

4.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os objetivos estratégicos da SUSEP impulsionam aonde se quer chegar e são eles:

- 1. Fortalecer a imagem da SUSEP**
- 2. Aprimorar a supervisão e fomentar o desenvolvimento dos mercados**
- 3. Reestruturar os processos institucionais**
- 4. Prover ferramentas e tecnologias visando à melhoria do desempenho institucional**
- 5. Rever as fontes de receita da SUSEP**
- 6. Rever a política de desenvolvimento dos servidores**

4.3.1 RESULTADOS ASSOCIADOS

Os resultados associados direcionam o caminho a ser percorrido, considerando-se os objetivos estratégicos e são eles:

- 1. Política de comunicação**
- 2. a) Fortalecimento de ferramentas destinadas ao acompanhamento da solvência**
- 2. b) Viabilização do surgimento e consolidação de novos nichos**
- 3. Manualização dos processos institucionais**
- 4. Implementação do plano diretor de tecnologia da informação-PDTI**
- 5. Alinhamento do orçamento às demandas estratégicas da SUSEP**
- 6. Implementação do programa de desenvolvimento de competências gerenciais**

4.3 INDICADORES E METAS ALINHADOS AOS RESULTADOS ASSOCIADOS

Estabeleceram-se indicadores estratégicos alinhados aos resultados associados, por serem estes um importante instrumento de gestão.

Indicador	Descrição	Áreas	Meta
1.1 Progresso na implantação da Política de Comunicação	1.1 Percentual de etapas executadas da Política de Comunicação	SEGER	Aprovação da Política até 30Jun 2011 Implantação da política até 30Nov2011
2.1 Aderência aos princípios básicos de seguros da IAIS .	2.1 Percentual de aderência aos princípios básicos da IAIS	SEGER	Estabelecer o fluxo de manutenção do indicador até 30Jun2011
2.2 Novos produtos viabilizados por meio de regulação	2.2 Número de novos produtos viabilizados por meio de regulação	CGPRO	2 para 2011
3.1 Processos mapeados e manualizados	3.1 Percentual de processos manualizados pelo processos mapeados	SEGER	30Jul2011 Conclusão do Mapeamento dos Processos 31Dez2011 50%
4.1 Execução do Plano Diretor de Tecnologia da Informação	4.1 Percentual de execução do Plano Diretor de Tecnologia da Informação	CGETI	Elaboração e Aprovação do Plano Diretor de Tecnologia da Informação até 31Mar 2011 100% dos prazos estabelecidos no Plano.
5.1 Execução orçamentária	5.1 Percentual de execução do orçamento planejado (exceto pessoal)	CGPLA	70%
6.1 Execução do Programa de Desenvolvimento das competências gerenciais	6.1 Percentual de execução do Programa de Desenvolvimento das competências gerenciais	CGPLA	Elaboração e Aprovação do Programa até 30 Jun 2011 100% da execução do plano anual.

Tabela 4 Indicadores e Metas desdobrados dos Resultados Associados

4.4 PRIORIDADES ESTRATÉGICAS, INDICADORES E METAS

As prioridades estratégicas são responsáveis pela garantia de que os resultados associados aconteçam e serão desdobradas em iniciativas e projetos.

Abaixo, apresentam-se as prioridades estratégicas, indicadores e metas.

IMAGEM

OBJETIVO ESTRATÉGICO

1. FORTALECER A IMAGEM DA SUSEP

RESULTADO ASSOCIADO

1.1. POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

Indicador	Descrição	Meta	Área
Progresso na implantação da Política de Comunicação	Percentual de etapas executadas da Política de Comunicação	Aprovação da Política até 30/06/2011 Implantação da política até 30/11/2011	SEGER

PRIORIDADE ESTRATÉGICA

1.1.1 ELABORAÇÃO DE UMA SISTEMÁTICA DE COMUNICAÇÃO (definição de públicos-alvo, meios de comunicação, avaliação de eficácia e alcance, diretrizes de interação)

Indicador	Descrição	Meta	Área
Taxa de interação com os públicos-alvo	Percentual de iniciativas de comunicação junto às partes interessadas já executadas.	100% até 30/11/2011	SEGER/GABIN

OBJETIVO ESTRATÉGICO

2. APRIMORAR A SUPERVISÃO E O DESENVOLVIMENTO DOS MERCADOS

RESULTADOS ASSOCIADOS

2.1. FORTALECIMENTO DE FERRAMENTAS DESTINADAS AO ACOMPANHAMENTO DA SOLVÊNCIA

Indicador	Descrição	Meta	Área
Aderência aos princípios básicos de seguros da IAIS.	Percentual de aderência aos princípios básicos da IAIS	Estabelecer o fluxo de manutenção do indicador até 30/06/2011	SEGER

2.2. VIABILIZAÇÃO DO SURGIMENTO E CONSOLIDAÇÃO DE NOVOS NICHOS

Indicador	Descrição	Meta	Área
Novos produtos viabilizados por meio de regulação	Número de novos produtos viabilizados por meio de regulação	2 para 2011	CGPRO

PRIORIDADE ESTRATÉGICA

(resultado associado: fortalecimento de ferramentas destinadas ao acompanhamento da solvência)

2.1.1. ADERÊNCIA A CADA PRINCÍPIO BÁSICO DE SEGURO - PBS

Indicador	Descrição	Meta	Área
Aderência princípio a princípio	Medição do grau de aderência a cada princípio individualmente	*	SEGER

*Indicador em fase de estruturação

PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

(resultado associado: fortalecimento de ferramentas destinadas ao acompanhamento da solvência)

2.1.2 APRIMORAMENTO DA SUPERVISÃO À DISTÂNCIA MACRO PRUDENCIAL

Indicador	Descrição	Meta	Área
Progresso na execução do plano diretor para o aprimoramento da supervisão à distância macroprudencial	Percentual de etapas executadas do plano diretor	100% até 31/12/2011	CGSOA

2.1.3 AMPLIAÇÃO DO NÚMERO DE EMPRESAS QUE ESTÃO SUBMETIDAS À SUPERVISÃO CONTÍNUA

Indicador	Descrição	Meta	Área
Empresas submetidas à supervisão contínua	Quantidade de novas empresas submetidas à supervisão contínua	2 para 2011	CGFIS

PRIORIDADE ESTRATÉGICA

(resultado associado: viabilização do surgimento e consolidação de novos nichos)

2.2.1 ELABORAÇÃO DE ESTUDOS PERIÓDICOS PARA A IDENTIFICAÇÃO DE NOVOS NICHOS VIÁVEIS

Indicador	Descrição	Meta	Área
Periodicidade dos estudos	Quantidades de estudos realizados	3 para 2011	CGPRO

OBJETIVO ESTRATÉGICO

3. REESTRUTURAR OS PROCESSOS INSTITUCIONAIS

RESULTADO ASSOCIADO

3.1 MANUALIZAÇÃO DOS PROCESSOS INSTITUCIONAIS

Indicador	Descrição	Meta	Área
Processos mapeados e manualizados	Percentual de processos manualizados sobre processos mapeados	30/07/2011 Conclusão do Mapeamento dos Processos 50% processos manualizados até 31/12/2011	SEGER

PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

3.1.1 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Indicador	Descrição	Meta	Área
Progresso do mapeamento	Percentual de unidades consultadas	100% em 30/07/2011	SEGER/ CGETI

3.1.2 IMPLANTAÇÃO DE UMA POLÍTICA DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES (POSIC)

Indicador	Descrição	Meta	Área
Progresso na implantação da POSIC	Percentual das executadas da POSIC	100% até 31/10/2011	SEGER

PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

3.1.3 REVISÃO DOS PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS

Indicador	Descrição	Meta	Área
Processos revisados	Percentual de processos revisado sobre total de processos	100% até 31/10/2011	SEGER

3.1.4 MANUALIZAÇÃO DOS PROCESSOS INSTITUCIONAIS

Indicador	Descrição	Meta	Área
Processos manualizados	Percentual de processos manualizados sobre total de aprovados	50% em 31/12/2011	SEGER

OBJETIVO ESTRATÉGICO

4. PROVER FERRAMENTAS E TECNOLOGIAS VISANDO À MELHORIA DO DESEMPENHO INSTITUCIONAL

RESULTADO ASSOCIADO

4.1 IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DIRETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO - PDTI

Indicador	Descrição	Meta	Área
Execução do Plano Diretor de Tecnologia da Informação	Percentual de execução do Plano Diretor de Tecnologia da Informação	Elaboração e Aprovação do Plano Diretor de Tecnologia da Informação até 31/03/ 2011 100% dos prazos estabelecidos no Plano .	CGETI

PRIORIDADE ESTRATÉGICA

4.1.1 ELABORAR UM PLANO DE SISTEMAS VISANDO AUMENTAR A CAPACIDADE OPERACIONAL DA SUSEP POR MEIO DO DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES (produtividade no desenvolvimento de produtos, serviços e processos)

Indicador	Descrição	Meta	Área
Taxa de atendimento aos processos de negócio	Percentual de processos de negócio contemplados pelo plano de sistemas	100% até 30/12/2011	CGETI

OBJETIVO ESTRATÉGICO

5. REVER AS FONTES DE RECEITA DA SUSEP

RESULTADO ASSOCIADO

5.1. ALINHAMENTO DO ORÇAMENTO ÀS DEMANDAS ESTRATÉGICAS DA SUSEP

Indicador	Descrição	Meta	Área
Execução orçamentária	Percentual de execução do orçamento planejado nas áreas (exceto pessoal)	70%	CGPLA

PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

5.1.1 IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE CUSTOS E SUA REVISÃO PERIÓDICA

Indicador	Descrição	Meta	Área
Progresso na Implementação do Sistema de Custos	Percentual de implementação do sistema de custos	31/12/2012	CGPLA

PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

5.1.2 MUDANÇAS DOS CRITÉRIOS DE BASE DE CÁLCULO DA TAXA DE FISCALIZAÇÃO

Indicador	Descrição	Meta	Área
Progresso na elaboração de um Estudo sobre as possíveis mudanças dos critérios de base de cálculo da taxa de fiscalização	Percentual de etapas executadas	100% até 31/12/2011	CGADM

OBJETIVO ESTRATÉGICO

6. REVER A POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO DOS SERVIDORES.

RESULTADO ASSOCIADO

6.1 IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Indicador	Descrição	Meta	Área
Execução do Programa de Desenvolvimento das competências gerenciais	Percentual de execução do Programa de Desenvolvimento das competências gerenciais	Elaboração e Aprovação do Programa até 30 /06/ 2011 100% da execução do plano anual.	CGPLA

PRIORIDADE ESTRATÉGICA

6.1.1 DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Indicador	Descrição	Meta	Área
Diminuição da lacuna entre as competências gerenciais e as competências individuais (redução do Gap)	Percentual da lacuna entre as competências gerenciais e as competências individuais	*	CGPLA

*Indicador em fase de estruturação

4.5 MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico é a apresentação visual da estratégia da SUSEP. Está estruturado em cinco temas estratégicos: imagem, sociedade, processo, recursos e pessoas, organizados segundo uma relação lógica de causa e efeito, pela qual a visão será alcançada partindo-se da missão. No mapa são expressos os objetivos estratégicos, que demonstram aonde se quer chegar; os resultados associados, que direcionam o caminho a ser percorrido; e as prioridades estratégicas, que são as responsáveis pela garantia de que os resultados se concretizem.

Assim colocam-se as pessoas na base do mapa estratégico, pois, através de seu desenvolvimento, interagem para dar suporte à estratégia, possibilitando o crescimento e aprimoramento contínuo da SUSEP.

Para que isto se viabilize, necessita-se de suporte ao orçamento e à inovação, para o desenvolvimento de novas tecnologias visando à otimização dos processos de trabalho. Por isso, devem concentrar-se os esforços visando o atendimento à sociedade, principalmente no que tange à supervisão e ao fomento dos mercados supervisionados, o que irá refletir de uma maneira positiva na imagem.

Os fundamentos propostos no mapa estratégico são fruto de um processo participativo construído e consolidado pelos servidores que vivenciaram os encontros realizados e validado pelo Conselho Diretor, que representa o estágio inicial do planejamento, que tem a participação de todos os servidores como pré-requisito para o atingimento dos objetivos estratégicos.

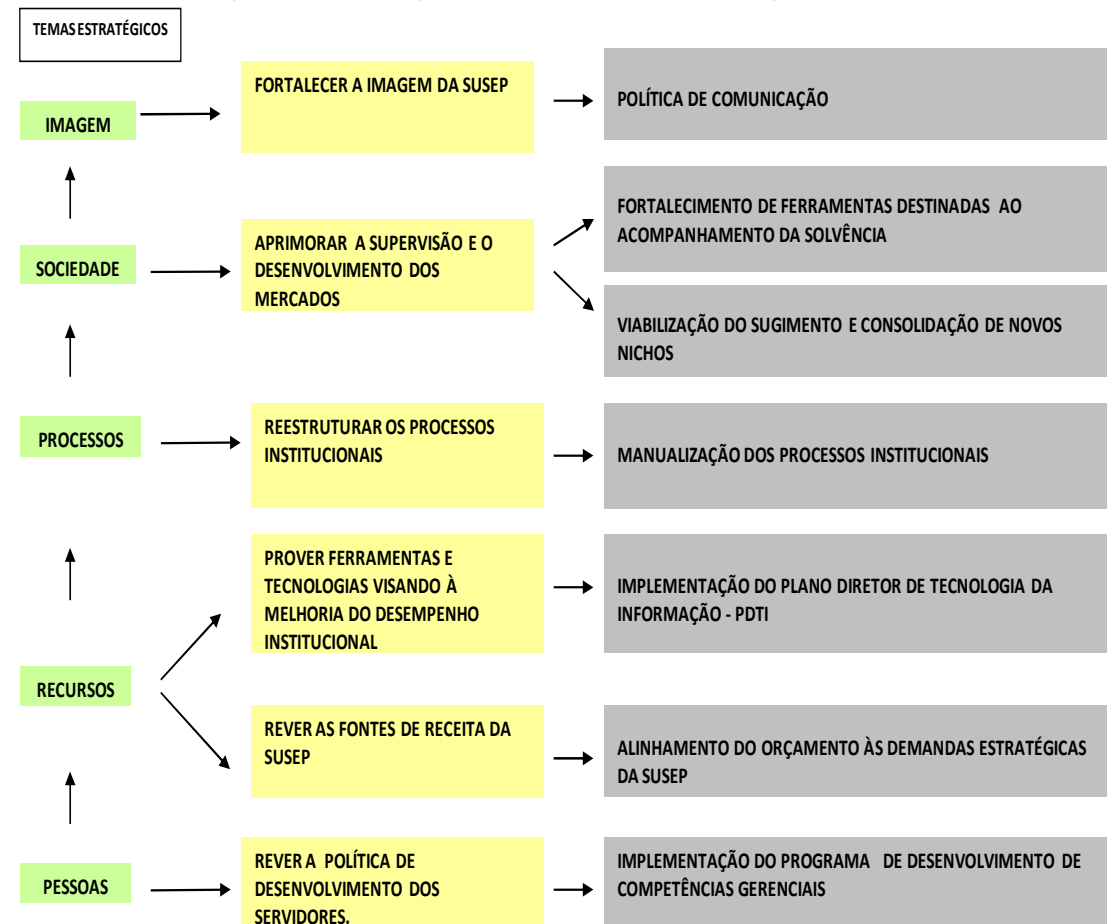
Abaixo apresenta-se o mapa estratégico da SUSEP.



MAPA ESTRATÉGICO SUSEP 2011 – 2015
ESTRATÉGIA: CRESCIMENTO

MACROPROCESSOS SUSEP
1.SUPERVISÃO DOS MERCADOS
2.FOMENTO DOS MERCADOS

Visão: “ Ser reconhecida pela excelência na supervisão e no fomento dos mercados supervisionados.”



Missão: “ Supervisionar e estimular o desenvolvimento dos mercados de seguro, de previdência complementar aberta, de capitalização e de resseguro, protegendo os direitos dos consumidores e os interesses da sociedade em geral ”

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
RESULTADOS ASSOCIADOS

Figura 4 - Mapa Estratégico

5 DESDOBRAMENTO

Tem-se como maior desafio do planejamento sua implementação, que é o caminho em prol da situação de futuro desejada, tendo como grande aliado o monitoramento para o alcance dos objetivos estratégicos.

As prioridades estratégicas, que são responsáveis pela garantia de que os resultados associados aconteçam, são desdobradas em iniciativas.

As iniciativas se referem a tarefas mais simples, sendo executadas, em curto e médio prazos. Para situações mais complexas necessita-se de uma maior infraestrutura para atender a prioridade estratégica, transformando-se, assim, em um projeto.

Após o desdobramento do planejamento estratégico em ações, a definição dos prazos e responsáveis alocados deverá ser elaborada por meio de “termos de compromisso”, garantindo sua execução.

O citado termo é um documento celebrado entre o Conselho Diretor e as Coordenações Gerais, Chefia do Gabinete e Secretaria Geral onde estas se comprometem em realizar as ações com a qualidade, desempenho e prazos estabelecidos.

6 MONITORAMENTO E CONTROLE

O monitoramento e o controle consistem na análise crítica dos indicadores, visando avaliar a evolução das iniciativas e projetos em desenvolvimento, bem como o cumprimento dos “termos de compromisso” informados pelas unidades responsáveis, zelando pela qualidade e efetividade destes, onde se destaca como maior desafio o gerenciamento dos contratos.

Ressalta-se, por meio do monitoramento, que o planejamento estratégico é tanto uma necessidade organizacional quanto uma responsabilidade administrativa, alicerçada no comprometimento da SUSEP.

Visão: Ser reconhecida pela excelência na supervisão e no fomento dos mercados supervisionados													
Temas Estratégicos	Imagem	Sociedade				Processos				Recursos			Pessoas
Objetivos Estratégicos	Fortalecer a imagem da SUSEP	Aprimorar a supervisão e o desenvolvimento dos mercados				Reestruturar os processos institucionais				Prover ferramentas e tecnologias visando à melhoria do desempenho institucional	Rever as fontes de receita da SUSEP		Rever a política de desenvolvimento dos servidores
Resultados Associados	Política de Comunicação	Fortalecimento de ferramentas destinadas ao acompanhamento da solvência		Viabilização do surgimento e consolidação de novos nichos	Manualização dos processos institucionais				Implementação do Plano Diretor de Tecnologia da Informação - PDTI	Alinhamento do Orçamento às demandas estratégicas da SUSEP		Implementação do programa de desenvolvimento de competências gerenciais	
Indicadores	% de etapas executadas da Política de Comunicação	% de aderência aos princípios básicos da IAIS		Número de novos produtos viabilizados por meio de regulação	% de processos manualizados pelos processos mapeados				% de execução do plano diretor de tecnologia da informação	% de execução do orçamento planejado das áreas (exceto pessoal)		% de execução do programa de desenvolvimento das competências gerenciais	
Metas	-Aprovação da Política até 30/06/2011 -Implantação da Política até 30/11/2011	Estabelecer o fluxo de manutenção do indicador até 30/06/2011		2 para 2011	-30/07/2011 conclusão do mapeamento dos processos -50% dos processos manualizados até 31/12/2011				-Elaboração e aprovação do plano diretor de tecnologia da informação até 31/03/2011 - 100% dos prazos estabelecidos no Plano	70%		-Elaboração e aprovação do programa até 30/06/2011 -100% da execução do plano anual	
Prioridades Estratégicas	Elaboração de uma sistemática de comunicação (definição de públicos-alvo, meios de comunicação, avaliação de eficácia e alcance e diretrizes de interação)	Aderência a cada princípio básico de seguro - PBS	Aprimoramento da supervisão à distância macro prudencial	Ampliação do número de empresas que estão submetidas à supervisão contínua	Elaboração de estudos periódicos para a identificação de novos nichos viáveis	Mapeamento dos processos	Implantação da POSIC	Revisão dos processos operacionais	Manualização dos processos	Elaborar um plano de sistemas visando aumentar a capacidade operacional da SUSEP (produtividade no desenvolvimento de produtos, serviços e processos) por meio do desenvolvimento do sistema de informações	Implementação de um sistema de custos e sua revisão periódica	Mudança dos critérios de base de cálculo da taxa de fiscalização	Desenvolvimento das competências gerenciais
Indicadores	% de iniciativas de comunicação junto às partes interessadas já executadas	Medição do grau de aderência a cada princípio individualmente	% de etapas executadas do plano diretor para o aprimoramento da supervisão à distância macro prudencial	Quantidade e de novas empresas submetidas à supervisão contínua	Quantidade de estudos realizados	% de unidades consultadas	% de etapas executadas da POSIC	% processos revisados/total de processos	% de processos manualizados/total de processos aprovados	% de processos de negócio contemplados pelo plano de sistemas	% de implementação do sistema de custos	% de etapas executadas da elaboração de um estudo sobre as possíveis mudanças dos critérios de base de cálculo da taxa de fiscalização	% de lacuna entre as competências gerenciais e as competências individuais
Metas	100% até 30/11/2011	*	100% até 31/12/2011	2 para 2011	3 para 2011	100% até 30/07/2011	100% até 31/10/2011	100% até 31/10/2011	50% até 31/12/2011	100% até 30/12/2011	100% até 31/12/2012	100% até 31/10/2011	*

* Indicador em fase de estruturação



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Ciclo 2011 - 2015



Superintendência de Seguros Privados
Av. Presidente Vargas, nº 730
Cep: 20071-900
Rio de Janeiro – RJ
Tel: (21) 3233 4000
e-mail gabinete.rj@susep.gov.br

