



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO -2021 -2030

Governo do Estado de Santa Catarina
Secretaria do Estado da Administração
Instituto de Previdência do Estado de Santa Catarina



IPREV

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

(2021-2030)



Abril de 2021

Em 112 anos de história, o IPREV passou por inúmeras transformações sempre se adequando a legislação e as tendências de proteção social para seus segurados e dependentes. O financiamento pretérito do sistema de previdência tornou-se deficitário, em razão da amplitude e extensão dos benefícios previdenciários, sem a devida contribuição ao regime - somente em 2004 foram instituídas alíquotas com o propósito específico de pagamento de aposentadorias e pensões.

O modelo atual do RPPS é oneroso ao tesouro e ao contribuinte, portanto, cabe ao IPREV mostrar sua importância, preocupação e alternativas para a busca do tão propalado e desejável equilíbrio econômico-financeiro e atuarial.

Por meio do Planejamento Estratégico (PE) tenciona-se reunir o diagnóstico do RPPS, os desafios e indicar projetos estruturantes e de gestão que venham ao encontro da sustentabilidade.

É preciso esclarecer que a definição e institucionalização do modelo apresentado neste plano se deram mediante um intenso processo de capacitação de servidores do próprio IPREV no qual surgiram indicativos capazes de auxiliar na formulação do PE, mediante a adoção das técnicas lecionadas pela ENA. Foram 90 dias de trabalho colaborativo de levantamento de dados, reuniões e proposições que, depois de reunidas, foram compiladas e dissertadas resultando neste documento.

Queremos agradecer a todos que contribuíram na construção do Planejamento Estratégico e declarar que iniciamos a gestão determinados em prover um plano de longo prazo para o IPREV - até o ano de 2030.

Não se trata de um documento estático, muito pelo contrário, é dinâmico e carente de monitoramento e ajustes periódicos. Justamente por este motivo, o Planejamento Estratégico começa pelo envolvimento de todos os servidores do IPREV, de todos os setores e gerências, para que todos possam ajudar na construção, sendo parte indispensável e pertencente ao pacto de uma nova etapa.

A diretoria

IPREV

Gabinete da Presidência

Marcelo Panosso Mendonça
Presidente

Silvana Westarb
Assessora Jurídica

Assessoria de Gabinete

Márcia Fernandes
Karine Garcia
Daniel Rebhain
Saulo Vidal
Ângela Ferreira
Fernando Kleis
Mariana Paniz

Diretoria

Gisele Oliveira Cardoso - DIPR
Yuri Carioni Engelke– DIAD
Gustavo de Lima Tengan– DJUR

Gerências

Carine Pfannkuchen da Silva– GERIN
Suelen Duarte Guimarães Garcia – GEPEN
Carolina Del Castanhel Rezende – GECOMP
Liliane Thives Mello – GEDIL
Rogerio Soares Fernandes – GFPAG
Rosimar da Silva Bez - GERAT
Rafael Hoffmann Correa– GEPES
Eduardo Jonker – GETIG
Humberto Dias Filho – GEAPO
Abelardo Osni Rocha Junior – GEAFIC
Aliceana Graciosa – GECOJ
Andressa Tribeck Ferreira Tomaz – GECAD
Eliane Barbosa Amaral - GERAC

I – AMBIENTE GERAL	6
1. PREVIDÊNCIA ESTADUAL	6
1.1. SITUAÇÃO ATUAL – Quadro Civil.....	8
1.1.1. ESTATÍSTICA GERAL – Quadro Civil	9
1.1.2. RELAÇÃO ENTRE A MASSA FÍSICA DE ATIVOS X INATIVOS.....	11
1.1.3. TEMPO DE FRUIÇÃO DE BENEFÍCIOS.....	13
1.1.4. CONCENTRAÇÃO DE BENEFÍCIOS PREVIDENCIÁRIOS.....	15
1.1.5. COMPARATIVO DE DESPESAS.....	16
1.2. TENDÊNCIAS E ANÁLISES FINANCEIRAS	18
1.3. DÉFICIT FINANCEIRO PREVIDENCIÁRIO - ATUAL.....	19
1.4. PROJEÇÃO FLUXO DE CAIXA PREVIDENCIÁRIO	23
II – AMBIENTE INTERNO	24
1.5. O IPREV – Unidade Gestora Única.....	24
1.5.1. QUANTIDADE DE SERVIDORES	27
1.5.2. Demanda de serviços	29
1.5.3.1. GERIN – GERÊNCIA DE INATIVOS	29
1.5.3.2. GEPEN – GERÊNCIA DE PENSÕES	29
1.5.3.3. DJUR – DIRETORIA JURÍDICA	29
1.5.3.4. CORAFI.....	30
1.5.3.5. GECOMP – GERÊNCIA DE COMPENSAÇÃO.....	30
1.5.3.6. GEDIL – Gerência de Diligências TCE.....	32
1.5.3.7. GETIG.....	33
1.5.3.8. GEPES – Gerência de Gestão de Pessoas	33
1.5.3.9. GEAPO - Gerência de Apoio Operacional.....	34
1.5.3.10. GE AFC - Gerência de Administração Finanças e Contabilidade	35
1.5.3.11. DESPESAS DA UNIDADE GESTORA.....	37
III – AMBIENTE EXTERNO	40
2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	44
2.1. O IPREV COMO NEGÓCIO:.....	45
2.2. MISSÃO:.....	48

2.3.	VISÃO:.....	48
2.4.	VALORES:.....	48
2.5.	DIRETRIZES NORTEADORAS:	50
2.6.	MACRO OBJETIVOS	51
2.7.	MAPA ESTRATÉGICO	53
2.8.	DAS PERSPECTIVAS DO MAPA ESTRATÉGICO:	57
2.8.1.	Quais valores se pretendem gerar para a sociedade, governo e RPPS?	57
2.8.2.	Para os segurados e beneficiários que valor tenciona-se agregar?	57
2.8.3.	Processos Internos: Para satisfazer o público alvo, alcançar a visão e cumprir a missão - que processos devem sobressair?	57
2.8.4.	Aprendizado e crescimento – Para alcançar a visão: como sustentar a habilidade de mudar e progredir?	58
2.9.	PLANO ESTRATÉGICO	58
2.9.1.	EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO	58
2.9.2.	REVISÃO LEGISLAÇÃO.....	59
2.9.3.	MODERNIZAÇÃO DA TECNOLOGIA E DA INFRAESTRUTURA.....	60
2.9.3.1.	Recadastramento por reconhecimento facial:.....	60
2.9.3.2.	Softwares de Mineração de Dados	61
2.9.3.3.	Webservice ou Portal IPREV.....	61
2.9.3.4.	Desenvolver e ou contratar módulo previdenciário	62
2.9.3.5.	Registro de atendimentos (estratificação);.....	62
2.9.3.6.	Modernização de máquinas e equipamentos;.....	63
2.9.4.	GOVERNANÇA E COMPLIANCE.....	63
2.9.5.	MATERIALIZAR O CONHECIMENTO DOS SERVIDORES.....	63
2.9.6.	GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS	64
2.9.6.1.	Relacionamento com setoriais de RH	64
2.9.6.2.	Quadro de servidores.....	65
2.9.6.3.	Desempenho Institucional	66
2.9.7.	NOVAS FONTES DE CUSTEIO E FINANCIAMENTO	67
2.9.8.	GESTÃO FINANCEIRA.....	67
2.10.	AÇÕES ESTRATÉGICAS	69
2.11.	Análise SWOT	71

I – AMBIENTE GERAL

1. PREVIDÊNCIA ESTADUAL

O IPREV, constituído sob a forma de autarquia pública previdenciária, regulado pela Lei Complementar Estadual n. 412/2008, regulamentada pelo Decreto n. 3.337/10, tem por objeto a concessão e revisão de benefícios previdenciários aos servidores públicos e seus respectivos dependentes, abrangendo nessa atividade a administração, o gerenciamento e a operacionalização do RPPS/SC, incluindo a arrecadação e gestão de recursos e fundos previdenciários, a concessão, o pagamento e a manutenção dos benefícios previdenciários.

Em 1909, pela Lei nº 825, foi criado o Montepio de Seguridade, que inicialmente contemplava o plano de benefício de pensão por morte do empregado público devido à esposa, sendo ampliados os beneficiários na linha descendente, ascendente e de dependentes designados pelo empregado público ao longo dos tempos. Os recursos da previdência ainda foram utilizados para: empréstimo pessoal; financiamento habitacional; assistência médica; auxílios natalidade, casamento, farmácia e funeral.

Por 85 anos os recursos previdenciários não serviram somente para o pagamento de aposentadoria e pensão aos servidores e seus dependentes, mas custeavam benefícios distintos aos de previdência social.

O direito a inativação do servidor público era visto como direito que decorria do exercício do cargo, ou seja, tinha uma natureza essencialmente administrativa, sendo mera extensão da atividade do servidor.

Somente a partir da Constituição Federal de 1988 e das Emendas Constitucionais posteriores é que o Estado de Santa Catarina adotou medidas de contenção e redução de benefícios “agregados e estranhos” ao conceito de previdência.

As regras gerais para organização e funcionamento dos regimes próprios de previdência social encontram-se estabelecidas na Lei Federal nº 9.171, de 27 de novembro de 1998, com as alterações da Lei Federal nº 10.887, de 18 de junho de 2004, ficando a cargo da União, por meio do extinto Ministério da Previdência Social - atualmente Secretaria de Previdência, vinculado ao Ministério da Economia, a fiscalização, orientação e acompanhamento do RPPS. Sendo que, a inobservância das regras estabelecidas no referido digesto legal implica em sanções específicas ao dirigente do RPPS e ao próprio Estado detentor do Certificado de Regularidade Previdenciária – CRP, tais como: suspensão de transferências voluntárias, impedimento de celebrar acordos, contratos, convênios, assumir empréstimos e financiamentos por instituições financeiras federais, suspensão do pagamento dos valores devidos pelo Regime Geral de Previdência Social, dentre outras (arts. 7º. e 8º. da Lei nº 9.717/98).

Com a edição da Emenda Constitucional nº 20, de 15 de dezembro de 1998, os regimes previdenciários passaram a ter caráter contributivo, a fim de preservar o equilíbrio financeiro e atuarial. Até então, as aposentadorias eram premiais, dependendo apenas do tempo de serviço para sua concessão; a partir da EC 20/98, passou a ser considerado o tempo de contribuição, para fins de computo para concessão do benefício.

Embora a exigência para que os regimes próprios de previdência passassem a ser contributivo tenha ocorrido com a EC 20/98, no Estado de Santa Catarina somente no ano de 2004, com a Lei Complementar 266, de 04 de fevereiro de 2004, ocorreu esta adequação, fixando alíquotas de contribuição para o custeio do Regime Previdenciário dos servidores ativos, inativos e pensionistas do Estado de Santa Catarina.

Mas, o passivo já acumulado de milhares de servidores vinculados ao Tesouro, de forma graciosa, foi realocado no regime de previdência do Estado, sendo que em ambos não havia recurso financeiro acumulado – a título de poupança – para pagamento dos benefícios previdenciários e nem aportes para este fim.

Com a publicação da LCE 662/2015, que altera a 412/2008, se reverte à segregação de massas, criando um único fundo, o financeiro, de repartição simples, extinguindo a poupança previdenciária destinada ao pagamento de benefícios futuros,

da massa de servidores ingressos no serviço público estadual a partir de junho de 2008. Sendo que todas as contribuições previdências doravante são canalizadas ao pagamento de benefícios presentes, ou seja, as receitas de contribuição são recolhidas e utilizadas dentro do mesmo período de competência.

As alterações sofridas pelos regimes de previdência foram adequações necessárias, mesmo que intempestivas, pois o passivo previdenciário já estava concretizado. Resta-se buscar de forma mais célere, alterações alinhadas com os novos desafios e capacidade do Estado.

1.1. SITUAÇÃO ATUAL – Quadro Civil

O quadro a seguir expressa a massa de segurados alocados, por poder e órgão, e os valores médios de remunerações, das massas de servidores ativos e inativos. Conforme a base de dados de 2020, o total de servidores ativos é de 47.625 e de aposentados é de 49.522, mais 9.677 pensões por instituidor de pensão (servidor falecido), representando mais de 12 mil benefícios de pensão, quando consideradas as cotas-partes com mais de um dependente, e ainda as pensões de militares que permanecem sendo concedidas pelo IPREV.

Quadro 01 – Dados quantitativos de ativos e inativos por Órgão – Quadro Civil

Ativos por Poder	Item	ATIVOS			INATIVOS		
		Feminino	Masculino	Total	Feminino	Masculino	Total
Assembleia Legislativa	Nº Servidores	141	208	349	384	361	745
	Salário Médio	16.989	18.927	18.144	23.301	24.920	24.085
	Folha Salarial	2.395.483	3.936.713	6.332.197	8.947.448	8.996.218	17.943.666
Poder Executivo	Nº Servidores	24.739	14.982	39.721	36.079	10.333	46.412
	Salário Médio	5.478	7.911	6.396	5.766	9.019	6.490
	Folha Salarial	135.528.431	118.521.820	254.050.251	208.017.757	93.191.595	301.209.352
Ministério Público	Nº Servidores	376	597	973	85	128	213
	Salário Médio	20.987	23.383	22.457	22.199	30.043	26.913
	Folha Salarial	7.891.225	13.959.571	21.850.795	1.886.884	3.845.493	5.732.377
Tribunal de Contas	Nº Servidores	160	231	391	159	185	344
	Salário Médio	22.094	20.090	20.910	21.173	25.332	23.410
	Folha Salarial	3.535.120	4.640.684	8.175.803	3.366.538	4.686.353	8.052.891
Tribunal de Justiça	Nº Servidores	3.558	2.633	6.191	1162	646	1.808
	Salário Médio	8.922	11.869	10.175	9.352	16.937	12.062
	Folha Salarial	31.743.757	31.249.899	62.993.657	10.866.916	10.941.089	21.808.005
Total	Nº Servidores	28.974	18.651	47.625	37.869	11.653	49.522
	Salário Médio	6.250	9.239	7.421	6.155	10.440	7.163
	Folha Salarial	181.094.016	172.308.687	353.402.703	233.085.543	121.660.748	354.746.291

Fonte: Prévía - Cálculo Atuarial 2021

*Para dimensionar o quadro ao relatório, as casas decimais de todos os valores foram ocultadas (para fins de cálculo todos os valores foram utilizados).

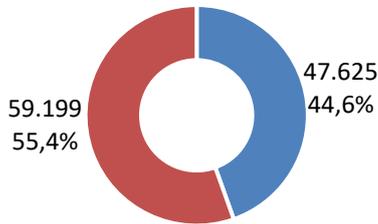
Quadro 02 – Dados quantitativos das pensões

Item		Feminino	Masculino	Total
Pensionistas	Número de Quotas	7.154	2.523	9.677
	Provento Médio	7.612,71	4.779,96	6.874
	Folha Mensal	54.461.304,25	12.059.838,82	66.521.143,07

Fonte: Prévía - Cálculo Atuarial 2021

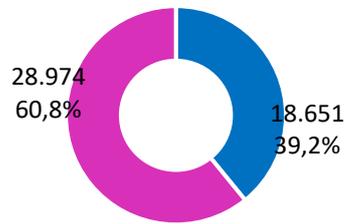
1.1.1. ESTATÍSTICA GERAL – Quadro Civil

Gráfico 01 - Massa de segurado por benefício



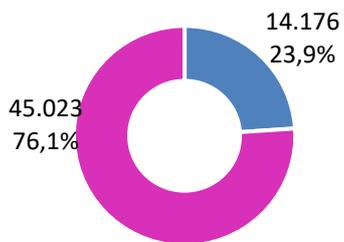
■ Ativos ■ Beneficiários

Gráfico 02 - Massa de ativos por sexo



■ Masculino ■ Feminino

Gráfico 03 - Beneficiários por Sexo



■ Masculino ■ Feminino

Gráfico 04 - Beneficiários por Tipo

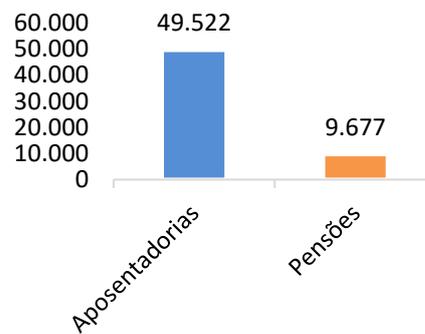
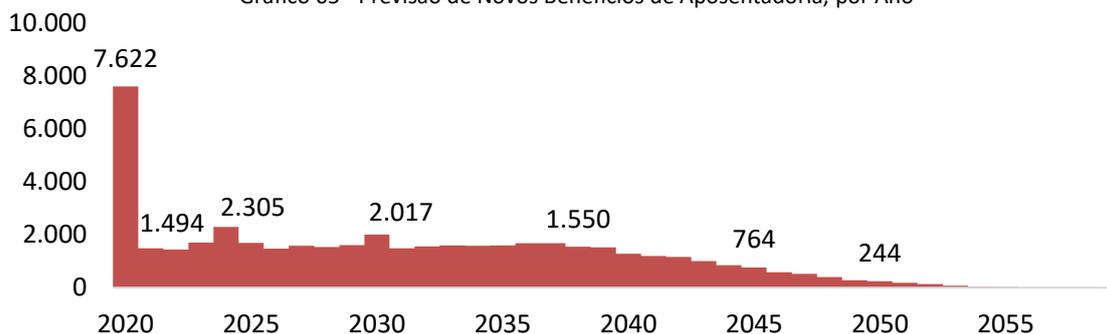


Gráfico 05 - Previsão de Novos Benefícios de Aposentadoria, por Ano



Dados (Gráfico 10 – 14): Base de dados IPREV – Nov/2020

A partir dos dados do quadro 03 podem-se estabelecer alguns indicadores que possibilitam mensurar a participação de cada Poder na previdência estadual.

A massa de segurados perfaz um total de 106.824, distribuídos pelos poderes e órgãos autônomos com as respectivas participações no computo total, perfazendo uma folha de pagamentos mensal de R\$ 774.670.137 milhões.

O Poder Executivo constitui 88,73% da massa de segurados, sendo que em relação a despesas total da folha de pagamento, equivale 78,51% do custo. No caso do Poder Legislativo, a massa segurada corresponde a 1,37%, e despense 3,67% de recursos da folha total.

O peso da folha em relação à massa de segurados (C/D) indica quanto maior o produto da divisão, maiores são as remunerações médias.

Quadro 03 – Massa de segurados por Órgão

Poderes	Servidores (ativos + beneficiários)	Folha Mensal	Partic. Despesas com a Folha	Distrib. da massa de segurados	Peso da Fls. Em relação a massa de segurados	Relação Ativos / Inativos
ALESC	1.459	28.444.126	3,67%	1,37%	2,7	0,31
Executivo	94.781	608.209.026	78,51%	88,73%	0,9	0,72
MPSC	1.294	30.186.824	3,90%	1,21%	3,2	3,03
TCE	829	17.655.538	2,28%	0,78%	2,9	0,89
TJ/SC	8.461	90.174.623	11,64%	7,92%	1,5	2,73
TOTAL	106.824	774.670.137	100,00%	100,00%		0,80

Fonte: Prévias - Cálculo Atuarial 2021

Nos gráficos a representação percentual da massa física e participação proporcional na despesa com a folha de pagamentos.

Gráfico 06 – Distribuição pela massa de segurados

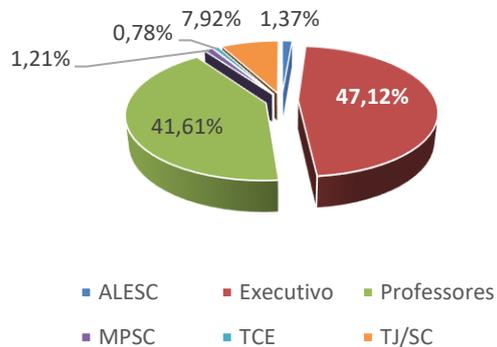
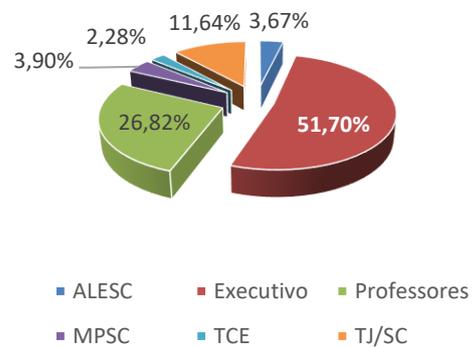


Gráfico 07 – Distribuição pela folha de pagamento



Dados (Gráfico 06 – 07): Base de dados IPREV – Nov/2020

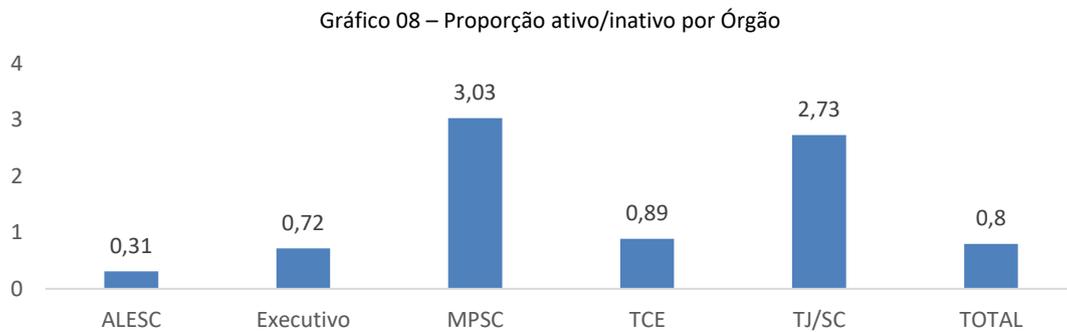
1.1.2. RELAÇÃO ENTRE A MASSA FÍSICA DE ATIVOS X INATIVOS

O regime de financiamento da previdência vem sendo operacionalizada em Repartição Simples, ou seja, as contribuições previdenciárias dos segurados ATIVOS e INATIVOS acrescidas das contribuições patronais utilizadas para pagamento dos benefícios aos atuais aposentados e pensionistas, sem a possibilidade de acumulação de reserva em razão do existente déficit entre a arrecadação de contribuição previdenciária e o total de pagamentos de benefícios, a tecnicamente denominada insuficiência financeira.

Neste modelo, que não é aderente aos ditames do art. 40 da Constituição Federal, a concepção é fundamentada na existência de uma base de contribuintes capaz de gerar receitas, no mínimo, igual às despesas, o que pressupõe a existência de um quantitativo maior de servidores ativos em relação aos beneficiários.

No caso do Estado de Santa Catarina, considerando a alíquota dos servidores de 14% e a patronal 28%, portanto um total de 42% da folha de pagamentos, seriam necessários 2,38 servidores contribuintes para fazer face a um benefício pago, caso as remunerações e proventos tivessem os mesmos valores.

Atualmente, conforme quadros anteriores, são 47.625 servidores em atividade, 49.522 aposentados e 9.677 pensões instituídas, portanto, um total de 106.824 segurados, ou seja, uma relação de 0,80 contribuintes para um beneficiário.



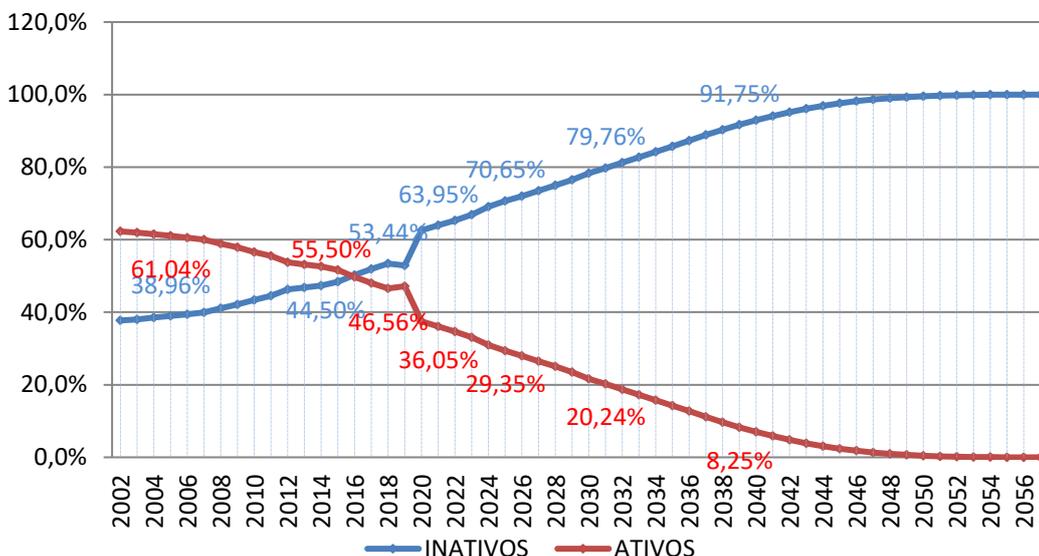
Fonte: Prévía - Cálculo Atuarial 2021

Na média geral dos segurados há menos de UM servidor na ativa para UM aposentado (0,80). No caso da ALESC, há mais que o dobro de servidores aposentados, em relação aos que estão em atividade (0,31). MP e TJ apresentam mais de DOIS servidores na ativa para cada UM aposentado.

Portanto, a massa atual de segurados e beneficiários encontra-se em proporção desfavorável ao conceito de repartição simples, exigindo sucessivos e crescentes aportes do Tesouro para a cobertura da insuficiência financeira.

Assim, no gráfico 09 tem-se a evolução das massas de segurados entre ativos e inativos (incluindo pensionistas) para os próximos anos do RPPS (2021 – 2060). Em 2031 serão 3/4 de inativos para 1/4 de ativos, situação que impõe ao Tesouro o aumento continuado da cobertura da insuficiência financeira, carreando elevadas cifras de recursos para a previdência estadual.

Gráfico 09 – Projeção da proporção de ativos e inativos em relação à massa total



Fonte: Prévias - Cálculo Atuarial 2021

Concomitantemente, o cenário de curto prazo do RPPS/SC já demonstra forte deterioração. De acordo com as projeções atuariais, existem 9.116 servidores que apresentam os requisitos para aposentadoria em 2021, montante que totaliza aproximadamente 19,14% da massa de servidores ativos em Santa Catarina ou, R\$1,027 bilhões extras em despesas de pessoal anualmente. No quadro a seguir é possível verificar os valores estratificados por gênero.

Quadro 04 – Caracterização servidores com requisitos para aposentadoria

Item	Masculino	Feminino	Total
Quantidade	3.015	6.101	9.116
Idade Média	61,7	57,0	58,5
Tempo de Serviço Total	39	33	35
Remuneração Média (R\$)	11.742,81	7.156,86	8.673,60

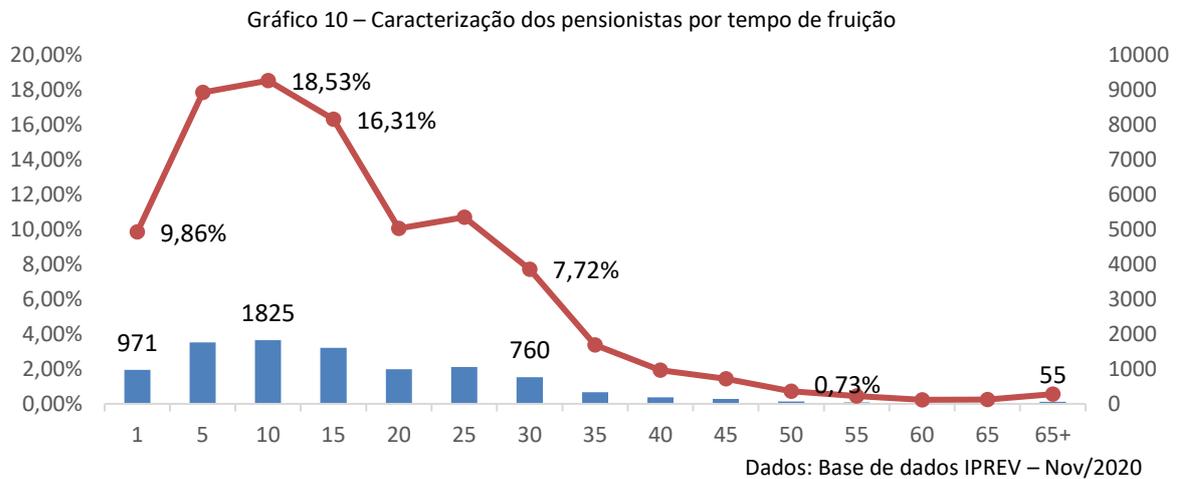
Fonte: Prévias - Cálculo Atuarial 2021

1.1.3. TEMPO DE FRUIÇÃO DE BENEFÍCIOS

Os benefícios pagos aos segurados da previdência estadual podem ser estratificados pelo tempo de recebimento de benefício de PENSÃO e APOSENTADORIA. No gráfico a seguir, encontram-se agrupados a quantidade de beneficiários por tempo de fruição de benefício previdenciário, contados em intervalos de 5 anos.

PENSÃO

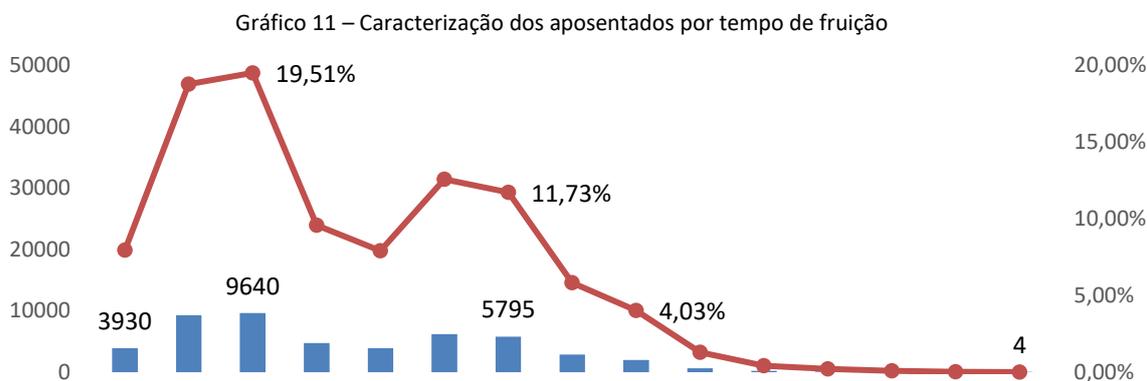
Os benefícios pagos aos segurados da previdência estadual podem ser estratificados pelo tempo de recebimento de benefício de PENSÃO e APOSENTADORIA



Depreendem-se as seguintes constatações:

1. 46% dos beneficiários encontram-se recebendo por até 10 (os 3 primeiros valores do gráfico) anos e 44,7% entre 15 e 30 anos.
2. Existem em média 10% de pensionistas que fruem de seu benefício há mais de 30 anos;
3. Existem 0,56% (55) pessoas que apresentam tempo de fruição superior a 65 anos.

APOSENTADORIA



Dados: Base de dados IPREV – Nov/2020

Depreendem-se as seguintes constatações:

1. 42% dos benefícios de aposentadoria estão sendo pagos entre 20 e 40 anos de fruição, perfazendo 20.797 benefícios;
2. Aproximadamente 2,00% (1021) aposentados recebendo por período compreendido entre 45 a 65 anos;
3. 46% dos aposentados estão recebendo benefício por até 10 anos.

1.1.4. CONCENTRAÇÃO DE BENEFÍCIOS PREVIDENCIÁRIOS

Os valores a título de remuneração foram separados entre Ativos, Inativos e Pensionistas, sendo ainda equiparados por faixa de salário mínimo (R\$ 1.100).

Quadro 05 - Concentração de Benefícios Previdenciários

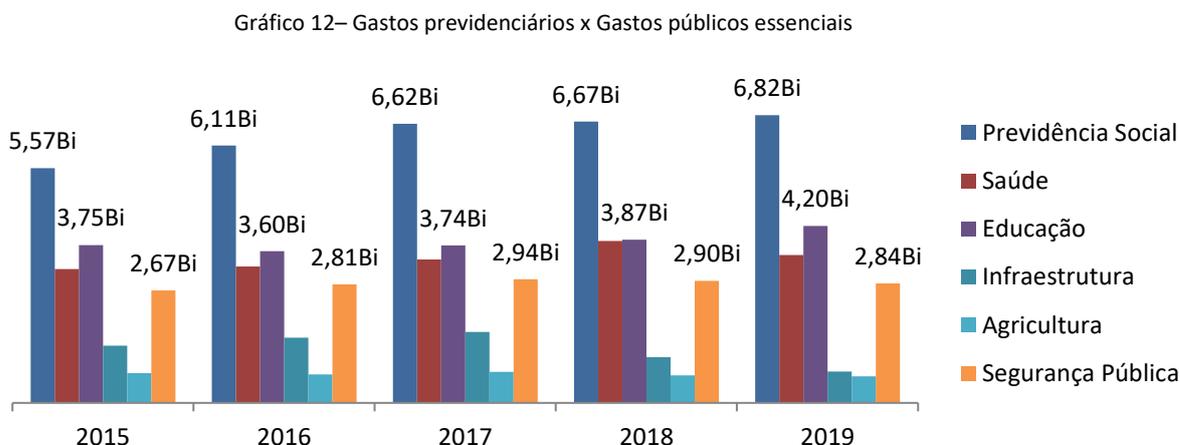
	ATIVOS					INATIVOS					PENSIONISTAS				
	EXECUTIVO	ALESC	MPSC	TCE	TJ-SC	EXECUTIVO	ALESC	MPSC	TCE	TJ-SC	EXECUTIVO	ALESC	MPSC	TCE	TJ-SC
1 SM	1,79%	0,86%	0,00%	0,00%	0,00%	0,18%	0,00%	0,00%	0,00%	0,17%	5,58%	1,64%	0,00%	1,06%	0,65%
1+ A 3 SM	10,90%	1,72%	0,00%	0,26%	0,00%	10,99%	0,00%	0,47%	0,00%	7,08%	29,27%	3,01%	0,90%	4,26%	16,85%
3+ A 6 SM	40,22%	11,75%	0,00%	0,51%	5,14%	63,82%	1,21%	0,47%	1,45%	15,15%	42,23%	19,13%	13,51%	15,96%	23,11%
6+ A 10 SM	28,33%	2,01%	6,47%	2,81%	40,30%	16,44%	9,80%	1,88%	8,72%	35,18%	11,42%	34,97%	3,60%	11,70%	22,03%
10 a 15 SM	10,62%	12,89%	26,10%	23,53%	31,95%	4,96%	15,70%	15,49%	17,73%	24,17%	4,90%	22,40%	3,60%	4,26%	14,47%
15 a 20 SM	3,76%	24,36%	13,36%	42,20%	11,34%	1,00%	21,61%	16,90%	15,41%	7,85%	2,18%	11,48%	9,91%	2,13%	3,67%
20 a 25 SM	1,85%	13,18%	3,70%	18,41%	1,73%	1,12%	15,44%	7,51%	22,38%	2,05%	2,03%	5,74%	31,53%	6,38%	9,72%
25 a 30 SM	1,18%	11,17%	1,03%	9,21%	0,57%	0,95%	15,84%	9,86%	16,86%	1,49%	1,50%	1,09%	10,81%	4,26%	2,38%
30+ SM	1,36%	22,06%	49,33%	3,07%	8,98%	0,53%	20,40%	47,42%	17,44%	6,86%	0,88%	0,55%	26,13%	3,19%	7,13%

Dados: Base de dados IPREV – Nov/2020

Os valores realçados em **negrito** representam a faixa salarial com a maior concentração de beneficiário. No caso do Ministério Público, 49,33% recebem acima de 30 salários mínimos.

1.1.5. COMPARATIVO DE DESPESAS

No gráfico 12 é possível observar a comparação entre os gastos previdenciários em relação a outras áreas de atendimento a sociedade a fim de dimensionar o tamanho da despesa previdenciária do RPPS/SC.



Fonte: TCE-SC/ Contas do governo - 2019 (Relatório Técnico).

Destaque para o RPPS que utilizou R\$ 6,8 bi, em 2019, para o pagamento de mais de 70 mil benefícios previdenciários, montante superior ao gasto combinado com saúde (3,51 Bi) e segurança pública (2,84 Bi) neste mesmo ano.

Quadro 06 – Coeficiente de gastos previdenciários

	2015	2016	2017	2018	2019
Saúde	1,76	1,89	1,94	1,73	1,94
Educação	1,49	1,70	1,77	1,72	1,62
Infraestrutura	4,11	3,94	3,94	6,14	9,18
Agricultura	7,89	9,03	9,01	10,26	10,87
Segurança Pública	2,09	2,17	2,26	2,30	2,41

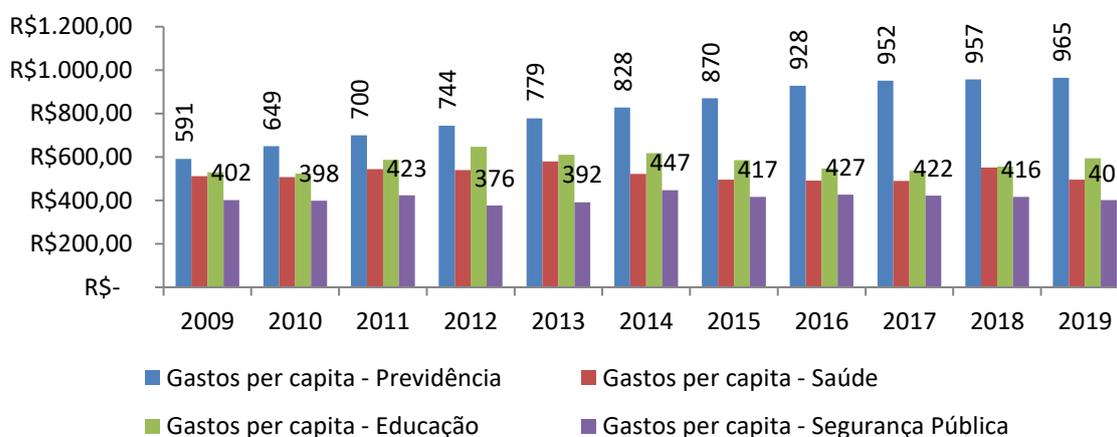
Fonte: TCE-SC/ Contas do governo - 2019 (Relatório Técnico).

O quadro 06 representa um coeficiente de quantas vezes a previdência demandou recursos em relação aos dispêndios das áreas elencadas. No ano de 2019, o pagamento de aposentadorias e pensões superou em 1,62 vezes o orçamento com

educação, 2,41 vezes em segurança pública, 10,87 vezes em agricultura e 9,18 vezes em infraestrutura¹.

Outra forma de mensurar a escalada das despesas previdenciárias é verificar o quanto cada cidadão catarinense teve que desembolsar ao longo do período analisado, para suprir o total das despesas do RPPS de Santa Catarina. O gasto *per capita* que era de R\$ 591 em 2009, saltou para R\$ 965 em 2019, em valores atualizados pelo IPCA.

Gráfico 13 – Despesa per capita (Atualizados a valores de 2019)



Dados: TCE-SC/ Contas do governo - 2019 (Relatório Técnico) e Estimativo da População – IBGE (2020).

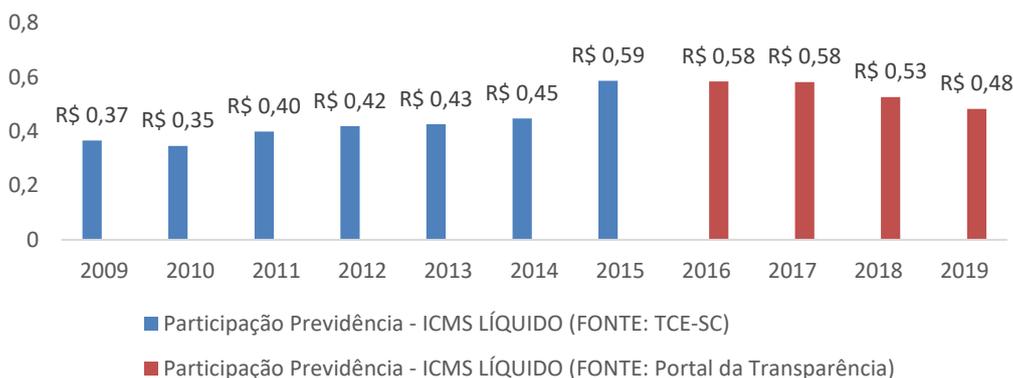
A variação percentual das despesas *per capita* real foi de 63%, em contrapartida, os demais setores listados apresentam uma taxa de crescimento real média de 3% no mesmo período.

O principal imposto arrecadado pelo Tesouro do Estado é o ICMS, correspondendo em média a 90% da Receita Corrente Líquida, é um imposto aplicado diretamente sobre o consumo, então para cada compra efetivada pelo cidadão consumidor tem-se que a cada R\$ 1,00 (um real) de imposto pago a título de ICMS, é destinado R\$ 0,48 (quarenta e oito centavos) somente para o pagamento de benefícios previdenciários aos servidores e pensionistas do Regime Próprio de Previdência. Em contrapartida, a cada R\$ 1,00 (um real) de imposto recolhido a título de ICMS, é

¹ Gestão do meio ambiente, habitação, transporte, urbanismo, saneamento, comunicação.

destinado R\$ 0,77 (setenta e sete) centavos para o pagamento da folha consolidada de ativos.

Gráfico 14 – Proporção histórica despesas folha de pagamento/arrecadação ICMS



Dados: TCE/Contas do Estado, Portal da Transparência SC

Percebem-se deste gráfico as seguintes constatações:

1. Observando o ICMS Líquido, valor que exclui do cômputo da arrecadação a transferência da cota parte para municípios, repasse ao FUNDEB e restituições, a inexorabilidade dos gastos é ainda maior. Para cada real arrecadado sobre o ICMS Líquido, apenas 0,37 centavos eram destinados ao pagamento da previdência estadual em 2009. Após 10 anos, este valor é de 0,48 centavos.

1.2. TENDÊNCIAS E ANÁLISES FINANCEIRAS

Em 2020 o valor total consolidado pago em benefícios foi de R\$ 6,973 bilhões, representando um crescimento de 245,51% em relação a 2009. A despesa de pessoal do **Poder Executivo** alcançou a cifra de R\$ 11,8 bi no exercício de 2020, incluídas as rubricas de obrigação do Tesouro e mão de obra terceirizada.

Importante destacar que uma proporção elevada de servidores do estado já apresenta os requisitos mínimos para a aposentação e/ou já se encontra em fruição de

benefícios previdenciários. De acordo com o relatório atuarial, a projeção de novas aposentadorias até o ano de 2023 é de 12.274 servidores. Destes, 9.116 já apresentam os requisitos para aposentadoria, elevando ostensivamente as despesas previdenciárias para o presente exercício fiscal.

1.3. DÉFICIT FINANCEIRO PREVIDENCIÁRIO - ATUAL

O quadro 07 apresenta o valor do déficit financeiro de cada Poder onde estão computados: as contribuições previdenciárias, as despesas com o pagamento de benefícios previdenciários e despesas administrativas - esta última sendo associada à taxa de administração recolhida ao IPREV, proporcionalmente entre os poderes.

Quadro 07 – Evolução déficit financeiro por Órgão

	TCE	TJE	MPE	ALE	PEE	2020
ATIVOS						
Contrib. Previd.	13.882.912	111.246.490	37.638.919	11.421.315	460.635.237	634.824.874
Contrib. Patronal	27.768.518	222.492.995	75.277.839	22.864.387	921.712.052	1.270.115.790
APOSENTADOS						
Contrib. Previd.	7.885.739	18.679.599	7.443.891	18.625.645	107.579.852	160.214.727
PENSIONISTAS						
Contrib. Previd.	1.594.907	5.328.619	3.364.080	3.553.836	29.396.060	43.237.504
RECEITA TOTAL	51.132.076	357.747.703	123.724.729	56.465.183	1.519.323.202	2.217.673.463
Folha Bruta Inativos	103.455.594	386.070.783	110.682.242	273.002.536	4.674.466.540	5.625.560.841
Desp. Administ.	1.559.714	8.988.182	2.802.198	2.379.225	72.390.108	88.119.427
DESPESA TOTAL	105.015.308	395.058.965	113.484.440	275.381.761	4.746.856.648	5.713.680.268
SUPERÁVIT/ DÉFICIT	-53.883.232	-37.311.262	10.240.290	-218.916.578	-3.227.533.446	-3.527.404.228
Militares*						-1.305.327.391

Dados: SIGRH e Informações repassadas pelos Poderes.

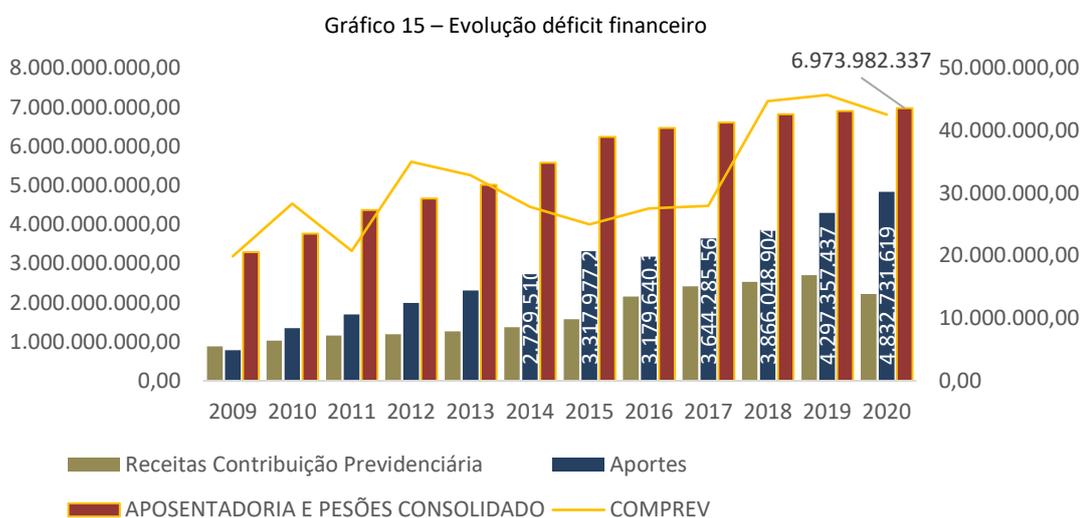
*A partir de 2019, os militares foram excluídos do Regime Próprio, passando a contar com legislação própria de proteção social, suportado pelo Tesouro do Estado.

Na folha bruta de inativos estão computados todos os valores pagos, incluindo verbas indenizatórias, pois são obrigatoriamente informadas à Secretaria Nacional de Previdência, a qual inclui essas despesas como sendo previdenciárias, uma vez que são pagas aos servidores inativos.

Deste modo, o resultado financeiro anual de todos os poderes, excetuando o MPE, apresenta déficit. Ainda a expensas do Tesouro Estadual estão cartorários, auxiliares e serventuários da justiça e aposentadorias e pensões implantadas sob legislação pretérita, que garante a mantença de recebimento.

O déficit financeiro em 2020 alcançou a cifra de R\$ 4,833 bilhões incluindo os militares que, apesar de estar disposto em regime especial de proteção social, a cobertura da insuficiência financeira é realizada integralmente pelo Tesouro do Estado.

No gráfico, a evolução da cobertura da insuficiência financeira, realizada pelo Tesouro, no período selecionado.



Fonte: SIGRH e Informações repassadas pelos Poderes.

Ao longo do período analisado depreendem-se as seguintes constatações:

- I. O crescimento constante da folha de pagamento de aposentados e pensionistas;
- II. A receita de contribuição previdenciária a partir de 2015 apresenta elevação em função do aumento gradual de alíquotas de contribuição, mas principalmente pela unificação dos fundos de previdência, onde houve o ingresso de contribuições de todos os servidores do extinto fundo previdenciário (capitalizado), mas insuficientes para a cobertura das despesas previdenciárias.

- III. Em 2016 ocorreu a paralisação da escalada de aportes financeiros, incluindo uma redução, também oriunda da reversão da segregação de massas;
- IV. A partir de 2017 o retorno da necessidade crescente de aportes do Tesouro;
- V. Os recursos do Comprev (compensação financeira entre RGPS e RPPS) contribuíram na amenização do déficit. Em 2020 ingressaram no RPPS mais de R\$ 42,59 milhões.
- VI. **Em 2020 queda no valor das contribuições em função da relação Ativo x Inativo, onde a isenção de contribuição encontra-se no teto do RGPS, portanto, a massa de segurados sendo maior de aposentados e pensionistas e o limite de isenção elevado, tem-se o início de um ciclo de decréscimo nas contribuições dos segurados e por consequência aumento dos aportes do Tesouro.**

Em 10 anos a insuficiência cresceu 612,39%, saindo em 2009 de R\$ 784 mi, para mais de R\$ -4,833 bi, anuais. No total, em valores atualizados (IPCA), foram carreados para a previdência R\$ 36 bi, no período.

O cálculo atuarial se apresenta consolidado, ou seja, inclui todos os Poderes e Órgãos do RPPS de Santa Catarina.

Quadro 08– Valor Atual dos Benefícios Futuros

BENEFÍCIOS	Custo Geração Atual (em R\$)
1. Aposentadorias Voluntárias	54.294.413.312,20
2. Aposentadorias por Invalidez	4.387.232.697,25
3. Aposentadorias do Professor	17.924.207.729,85
4. Reversão em Pensão	8.821.704.880,45
5. Pensão por Morte	11.755.432.151,53
6. Benefícios Concedidos (1+..+5)	97.182.990.771,28
7. Aposentadoria por Idade e Tempo	70.467.739.252,06
8. Aposentadoria do Professor	19.322.282.120,84
9. Aposentadoria por Idade	16.624.986,78
10. Reversão em Pensão	9.071.967.784,48
11. Pensão por Morte de Ativo	1.234.713.555,03
12. Pensão por Morte de Inválido	223.315.558,46
13. Aposentadoria por Invalidez	2.123.675.855,44
14. Benefícios a Conceder (7+..+16)	102.460.319.113,09
15. CUSTO TOTAL – VABF (6+17)	199.643.309.884,37

Dados: Relatório Atuarial: IPREV 2020 – Actuarial Assessoria e Consultoria.

Da Análise:

- I. Atualmente as aposentadorias e benefícios – para aqueles que já se encontram em fruição - tem um custo projetado até o último servidor e ou beneficiário a receber de R\$ 97.182.990.771;
- II. Em benefícios a conceder de R\$ 102.460.319.113, são aqueles que ainda serão concedidos à massa de servidores que ainda não cumpriram os requisitos para aposentação;
- III. Os valores relativos à pensão são calculados levando em consideração as estatísticas da tabula de mortalidade e sinistros, adotada nas premissas;
- IV. O Valor Atual dos Benefícios Futuros (VABF) representa o valor necessário para o pagamento de todos os benefícios, até o ultimo segurado/dependente, R\$ 199.643.309.884,37.

O quadro 09 é o balanço atuarial, onde são confrontadas as receitas e despesas previdenciárias.

Quadro 09 - Balanço Atuarial Consolidado – Quadro Civil	
Item	Valores em R\$
1.Custo Total - VABF	199.643.309.884,37
2. Compensação Previdenciária (-)	19.964.330.988,44
3. Contribuição dos Atuais Inativos (-)	3.672.731.793,84
4. Contribuição dos Futuros Inativos (-)	4.102.808.281,45
5. Contribuição dos Servidores Ativos (-)	7.467.739.196,98
6. Contribuição do Ente s/Ativos (-)	14.935.478.411,12
11. Déficit/Superávit	149.500.221.212,54

Dados: Relatório Atuarial: IPREV 2020 – Actuarial Assessoria e Consultoria.

Do somatório de receitas de contribuição e projetada à compensação com o RGPS, deduz-se o custo total (VABF), **sendo apurado em 2020 o déficit de R\$ 149,5 bilhões.**

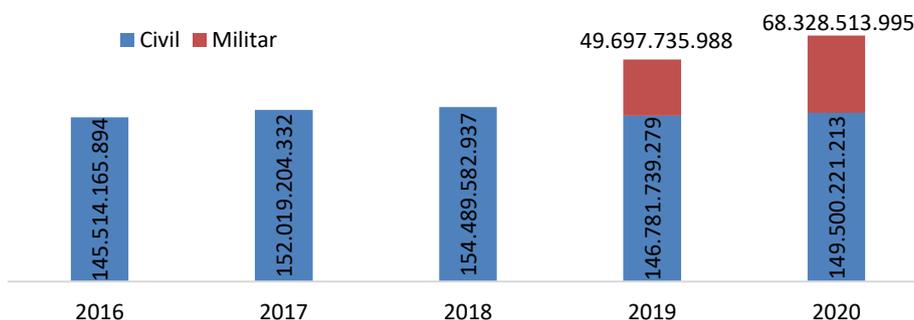
O gráfico 16 traz a evolução do déficit atuarial dos últimos 5 anos, sendo que neste período ocorreram alterações que impactam no valor apurado em cada exercício.

Em 2019 ocorreu a troca de atuário, uma vez que vencido o prazo legal de renovação, e de acordo com os novos cálculos o déficit saltou de R\$ 154bi para R\$ 196bi, após revisão da base de dados e processamento dos cálculos. Também, no final daquele exercício, os militares foram excluídos do Regime Próprio de Previdência, passando a

contar com legislação própria de proteção social e suportada, o equivalente déficit, pelo Tesouro do Estado.

Portando, a evolução do déficit somente do quadro civil teve variação, em relação aos dois últimos exercícios, de 1,85%. Mas, para evitar maiores distorções também está representado no gráfico o déficit atuarial dos militares.

Gráfico 16 – Evolução Déficit Atuarial



Dados: Cálculo Atuarial 2017 – 2021

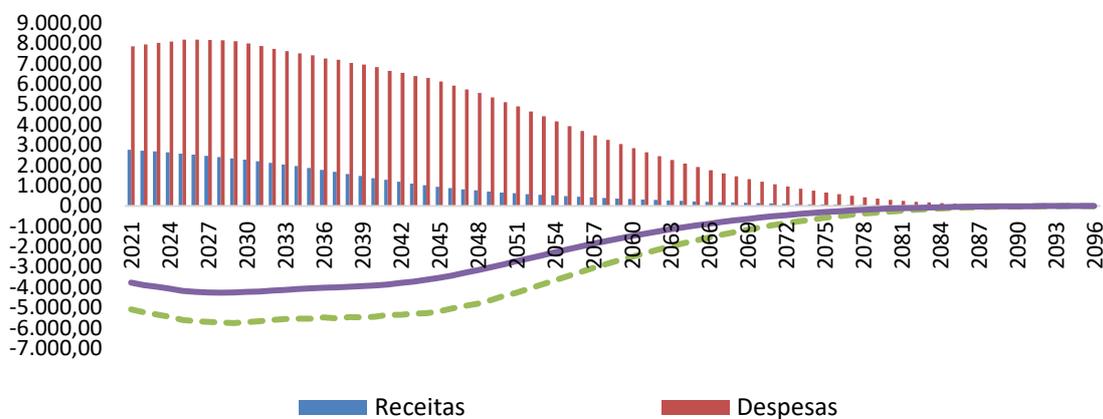
1.4. PROJEÇÃO FLUXO DE CAIXA PREVIDENCIÁRIO

O cálculo atuarial permite ainda a projeção do fluxo de caixa ao longo de todo o período até a extinção do último beneficiário.

De tal modo é possível quantificar o resultado líquido entre as contribuições previdenciárias (segurado + patronal) e subtrair as despesas como pagamento de benefícios. No gráfico 17 está evidenciado que as receitas previdenciárias não são e não serão suficientes para o pagamento de benefícios, restando o Tesouro realizar aportes sucessivos e constantes para a cobertura da insuficiência financeira do RPPS.

As duas curvas situadas abaixo da abscissa representam os aportes que o Tesouro do Estado terá que realizar para o pagamento de benefícios previdenciários, sendo a tracejada incluindo a despesa com os militares e de traço contínuo o quadro civil consolidado.

Gráfico 17 – Fluxo de Caixa Projetado – em milhões



Dados: Relatório Atuarial: IPREV 2020 – Actuarial Assessoria e Consultoria.

Os aportes financeiros para a cobertura do déficit do quadro civil podem ainda ser representados conforme o quadro a seguir:

Quadro 10 – Cobertura do déficit em anos

5 anos	10 anos	15 anos	20 anos	25 anos
-19.890	-41.110	-61.746	-81.607	-100.125

Dados: Relatório Atuarial: IPREV 2020 – Actuarial Assessoria e Consultoria.

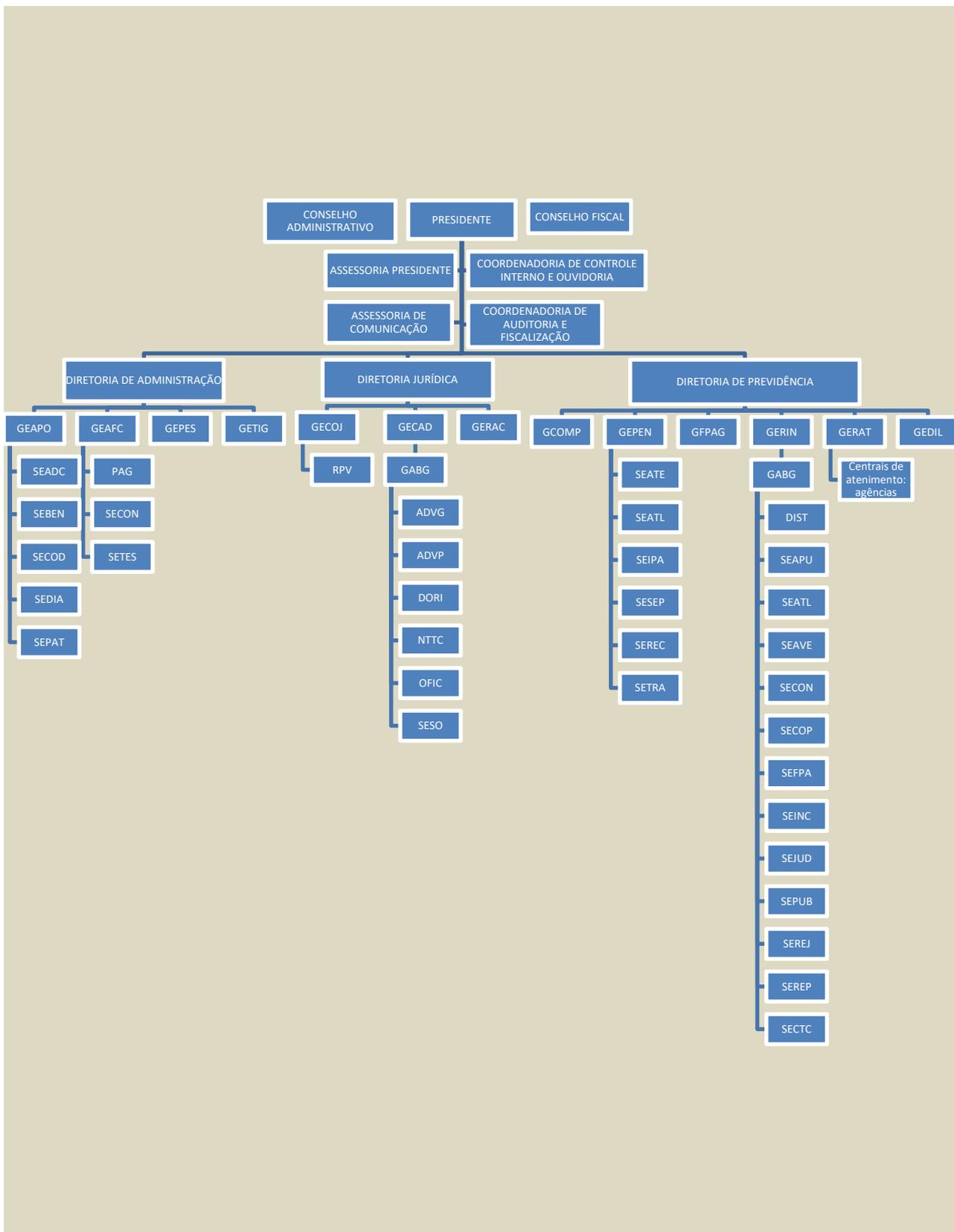
Em 5 anos serão necessários aproximadamente R\$ 20bi para a cobertura do déficit previdenciário.

II – AMBIENTE INTERNO

1.5. O IPREV – Unidade Gestora Única

A estrutura administrativa é composta pelo seguinte quadro funcional:

Organograma do Instituto de Previdência do Estado de Santa Catarina
 LC nº 741, de 12/06/2019. Decreto nº 804, de 26 de agosto de 2020



Legenda – diretorias, gerências e setores

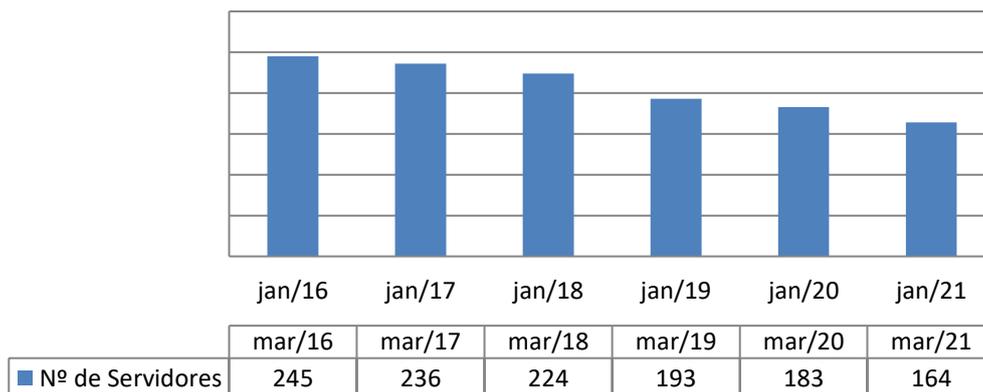
GEAPO	Gerência de Apoio Operacional
SEADC	Setor de Administração de Contratos
SEBEN	Setor de Bens Previdenciários
SECOD	Setor de Compras Diretas
SEDIA	Setor de Diárias
SEPAT	Setor de Patrimônio
GEAFC	Gerência de Administração, Finanças e Contabilidade
PAG	Pagamento Efetuado
SECON	Setor de Contabilidade
SETES	Setor de Tesouraria
GEPES	Gerência de Gestão de Pessoas
GETIG	Gerência de Tecnologia da Informação e Governança Eletrônica
GECOJ	Gerência do Contencioso Judicial
RPV	Pagamentos de RPV
GECAD	Gerência do Contencioso Administrativo
ADVG	Advogados Gerais
ADVP	Advogados Pensões
DORI	Demanda Orientativa
GABG	Gabinete do Gerente
NTTC	Notitia Criminis
OFIC	Ofícios e Notificações
SESO	Serviço Social
GERAC	Gerência de Avaliação e Cálculo
GCOMP	Gerência de Compensação
GEPEN	Gerência de Pensão
SEATE	Setor de Atendimento
SEATL	Setor de Atos Legais
SEIPA	Setor de Inclusão de Pensão e Pagamento
SEPEP	Setor de Análise de Pedido de Pensão
SEREC	Setor de Recálculo de Pensão
SETRA	Setor de Transmissão de Processos ao TCE
GFPAG	Gerência Folha de Pagamento
GERIN	Gerência de Inativos
DIST	Setor de Distribuição
GABG	Gabinete da Gerência de Inativos
SEAPU	Setor de Averbação Publicados
SEATL	Setor de Atos Legais
SEAVE	Setor de Averbação
SECON	Setor de Concessão de Aposentadoria
SECOP	Setor de Contribuição Previdenciária
SECTC	Setor de Certidão de Tempo de Contribuição
SEFPA	Setor de Folha de Pagamentos
SEINC	Setor de Inclusão de Aposentadoria - Inativação
SEJUD	Setor dos Judiciais
SEPUB	Setor de Acompanhamento de Publicações
SEREJ	Setor de Restituição e Judiciais

1.5.1. QUANTIDADE DE SERVIDORES

Atualmente 164 servidores, sendo que 31 (19%) não pertencem a esta autarquia e outros 9 estão em exercício fora do IPREV. Outro dado que traz preocupação é o número de servidores que já completaram os requisitos para aposentadoria: um total de 35 (21%), dos quais 9 processos estão em tramitação.

Nos últimos 5 anos houve redução de 33% no número de servidores, conforme levantamento realizado no SIGRH em março/21.

Gráfico 18 - Qte de Servidores

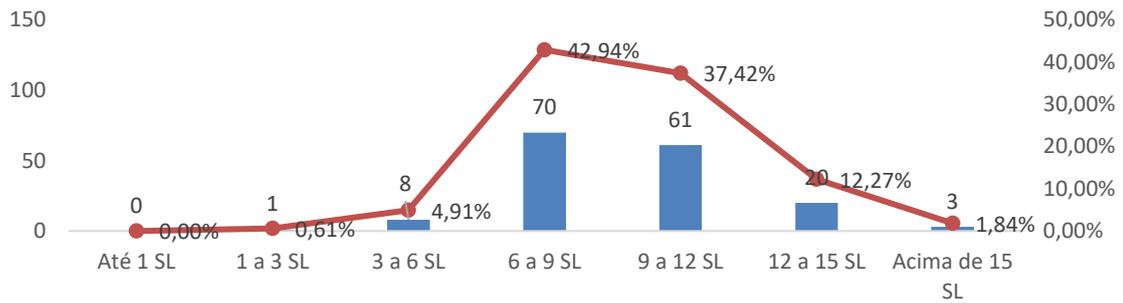


Fonte: SIGRH– retirados conselheiro do RPPS.

A faixa salarial mais comum entre os servidores do RPPS/SC se encontra entre 6 a 9 salários mínimos (acima de R\$6.600 até R\$ 9.900) com aproximadamente 43% dos funcionários totais. A remuneração média é de R\$ 11.751,70, em 2020.

Gráfico 19 - Faixa Salarial mais comum entre os servidores do RPPS/SC

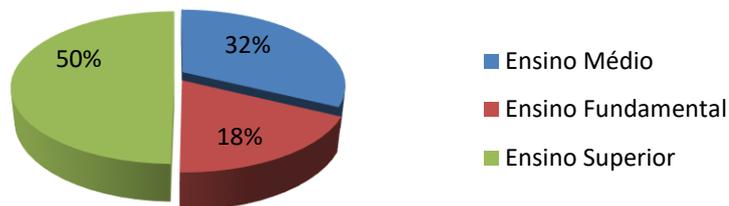
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO -2021 -2030



Dados: Relatório Atuarial: IPREV 2020 – Actuarial Assessoria e Consultoria.

A idade média dos servidores é de 48,7 anos e tempo médio de serviço de 21,7 anos. O nível de escolaridade do quadro apresenta que 50% dos servidores possuem curso superior e outros 50% estão registrados pelo nível exigido da vaga por concurso público.

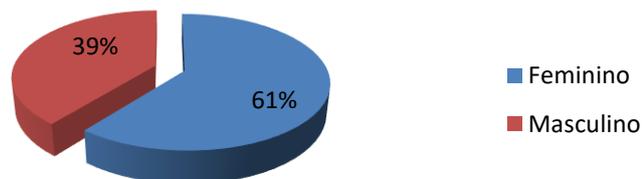
Gráfico 20 - Nível de escolaridade dos Servidores



Dados: Relatório Atuarial: IPREV 2020 – Actuarial Assessoria e Consultoria

Servidores do sexo feminino predominam o quadro correspondente a 61% do efetivo.

Gráfico 21 – Gênero dos Servidores



Dados: Relatório Atuarial: IPREV 2020 – Actuarial Assessoria e Consultoria

1.5.2. Demanda de serviços

1.5.2.1. GERIN – GERÊNCIA DE INATIVOS

Média de 2.120 concessões de aposentadoria por ano (2016-2020), sendo que em 2016 tínhamos 49.833 servidores inativos e em 2021 chegamos a 58.733 aposentados, um aumento de 17,8%.

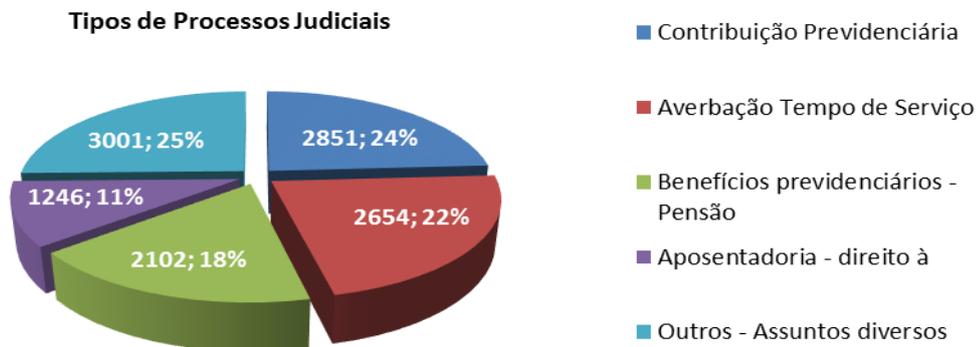
1.5.2.2. GEPEN – GERÊNCIA DE PENSÕES

Concede em média 695 pensões por ano (2016 – 2020), apresentando em 2016 o total de 11.666 pensionistas, chegando em 2021 a 12.588 pensionistas, um incremento de 7,9%.

1.5.2.3. DJUR – DIRETORIA JURÍDICA

A área jurídica possui atualmente um portfólio de 29.784 processos judiciais em que atua, recebendo em média 4.807 processos por ano (2016 – 2020), sendo que em 2016 esse aumento foi de 4.095 e em 2020 registramos o ingresso de 5.208 novos processos, um aumento de 27%. Com relação às análises jurídico-administrativas, há uma demanda de aproximadamente 2.300 consultas por ano. Concentrando todas essas atividades, perante os 16 Advogados Autárquicos e 3 Assessores Jurídicos, bem como, com o suporte de outras áreas de servidores como: setor de cálculo (4 servidores), Assistentes Sociais (6 servidores), servidores técnicos (2 servidores) e terceirizados (8 funcionários).

Gráfico 22 - Tipos de Processos Judiciais



Dados: DJUR. Elaborado pelo autor

1.5.2.4. CORAFI

Antiga Gefis e atual Coordenadoria de Auditoria e Fiscalização. A Tabela abaixo contém o quantitativo de notificações emitidas pela Fiscalização e Auditoria e outros expedientes em processos e demandas solicitadas ao setor, em 2018 (último levantamento completo). No total são 3 auditores de previdência para executar o trabalho da CORAFI

Tabela 01 - Quantitativo de notificações emitidas pela Fiscalização e Auditoria e outros

Tipo	jan/18	fev/18	mar/18	abr/18	mai/18	jun/18	jul/18	ago/18	set/18	out/18	nov/18	dez/18	Acum
Totais Notificações	82	57	85	92	51	98	81	62	82	62	63	92	907
Outros expedientes	150	205	261	288	244	410	312	321	238	234	400	187	3250
Total	232	262	346	380	295	508	393	383	320	296	463	279	4157

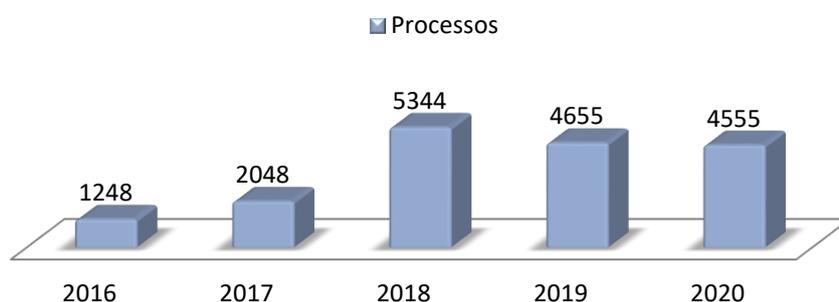
1.5.2.5. GECOMP – GERÊNCIA DE COMPENSAÇÃO

Gerência de Compensação Previdenciária- Recentemente ocorreu alteração na Legislação sobre compensação previdenciária, permitindo atualmente a compensação entre os regimes próprios de previdência. Por conseguinte, necessário analisarmos cerca de 51.500 processos. Ademais a partir de 1º de janeiro de 2022, os requerimentos de compensação financeira apresentados pelos regimes instituidores deverão ser analisados pelos regimes de origem em até 1.080 (mil e oitenta) dias, sob pena de

incidir a mesma atualização dos valores dos recolhimentos em atraso de contribuições previdenciárias arrecadadas pelo RGPS.

Quadro 11 - Número de processos mensais analisados RO

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
2016	0	105	255	204	192	54	54	28	230	70	17	39	1248
2017	0	0	145	206	473	174	69	50	342	341	134	114	2048
2018	22	134	94	285	348	365	832	1147	810	594	273	440	5344
2019	131	330	385	327	195	365	611	535	506	581	480	209	4655
2020	166	333	355	631	868	426	357	334	403	337	250	95	4555



Fonte: Elaborado pelo autor. Dados: SECOMP

Atualmente a gerência dispõe de 13 servidores que realizam serviços de análise e apoio. Considerando estes recursos é possível verificar a produção conforme o quadro 12.

Quadro 12 - Análise de Processos

Processos	pax/ano	pax/mês	pax/dia
1248	96	8	0,38
2048	158	13	0,63
5344	411	34	1,63
4655	358	30	1,42
4555	350	29	1,39

Fonte: Elaborado pelo autor. Dados: SECOMP

Tem-se que cada servidor realiza em média 1,4 processos por dia, considerando 12 meses no ano e 21 dias úteis trabalhados. Nota-se que o INSS tem represado para análise 7.238 processos.

Quadro 13 – Processos em compensação previdenciária (fevereiro/2021)

Situação	RI	RO
Aguardando Análise	4250	7238
Aguardando An. Médica	0	241
Aguardando Compensação Aposentadoria	226	703
Análise Suspensa	84	0

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO -2021 -2030

Compensado	52	740
Criado	44	0
Deferido	0	0
Em Análise	1	0
Em Compensação	361	6249
Em Exigência	6123	2801
Indeferido	3818	930
Em Análise Perito Médico	0	19
Alterado	0	0

Fonte: Elaborado pelo autor. Dados: SECOMP

1.5.2.6. GEDIL – Gerência de Diligências TCE

A concessão de benefício previdenciário é um ato administrativo complexo, culminando com a análise de legalidade do ato pelo Tribunal de Contas do Estado, razão pela qual foi criada em 2019 a GEDIL, gerência para envio dos processos de concessão de benefícios ao TCE; atender as crescentes diligências nos processos de aposentadoria e pensão, que apresentavam inconsistências documentais, procedimentais e de análise, também de responder a um estoque de diligências represadas.

Quadro 14 – Envio processos de aposentadoria ao TCE – por período

Mês	2017	2018	2019	2020	2021
Janeiro		52	322	111	56
Fevereiro		112	637	84	101
Março	7	119	619	51	15
Abril	28	286	635	130	
Maiο	98	486	628	199	
Junho	105	481	140	242	
Julho	146	809	78	306	
Agosto	117	725	127	136	
Setembro	78	752	233	117	
Outubro	100	1139	138	157	
Novembro	83	667	54	85	
Dezembro	101	626	50	61	
Total	863	6254	3661	1679	172

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Total de Processos Enviados	1932	1910	2276	3287	2943	349
Diligências	796	459	401	541	842	73

Fonte: Elaborado pelo autor. Dados: GEDIL

1.5.2.7. GETIG

Demanda do setor de TI no atendimento de *helpdesk* por área do IPREV. Em 2018 foram atendidos 2080 chamados.

Tabela 02 - Chamados atendidos

QUADRO QUANTITATIVO - CHAMADOS ATENDIDOS													
Referência	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Acum
TOTAL	109	123	126	290	194	155	133	80	391	213	149	117	2080
Gerin	15	20	16	49	32	38	27	18	70	46	37	20	388
Outros	13	14	13	34	29	21	12	14	27	29	9	9	224
Gecad	3	6	3	27	16	23	7	8	36	6	20	9	164
Gepen	5	9	4	10	6	3	16	7	32	11	15	17	135
Geafc	5	10	11	27	12	5	4	1	20	11	9	6	121
Coordenadoria	15	3	7	20	7	9	6	3	19	12	10	1	112
DIPR	4	2	7	13	12	3	7	2	29	18	9	6	112
DJUR	9	5	17	11	5	7	18	4	11	10	2	11	110
Gefis	9	7	7	10	6	1	4	2	32	14	11	7	110
Gecoj	7	10	5	5	10	6	5	4	29	12	6	5	104
Geacp	8	9	11	15	6	7	6	2	21	11	4	1	101
Geapo	1	7	9	11	8	4	6	1	27	9	5	6	94
DIAD	1	12	7	15	8	10	5	3	12	4	4	4	85
Geben	6	2	2	8	7	2	2	2	7	12	4	2	56
Gepla	0	2	5	23	4	8	3	0	4	1	0	3	53
Getig	6	0	0	7	15	3	4	5	6	0	0	7	53
Gepes	2	2	1	3	10	5	1	4	9	4	3	3	47
Geinv	0	1	0	1	1	0	0	0	0	3	1	0	7
DGRP	0	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	4

Fonte: Elaborado pelo autor. Dados: GETIG

1.5.2.8. GEPES – Gerência de Gestão de Pessoas

A Gerência tem como principais atividades os procedimentos de admissão, designação, exoneração, movimentação, concessão de benefícios, registro de afastamentos, programa de capacitação, assentamentos funcionais, orientação sobre o cumprimento da jornada de trabalho e o controle de frequência, gestão da folha de pagamentos e outras atividades sistêmicas da gestão de pessoas dos servidores do IPREV. Também responsável pelos atos de contratação, dispensa, pagamento e

supervisão das atividades dos bolsistas; e pela distribuição e acompanhamento da prestação de serviço dos terceirizados.

Seguem abaixo alguns números das atividades da GEPES em 2020.

- ✓ Foram 104 concessões de licenças saúde, licença para tratamento de pessoa da família e licença para repouso a gestante, representando um total de 4.261 dias de afastamento, equivalente a uma licença média de 25 dias por servidor em 2020.
- ✓ Ocorreu a concessão de 188 licenças prêmio, representando um total de 4.830 dias de afastamento, correspondente a uma licença média de 29 dias por servidor em 2020.
- ✓ Realizamos 79 procedimentos de nomeação, designações, exoneração, aposentadoria, rescisão e substituição.
- ✓ Procedemos 109 pagamentos retroativos, restituição ao Erário e outras atividades referente à folha de pagamento.
- ✓ Encaminhamos 40 relatórios de justificativa de alteração de folha e autorização para processamento.
- ✓ Abertura de processo para alteração de férias, auxílio funeral, averbação, adicional de pós-graduação e outros benefícios chegaram ao total de 37 procedimentos.
- ✓ Recebemos cerca de 2.100 e-mails e respondemos próximo de 1.600 e-mails.

Pode-se dizer pelo quantitativo de afastamentos (292), sejam de licenças prêmio ou de saúde, que em média, considerando 11 meses no ano – descontado as férias – tem-se o afastamento de 26 servidores por mês, ou 15% do efetivo registrado em março de 2020.

1.5.2.9. GEAPO - Gerência de Apoio Operacional

Compete executar e controlar as atividades relacionadas com os serviços de apoio, como pagamento mensal dos contratos de manutenção e aquisições diretas, serviços de transporte, almoxarifado, protocolo, zeladoria, limpeza e conservação e gestão dos bens previdenciários.

Possui 07 servidores efetivos e 20 terceirizados (04 motoristas, 04 zeladores, 09 serventes, 01 digitador e 02 recepcionistas).

No ano de 2020 a GEAPO fez 242 processos de aquisição de material permanente e de consumo, 287 transportes de servidores e de realização de viagens, 298 Atestados a regularidade fiscal de fornecedores, Aproximadamente 35.925 itens de inventário anual dos bens móveis e estoque de almoxarifado;

1.5.2.10. GEAFC - Gerência de Administração Finanças e Contabilidade

A GEAFC tem atualmente o seguinte quadro de servidores: 14 colaboradores, sendo 8 servidores do quadro do IPREV, dois quais 3 estão aguardando aposentadoria; 1 servidor comissionado; 2 servidores que vieram à disposição de outros órgãos; 2 colaboradores terceirizados e 1 estagiário.

As atividades desenvolvidas pela GEAFC são abrangentes, indo desde registro contábil à análise e controle da arrecadação, além de pagamento de fornecedores, pagamento da folha de servidores do IPREV e de todos os pensionistas e aposentados vinculados ao RPPS/SC. Dentre as inúmeras atividades, destacamos:

1. Confecção e envio dos demonstrativos de informações previdenciárias (DAIR) e demonstrativo de Investimentos Previdenciários (DIPR) à SESPREV;
2. Acompanhamento da Certidão de Regularidade Previdenciária (CRP);
3. Confecção das Notas de Empenhos da Unidade Gestora e Fundo Financeiro;
4. Confecção das descentralizações orçamentárias e financeiras para pagamento das folhas de inativos do TCE, MP, TJ E ALESC;
5. Levantamento das contribuições pagas por servidores extrajudiciais e das prefeituras, vinculados ao IPREV por antigo convênio;
6. Confecção dos balancetes mensais e anuais da Unidade Gestora e do Fundo Financeiro;
7. Controle e registro das contribuições previdenciárias e da insuficiência financeira;
8. Controle e registro dos pagamentos;
9. Liquidação das despesas da Unidade gestora;
10. Confecção das Ordens Bancárias e pagamento dos benefícios previdenciários e demais despesas;

11. Prestação de informações sobre os registros contábeis, pagamentos, liquidação e ingressos de recursos na Unidade gestora e Fundo Previdenciário;
12. Controle dos Investimentos, solicitação de aplicações e resgate;
13. Confecção do orçamento da Unidade Gestora e do Fundo Financeiro;

Essas atividades acabam se refletindo nos inúmeros registros do Sistema Integrado de Gestão Fiscal, o qual apresentamos um quadro resumo dos anos pretéritos:

Quadro 15- Registros do Sistema Integrado de Gestão Fiscal

	2016	2017	2018	2019	2020
Notas de Empenhos	4.541	3.568	4.196	3.905	3.543
Guias de recolhimento	3.929	3.496	3.480	3.275	2.932
Ordens bancárias	2.888	2.793	2.721	2.950	2.634
DAIR	6	6	6	6	6
DIPR	12	12	12	12	12
Balancetes	26	26	26	26	26
Descentralizações	163	196	169	169	143

Fonte: Elaborado pelo autor. Dados: SEAFC

1.5.2.11. GFPAG - Gerência da Folha de Pagamento

Trata-se de gerência criada recentemente com o objetivo de ir se estruturando para eventual assunção do pagamento da folha de inativos, ao menos do Executivo.

A Gerência da Folha de Pagamento conta com um quadro de cinco servidores. Destes, três são servidores efetivos do IPREV, uma servidora veio à disposição de outro órgão e temos uma colaboradora terceirizada.

Principais atividades:

- Conferência da folha de pagamento dos servidores inativos;
- Acompanhamento do fechamento da folha, com inclusões e alterações mensais e, quando for o caso, a geração de arquivos de folha suplementar;
- Encaminhamento dos arquivos gerados da folha de pagamento, via SGPE, ao Banco do Brasil;
- Verificação dos valores rejeitados por motivos de mudança de cadastro do servidor ou óbito;
- Atendimento de processos judiciais e administrativos (SGPE);

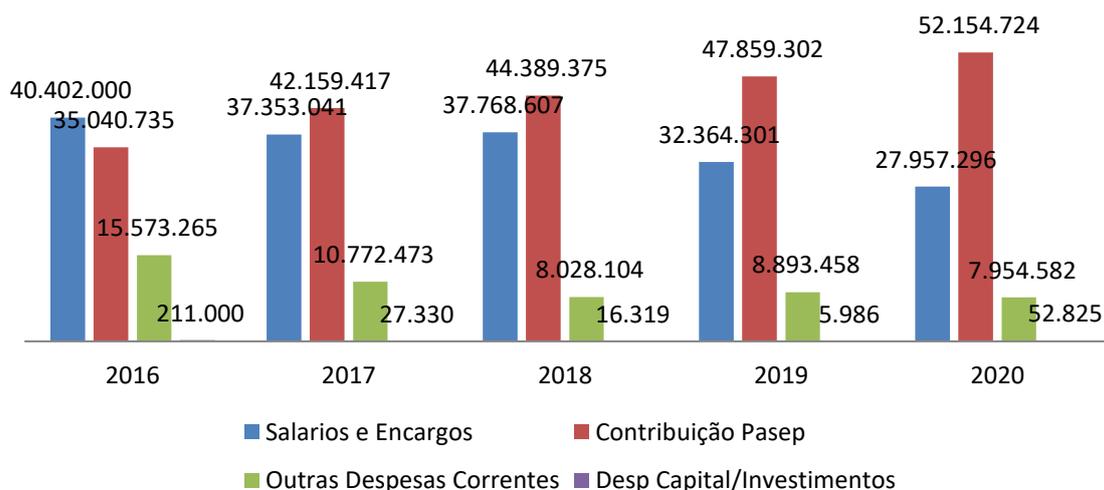
- Realização de cálculo do redutor de aposentadoria – EC 103/2019;
- Lançamento no SIGRH do redutor de aposentadoria e comunicação ao servidor;
- Conferência das relações de óbitos, enviadas mensalmente pelos cartórios, para identificar se há servidores;
- Verificação dos pedidos de pensão, para relacionar os servidores inativos que vieram a óbito;
- Afastamento de servidores que vieram a óbito e encerramento no SIGRH;
- Acompanhamento do cadastro e do recadastramento de servidores inativos;
- Acompanhamento e levantamento de valores mensalmente bloqueados por falta de recadastramento;
- Busca de inativos que não se recadastraram no período certo, para evitar o bloqueio e/ou cancelamento de remuneração (durante o período de pandemia a atividade está suspensa);
- Autorização de pagamento por recadastramento;
- Realização de procedimentos para restituir ao erário valores pagos indevidamente a inativos que vieram a óbito com ou sem compensação do auxílio funeral;
- Realização de cálculos para restituir valores aos pensionistas, declarados pela perícia como isentos de contribuição previdenciária (dobro do teto do Regime Geral) e de IRRF;
- Lançamento, no SIGRH, da restituição de contribuição previdenciária e do Imposto de Renda devidos aos pensionistas e, da contribuição previdenciária, devida aos inativos.
- Elaboração do quadro resumo da folha de pagamento das pensões, pagas por todos os poderes do Estado;
- Arquivo e digitalização de documentos

1.5.3. DESPESAS DA UNIDADE GESTORA

A folha de pagamento em 2016 representava a maior despesa do IPREV, em relação a outras rubricas (44,3%). Nos anos subsequentes se observa o decréscimo, em consonância com a redução da quantidade de servidores ativos. Em 2020 as despesas de salários e encargos encontravam-se em 31,7%.

Por outro lado, o pagamento do imposto PASEP tem se apresentado num crescente, em função de incidir sobre as receitas de contribuição previdenciária, inclusive sobre a insuficiência financeira. Em que pese o IPREV discordar da base de cálculo do imposto, inclusive com debate no âmbito judicial, no período analisado essa despesa aumentou 48%.

Gráfico 23 – Despesas (2016 a 2020)



Fonte: Elaborado pelo autor. Dados: IPREV

As despesas de capital e investimentos tiveram uma redução de 75%, não foram identificados projetos estruturantes e de modernização que tenham sido efetivados. Realizando um balanço final, tem uma redução nas despesas totais de 2016 para 2020 de 3,4%.

Quadro 16 - Variação das Despesas

	Varição %	Partic. %
	2016 - 2020	2020
Salários e Encargos	-30,8%	31,7%
Contribuição Pasep	48,8%	59,2%
Outras Despesas Correntes	-48,9%	9,0%
Desp Capital/Investimentos	-75,0%	0,1%
Despesa Total	-3,4%	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor. Dados: IPREV

O quadro 17 demonstra que a redução das despesas é diretamente proporcional ao número de servidores. Ocorreu uma redução de 25,3% de servidores até mar/20 e segundo dados do RH de mar/21, a redução é de 1/3 (33,1%). O valor da folha foi reduzido em 30,8% em mar/20.

Quadro 17 - Variação de Despesas

	mar/16	mar/17	mar/18	mar/19	mar/20
Nº de Servidores	245	236	224	193	183
Salários + Encargos	40.402.000	37.353.041	37.768.607	32.364.301	27.957.296
Média ano	164.906,12	158.275,60	168.609,85	167.690,68	152.772,11
Média mês	12.685,09	12.175,05	12.969,99	12.899,28	11.751,70

Fonte: Elaborado pelo autor. Dados: IPREV

Quadro 18 – Capacidade de produção fatores em horas e custos

		Horas dia trabalho	Horas ano trabalho	Dias Úteis			
		6h	1386h	21			
ANO	Nº Serv	Força Trabalho em h/dia (pleno emprego)	Força Trabalho em h/ano	Fl pgto anual	Média salarial	Custo/dia por serv	Custo/ hora por serv
2016	245	1470	339.570	40.402.000,00	12.685,09	604,05	118,98
2017	236	1416	327.096	37.353.041,00	12.175,05	579,76	114,20
2018	224	1344	310.464	37.768.607,00	12.969,99	617,62	121,65
2019	193	1158	267.498	32.364.301,00	12.899,28	614,25	120,99
2020	183	1098	253.638	27.957.296,00	11.751,70	559,60	110,23
Afast. 2020	Média dias afast.	Serv. afast/dia	Horas/dia trab	Horas/ano	Custo afast. Ano		
-292	27	-10,81	-64,89	- 19.272	- 2.124.260		
			-5,9%	-7,6%	-7,6%		

Fonte: Elaborado pelo autor. Dados: IPREV

Depreende-se:

- I. A capacidade de horas de trabalho no período analisado fora reduzida em 25,3%;
- II. A folha de pagamento foi reduzida em 30,8% entre 2016 e 2020;
- III. O custo por hora de cada servidor em 2020 foi de R\$ 110,23;

- IV. O afastamento de servidores no ano de 2020 correspondeu a uma redução da capacidade de horas de trabalho em 19.272/horas, correspondendo a um custo de R\$ 2.124.260, ou 7,6% da folha de pagamento anual.

III – AMBIENTE EXTERNO

O ambiente externo tem forte impacto nas políticas previdenciárias, uma vez que as proposições e formulações de políticas voltadas à proteção social do servidor, não tem origem no regime de previdência e sim advém de formuladores com interesse direto na ampliação de benefícios de carreira, que refletem na previdência.

No caso específico da previdência é pretensioso utilizar o modelo de Kingdon (2003) para entender que os ciclos de formulação de políticas públicas não obedecem à desejável convergência de agendas, nas prioridades, abrangência e efetividade social ampla.

“Kingdon considera as políticas públicas como um conjunto formado por quatro processos que compreendem: o estabelecimento de uma agenda de políticas; a especificação de alternativas a partir das quais as escolhas vão ser realizadas; a escolha dominante entre o conjunto de alternativas disponíveis e, finalmente, a implementação da decisão”. (Capella, 2005).

*“As agendas de governo, segundo Kingdon (2003), são postas em discussão quando ocorre a convergência de três fluxos decisórios: problemas (*problems*); soluções ou alternativas (*policies*); e políticas (*politics*).” (Capella, 2005).*

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO -2021 -2030



Em se tratando dos reflexos na previdência, a concessão de benefícios de carreira está longe de percorrer o fluxo decisório de Kingdon - obedece ao fluxo político. E exatamente por este modus operandi é que as mazelas e custos sociais se intensificam.

O abismo que se criou entre as carreiras do serviço público e da iniciativa privada foi fruto apenas de um dos fatores e quando há indicativos que atentam a sustentabilidade das diferenças surge a necessidade de envolver todos os fatores para a *Policy Windows*, ou seja, a convergência para aprovação de medidas que mantenham o status quo anterior.

Na prática, a julgar pelas recorrentes “reformas da previdência” fica cristalina a procrastinação e lançamento a futuro de medidas efetivas saneadoras, sob o manto/pretexto dos direitos adquiridos, o que faz crer a dosagem de equilíbrio entre os fatores que determinam a agenda, ao menos nos RPPS, tende sempre ao peso político e de representação organizada, que não é da sociedade.

Neste contexto de conflito de interesses e de sustentação política, e de outros fatores externos, foram elencados os principais fatores que orbitam no regime de previdência do Estado de Santa Catarina, sendo expressos pelos vieses positivo e negativo, considerando:

- I – Fator Político;
- II – Fator Tecnológico;
- III – Fator Social;
- IV – Fator Econômico.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO -2021 -2030
Quadro 19 - AMBIENTE EXTERNO

	FATORES POLÍTICOS	FATORES TECNOLÓGICOS	FATORES SOCIAIS	FATORES ECONÔMICOS
Influência Positiva	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Boa relação com o parlamento; ✓ Maioria no parlamento; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Utilização de Big data, BI 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Geração atual não compactua com as concessões de benefícios do passado; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Abertura de novas empresas e empreendimentos;
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sociedade representada por organizações privadas de setores produtivos apoiando iniciativas de Estado; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Redes sociais como veículo ativo de comunicação; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Políticas de manutenção e inclusão de pessoas mais idosas no mercado de trabalho; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mercado internacional do agronegócio aquecido; ✓ Investimento em infraestrutura;
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Harmonia e diálogo entre os poderes constituídos; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alta oferta de Produtos; ✓ Processos digitalizados; ✓ Assinatura eletrônica; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promoção de políticas que incentivem o trabalho e a produtividade; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aplicação dos recursos de forma assertiva e efetiva;
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Interesse coletivo sobre aspirações individuais ou partidárias; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Videoconferências; ✓ Internet; ✓ Rápido desenvolvimento de sistemas; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisão de carreiras com perfil mais longo e com transferência de experiência e conhecimento; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Arrecadação do estado em dependência de variáveis econômicas, exemplo: câmbio (turismo, exportação).
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Senso de responsabilidade fiscal pelos formuladores de políticas sociais; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Telefonia; ✓ Grande capacidade de armazenamento de dados; 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Congelamento dos salários dos servidores. ✓ Linhas de crédito acessíveis; ✓ Parcerias Público Privadas (PPP)
Influência Negativa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fraca relação com o parlamento; ✓ Minoria no parlamento; 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Demasiadas verbas remuneratórias e indenizatórias; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Baixo crescimento econômico (PIB); ✓ Pandemia;
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Viés ideológico se sobrepondo; ✓ Disputa pelo poder, travando projetos de Estado; ✓ Grupos de interesse organizados buscando reajustes e ou criação 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sistemas Informatizados dos órgãos fiscalizadores e de controle obsoletos é de difícil manusear; ✓ Rápida obsolescência; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Perfil demográfico longo; ✓ Ampliação dos direitos dos dependentes; ✓ Reconhecimento de união estável ampliada; ✓ Cultura assistencialista; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Endividamento do Estado; ✓ Infraestrutura precária; ✓ Baixa arrecadação; ✓ Ausência de projetos e iniciativas para o desenvolvimento econômico e social; ✓ Burocracia demasiada;

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO -2021 -2030
Quadro 19 - AMBIENTE EXTERNO

FATORES POLÍTICOS	FATORES TECNOLÓGICOS	FATORES SOCIAIS	FATORES ECONÔMICOS
de benefícios sem a devida fonte de financiamento		✓ Envelhecimento da massa produtiva;	✓ Insegurança jurídica;
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dependência de outros órgãos para alterações legislativas; ✓ Interesse em matérias populares, impossibilitando projetos impopulares, porém de extrema importância (reforma da previdência); ✓ Decisões judiciais que impactam de forma negativa o erário; ✓ Interferência de competências entre poderes; ✓ O Estado prejudicando o Estado; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Possibilidade de fraudes, adulterações de documentos; ✓ Vazamento de dados e informações; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proteção social ampliada a gerações de dependentes; ✓ Pagamento de benefícios previdenciários e assistenciais sem a devida contribuição; ✓ Aposentadorias precoces; ✓ Aposentadorias especiais; ✓ Aumento de divórcios e contração de novo relacionamento com pessoa com grande diferença de idade; ✓ Transformação da família; ✓ Convergência x divergência cultural; ✓ Tentativa de fraude à previdência em razão da sensação de impunidade; ✓ Cultura de tentativa de consecução de benefício previdenciário, mesmo sem direito; ✓ Cultura de levar vantagem sobre o Estado; ✓ Insegurança jurídica; 	

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para a construção do planejamento estratégico do IPREV, inicialmente foram capacitados 40 servidores, sendo 20 em função de gerência e/ou de gestão qualificada e outros 20 que exercem função de chefia em atividades técnicas.

A capacitação ocorreu no mês de fevereiro de 2021, em duas turmas de 16 hora/aula cada, ministradas pela Fundação ENA, de forma remota, onde resultou na homogeneização da importância e das ferramentas do planejamento estratégico, culminando com diretrizes e ideais acerca dos rumos da autarquia IPREV/SC.

Após a disseminação no conteúdo tem-se a fase do exercício de pensar e moldar a teoria, com as ocorrências e semelhanças das atividades na prática.

A primeira questão é saber qual o negócio do IPREV? Em que pese não ter fins lucrativos, não produzir ou construir algo material, mas sim ser um prestador de serviços, a autarquia agrega valor na cadeia dos serviços públicos, no caso em tela, é uma ramificação da política de recursos humanos do Estado, em especial a gestão dos benefícios previdenciários.

Qual o negócio do IPREV?

“É a forma como uma organização cria, entrega e captura valor, seja ele econômico social ou outra forma de valor.”

Relacionado a posicionamento:

- ✓ *Mercado / clientes a atender / usuários do serviço;*
- ✓ *Características da transação (preço, margem, volume, periodicidade, atributos valorizados – ex., qualidade, design, entrega, etc – fidelidade, concentração do mercado, nível de concorrência)*
- ✓ *Tecnologia*
- ✓ *Amplitude geográfica*

2.1. O IPREV COMO NEGÓCIO:

É uma autarquia pública estadual, que realiza a gestão previdenciária do Regime Próprio de Previdência do Estado de Santa Catarina (RPPS) dos servidores públicos efetivos, englobando os pertencentes aos Poderes: Executivo, Legislativo, Tribunal de Justiça, órgãos como o Ministério Público e Tribunal de Contas.

Por se tratar de RPPS está submetido à legislação federal, e as normas estaduais, sendo fiscalizado de forma permanente e com diversas obrigações recorrentes durante o exercício fiscal.

Este tipo de regime é uma alternativa ao Regime Geral de Previdência Social (RGPS), gerido pelo INSS. Assim, o servidor poderá receber benefício previdenciário acima do teto do RGPS, desde que as contribuições ao plano de previdência sejam compatíveis e vertidas ao RPPS.

Também pode ocorrer distinção nas carreiras do serviço público, culminando em benefícios especiais e ou regras distintas da iniciativa privada.

Por toda a complexidade e especificidade da matéria previdenciária e benefícios mais vantajosos, ocorre à necessidade de organismo estatal para concentrar os dados e informações do regime previdenciário, para fins de atendimento as normas e elaboração de documentos, estudos e relatórios que comprovem a regularidade da gestão dos recursos e do equilíbrio econômico-financeiro e atuarial do RPPS.

Para a realização dos serviços de gestão o IPREV é remunerado por uma taxa de administração fixada para cada exercício, aplicada sobre o valor total dos benefícios pagos no exercício anterior, no percentual suficiente a cobrir o orçamento anual da autarquia.

Os valores auferidos pela taxa de administração são devidos e rateados, proporcionalmente entre os poderes e órgãos, e apropriados mensalmente.

A atuação do IPREV é em todo estado de Santa Catarina, onde no passado havia agências físicas nas principais regiões para atender os segurados e seus dependentes.

Ao longo da última década observou-se o baixo número de atendimentos e demandas que não justificavam as estruturas e o alto custo de manutenção. Com o surgimento de novas tecnologias está sendo possível a desativação gradual das agências e realocação dos servidores em novas tarefas, bem como novo modelo de atendimento.

A atividade do IPREV concentra-se na realização de vários serviços para usuários internos (servidores, entidades representativas de categorias e de representação patronal) e para os externos (beneficiários, ex-servidores, órgãos de fiscalização e regulamentação e sociedade civil), destacando-se:

Dos Serviços:

Quadro 20 - Serviços para usuários internos e externos

	Serviços	Usuários
I.	Conceder e revisar benefícios previdenciários;	Interno / Externo
II.	Gerir o patrimônio e os recursos das contribuições previdenciárias das cotas patronais, dos segurados e da insuficiência financeira;	Interno / Externo
III.	Compensar valores entre regimes de previdência;	Interno / Externo
IV.	Averbar tempo de contribuição de outro regime de previdência;	Interno
V.	Emitir certidão de tempo de contribuição (CTC) para ex-servidores;	Externo
VI.	Representar os interesses do RPPS em demandas judiciais;	Interno
VII.	Efetuar o pagamento das pensões previdenciárias;	Interno
VIII.	Realizar o recadastramento como prova de vida;	Interno
IX.	Prover as despesas de custeio, investimentos e manutenção do patrimônio mobiliário, imobiliário e de outros bens;	Interno
X.	Promover e realizar a contabilização e registros contábeis;	Interno / Externo
XI.	Elaborar, programar e executar o orçamento, bem como liquidar financeiramente;	Interno / Externo
XII.	Aplicar as sobras de recursos e de investimentos conforme resoluções do CMN;	Interno / Externo
XIII.	Realizar o cálculo atuarial anualmente;	Interno / Externo
XIV.	Fiscalizar e auditar a concessão de benefícios previdenciários e o recolhimento das contribuições;	Interno / Externo
XV.	Exarar instruções e procedimentos e atendimento aos setoriais de RH.	Interno / Externo
XVI.	Realizar recálculo de benefícios previdenciários	Externo
XVII.	Implantar isenção de contribuição previdenciária e IR	Externo

XVIII. Emitir demonstrativos de imposto de renda, certidões e declaração de recebimento de benefício previdenciário.	Externo
XIX. Atender consultas dos segurados de forma presencial e via tele atendimento;	Externo

Fonte: Elaborado pelo autor. Dados: Curso de planejamento estratégico

Na arquitetura inicial do Planejamento Estratégico (PE) também se encontra a definição da Missão da organização, bem como a Visão e Valores, como peças fundamentais para a construção das estratégias que, obrigatoriamente, deverão estar aderentes com estes propósitos.

Neste sentido são apresentados os conceitos extraídos do curso de capacitação *in company* da ENA, para que se tenha o perfeito entendimento da teoria e na sequência a aplicação e reformulação da tríade orientadora.

Conceitos:

Missão:

“Responde às perguntas: para que existe a organização? Que públicos devem ser beneficiados pela sua existência?”

“É sinônimo de finalidade, propósito: dá sentido à vida das pessoas e seu trabalho dentro da organização.”

“Orienta esforços em uma direção comum.”

“Serve de base para alocar recursos.”

“Evita perseguir propósitos conflitantes.”

“É base para determinar objetivos e estratégias.”

Visão

“É a explicação do que se idealiza para a organização numa perspectiva de longo prazo.”

“Estabelece um objetivo maior e desafiador para todos na organização”

Características da Missão	Características da Visão
Identifica o Negócio	É o que se “sonha” para o Negócio
É a partida	É “aonde vamos”
É a “Carteira de Identidade da organização”	É o “Passaporte” para o futuro
Identifica “quem somos”	Projeta “quem desejamos ser”
Vocação para a eternidade	Adapta-se aos desafios

Fonte: Elaborado pelo autor. Dados: Curso de planejamento estratégico

Valores

“Concepções conscientes que influenciam as nossas escolhas”.

“Podem ser pessoais e organizacionais”

“Nas organizações, sinalizam diretrizes sobre como se comportar e o que priorizar ao tomar decisões na empresa.”

O resultado das dinâmicas empreendidas no curso de capacitação orientado ao Planejamento Estratégico pôde-se extrair o seguinte:

Resultado:

2.2. MISSÃO:

Promover, implementar e executar políticas de benefícios previdenciários aos servidores públicos do Estado de Santa Catarina e seus dependentes, com responsabilidade social, de forma célere, sustentável, equilibrada, solidária e contributiva entre os segurados.

2.3. VISÃO:

Conceder e pagar, de forma equânime, os benefícios previdenciários de todos os poderes e órgãos, com recursos das contribuições previdenciárias e outros ativos geradores de renda.

2.4. VALORES:

Comprometimento, Responsabilidade, Legalidade, Segurança, Confiança, Celeridade, Ética e Transparência.

Ficou entendido que a autarquia tem como razão de existir, sua missão, ser partícipe das políticas previdenciárias e, no que lhe couber, ter atitude proativa para que ocorra o equilíbrio entre os benefícios previdenciários e as obrigações correspondentes, convergindo à sustentabilidade do plano. A condição de partícipe tem fundamento, pois a criação de benefícios distintos e condições especiais de aposentadoria não se originam do órgão previdenciário e mesmo outras vantagens, compensações e aspirações são fruto de categorias de servidores, que encontram guarida no governo de plantão, e de diversos projetos de lei que acabam sendo aprovados no parlamento, sem a conviência ou estudo adequado dos impactos financeiros e atuariais. Portanto, a promoção, a implantação e a execução são bem apropriadas para a visão.

Com relação à visão entende-se que no futuro a folha de pagamento dos inativos de todos os poderes e órgãos sejam efetivamente elaboradas e pagas pelo IPREV. Vislumbra-se ainda que não haja diferença no tratamento da composição dos proventos e de sua evolução, convergindo para benefícios sem condições especiais de uma categoria em detrimento de outra, salvo os casos em que também houver a contrapartida contributiva ao regime de previdência, caso em que se confirmaria a equânime forma.

Os valores têm seu papel fundamental para a organização, pois revela a personalidade do conjunto dos colaboradores e externa, de forma clara, para os eventuais interessados em labutar no órgão qual a cultura a ser seguida, ou seja, o que é valorizado no IPREV.

Comprometimento – A causa previdenciária tem um envolvimento social significativo, são muitos os sonhos e desejos das pessoas em alcançar a merecida aposentadoria e para a implementação destes sonhos é necessário muito trabalho, envolvimento e capacidade das pessoas que no IPREV trabalham em focar e entregar resultados. O compromisso reflete em dizer não para algumas causas, as quais o próprio servidor alcançaria vantagem pessoal, mas, em decorrência do ônus à previdência, declina.

Responsabilidade – O ato de concessão de benefício previdenciário não se trata de uma obrigação ou somente um direito do requerente, mas de uma ação que gera despesa ao

Tesouro e ao Contribuinte. Então ser responsável, diligente, atento, pragmático é demonstrar respeito e zelo com a coisa pública.

Legalidade – Em que pese o emaranhado de leis e normativas que disciplinam a previdência, constantemente se insurgem centenas de requerimentos dotados de juízo de valor ou equívocos de interpretação que afrontam não somente a previdência, mas a sociedade, com pleito de locupletar-se. O estrito cumprimento da lei na visão mais restritiva é um valor indispensável.

Segurança – Tomar decisões seguras e amparadas tecnicamente, sempre referendando as fontes de conhecimento e de dados, dedicando esforços na mitigação de riscos e mensurando consequências.

Confiança – Do ponto de vista interno a confiança nos colegas e no trabalho realizado tende a ser imprescindível, quando dotado de conhecimento, doação e dedicação empregados na consecução dos objetivos comuns.

Celeridade – Adotar todas as medidas necessárias e úteis para que os benefícios sejam concedidos de forma rápida e segura, em razão da natureza alimentar do benefício, com foco no princípio da dignidade da pessoa humana.

Ética - disciplina ou orienta o comportamento humano, refletindo a respeito da essência das normas, dos valores e dos preceitos da moral de um indivíduo. É a prática da cidadania correta, sem vício, voltada para o interesse público, destinada a atender os anseios da sociedade. Ser leal com a instituição a que serve; exercer com zelo e dedicação as suas atribuições.

Transparência - Prática que garante à sociedade o controle social das contas públicas geridas pela IPREV. Representa o modo de conduta das ações e processos que os gestores e servidores devem adotar como premissa. Prestar informações a todos sobre as ações executadas e os resultados obtidos, permitindo o controle social, com a prática de atos com visibilidade plena no desempenho de suas atribuições.

2.5. DIRETRIZES NORTEADORAS:

A organização previdenciária por sua peculiar atividade e no intuito de demonstrar o caminho a ser seguido ao longo do tempo apresenta suas diretrizes norteadoras que são as trilhas orientadoras das prioridades para cada área da Instituição, com vistas ao cumprimento da missão, visão e valores institucionais.

- I – Conceder benefícios previdenciários na mais estrita legalidade, indeferindo nos eventuais casos de dúvidas e inconsistências documentais e processuais;
- II – Buscar a sustentabilidade do regime de previdência de forma contributiva e solidária;
- III – Ser cauteloso, minucioso, responsável e ético na análise dos processos de concessão de benefícios previdenciários;
- IV – Ponderar sempre os interesses do Governo, do Estado, do RPPS, dos segurados e da Sociedade, para que haja equilíbrio, nas decisões que afetam as partes;
- V – Promover sempre o diálogo e construção de alternativas, buscando continuamente o bom termo à luz da legalidade, moralidade e sustentabilidade;
- VI – Buscar sempre equilíbrio das finanças públicas, reduzindo custos, otimizando recursos, indicando fontes de receitas e distribuindo o ônus e o ônus aos participantes do regime de previdência;
- VII – Buscar a responsabilização em todas as esferas, sobretudo, criminal, nos casos em que houver tentativa de fraude previdenciária;
- VIII - Buscar sempre a qualidade do atendimento e a celeridade na concessão do benefício;
- IX - Melhorar constantemente a comunicação vertical e horizontal da autarquia;
- X - Fomentar a cultura previdenciária;
- XI - Permitir o acesso à informação de forma transparente;
- XII - Intensificar o controle e fiscalização sobre as contribuições e benefícios previdenciários.

2.6. MACRO OBJETIVOS

Os desafios da previdência estão muito além do que o status quo atual da organização pode contribuir na solução das mazelas, contudo é possível apontar uma direção para a construção paulatina de melhorias na governança e de resultados no longo prazo.

Os macro objetivos são a direção por onde seguirá à gestão do IPREV para o encontro de pretensas melhorias a serem desenvolvidas numa programação descrita no Mapa Estratégico.

- ✓ Prestar serviços de qualidade aos segurados do RPPS/SC de forma célere, com resolubilidade e assertiva conclusão;
- ✓ Promover a interação e integração com os setoriais de RH de todos os organismos que compõe o RPPS/SC;
- ✓ Assumir a postura de organização responsável pela concessão de benefícios previdenciários;
- ✓ Promover serviço de qualidade, em total harmonia com a missão da instituição, que é garantir proteção ao servidor público do Estado e seus dependentes por meio de sistema público de política previdenciária contributiva, solidária e sustentável;
- ✓ Promover soluções para a redução do déficit financeiro e atuarial;
- ✓ Interagir com todos os poderes e órgãos do serviço público estadual, para conscientizar sobre a importância da busca pelo equilíbrio econômico-financeiro e atuarial do regime de previdência, e dos desafios para a manutenção da adimplência dos benefícios previdenciários;
- ✓ Garantir a transparência e a facilidade de acesso aos serviços prestados, com uma comunicação clara, objetiva, tempestiva, ágil, oportuna, consistente e acessível ao público externo e interno;
- ✓ Fortalecer os controles internos administrativos, o combate às fraudes, a gestão de riscos e a segurança institucional;
- ✓ Aplicar soluções tecnológicas que visem simplificar processos e procedimentos;
- ✓ Otimizar a arrecadação com compensação previdenciária;
- ✓ Implantar a gestão por competência e resultados;

- ✓ Fortalecer a instituição pelo aperfeiçoamento e capacitação continuada de seu corpo funcional;
- ✓ Reduzir custos operacionais e assegurar a continuidade dos processos de organização e inovação institucional.

Para a elaboração do Planejamento Estratégico fora utilizado como método e ferramenta de apoio o *Balanced Scorecard (BSC)* que permite a construção da matriz denominada de mapa estratégico e a mensuração de resultados.

O Balanced Scorecard como estratégia de avaliação de desempenho:

“Ele traduz a missão e a estratégia das organizações em um conjunto balanceado e abrangente de medidas de desempenho, que servem de base para um sistema de medição e de gestão estratégica.”

*“Os objetivos e medidas do scorecard derivam da estratégia da organização e focalizam o desempenho organizacional sob **quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento**”.*

As perspectivas do BSC sob a ótica da administração pública, adaptadas à realidade do IPREV, estão assim delineadas:

1. Sociedade/RPPS/Governo
2. Procedimentos internos
3. Aprendizado e crescimento
4. Planejamento e orçamento

2.7. MAPA ESTRATÉGICO

O **Mapa Estratégico (quadro 22)** é a representação matricial do Plano Estratégico do IPREV/SC composto por um conjunto de desafios, denominados **objetivos estratégicos**, que se relacionam de forma a alcançarem a consecução da **visão de futuro**, que venham a fortalecer o cumprimento da **missão**.

Na matriz estão distribuídas horizontalmente as **perspectivas (BSC 1-4)**, mantendo uma relação de causa e efeito entre suas **dimensões** (Estratégica, Tática e Operacional). As perspectivas se desdobram em planos estratégicos que estão alinhados com os macro objetivos e os objetivos estratégicos a serem alcançados. As perspectivas serão avaliadas pela efetividade, eficiência e eficácia do conjunto do plano estratégico.

Na dimensão tática encontram-se as ações estratégicas a serem empreendidas para o alcance dos objetivos - que irão requerer um plano de trabalho detalhado para cada ação planejada.

As **perspectivas**: de resultados tem o olhar para a afetação dos agentes externos, no caso o governo e sociedade catarinense. Também incluído nesta perspectiva o RPPS que engloba os segurados, poderes e órgãos. E os processos internos, de aprendizado e crescimento, são aqueles com foco para dentro da organização.

Dimensão Estratégica: é a orientação estratégica que tem como base os macro desafios e a visão de longo prazo do IPREV;

Dimensão Tática: define ações exequíveis para o alcance dos objetivos e das transformações definidas na dimensão estratégica,

Dimensão Operacional: Trata do plano detalhado das ações a serem empreendidas identificando os atores e responsabilidades, onde serão descritas através da ferramenta 5W3H.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO -2021 -2030
Quadro 22 - MAPA ESTRATÉGICO – IPREV 2021 – 2030 – Modelo BSC

PERSPECTIVAS	DIMENSÕES			
	ESTRATÉGICA ↓		TÁTICA ↓	OPERACIONAL ↓
	PLANO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	AÇÕES ESTRATÉGICAS	PLANOS DE TRABALHO
RESULTADOS PARA RPPS, GOVERNO, ESTADO E SOCIEDADE	Excelência no Atendimento	Maior celeridade, resolubilidade e assertividade às demandas dos segurados	Criar estrutura e níveis de atendimento	Estabelecer competências para os níveis de atendimento, prazos e manuais; Criar Central de Atendimento Multicanal (CAM)
		Reduzir retrabalho	Adequar e melhorar a instrução processual	Criar checklist documental, procedimentos, fluxos de processos, padronização assuntos
		Oferecer suporte aos setoriais de RH	Interação e Resolubilidade	Disponibilizar recursos para o atendimento dos RH (pessoas, IN, sistemas, manuais)
	Revisão Legislação	Pagar em dia os benefícios previdenciários	Reduzir o déficit financeiro e atuarial	Reforma da Previdência Estadual
		Reduzir demandas judiciais	Propor alteração legislativa em matérias controversas	Fazer levantamento das principais matérias que geram demandas judiciais, propor as alterações, sensibilizar o governo e parlamentares e sociedade
		Obter decisões judiciais mais favoráveis	Criar diálogo permanente com o poder judiciário	Preparar material para: discussão, sensibilização, argumentação e consequências na previdência das decisões judiciais pelos magistrados.
PROCESSOS INTERNOS	Modernização Tecnológica e da Infraestrutura	Aumentar a produtividade, ter confiança na base de dados e segurança na concessão de benefícios.	Identificar e desenvolver mecanismos de cruzamento de dados	Estabelecer método de pesquisa e elencar as principais informações a serem obtidas e o cruzamento de dados com emissão de relatório de crítica.
	Governança e Compliance	Ter segurança e confiabilidade nos processos decisórios	Rever e revisar todos os procedimentos de concessão de benefícios.	Elaborar e Aprimorar controles Internos, pareceres, fluxos, alçadas decisórias e de responsabilidade.
	Materializar o conhecimento dos servidores	Difusão e armazenamento do conhecimento.	Nomear servidores capacitados para exercer funções de gestão.	Elaborar manual de operações por área de conhecimento

EFETIVIDADE

EFICÁCIA

**IPREV**

PERSPECTIVAS		DIMENSÕES		
		ESTRATÉGICA ↓	TÁTICA ↓	OPERACIONAL ↓
		PLANO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	AÇÕES ESTRATÉGICAS
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Gestão estratégica de pessoas	Qualificar os setoriais de RH	Promover ações junto aos setoriais de RH, voltadas a capacitação.	Confecção de Manual de instrução para processos de concessão de aposentadoria, averbação e CTC
		Suprir a necessidade de pessoal	Redimensionar quadro de pessoal e realocar de acordo com a demanda das áreas	Levantamento de demandas e necessidades
		Celeridade, resolubilidade e assertividade na conclusão de tarefas, atividades e processos	Fomentar a cultura de gestão do conhecimento com foco do desempenho institucional	Promover integração social das áreas; Investir em treinamento e capacitação; Promover reuniões periódicas de trabalho (diretorias e gerências);
		Possuir quadro de pessoal com: formação, competências e habilidades aderentes as demandas de longo prazo do RPPS	Identificar o perfil profissional de servidor alinhado as novas demandas, desafios e competências dos RPPS	Elaborar: mapa de competências, identificar as formações acadêmicas de maior aderência; Linha do tempo identificando as possíveis baixas (aposentadoria e cessação disposição, por mês/ano); quantificar a necessidade de servidores e terceirizados para 1, 5, 10 e 20 anos.
PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO	Indicação de novas fontes de custeio e financiamento do RPPS.	Oferecer ao MPS plano viável de equacionamento do déficit atuarial.	Criação de grupo de trabalho multidisciplinar e intersetorial de Governo	Realizar levantamento dos principais ativos que poderiam ser convertidos e ou monetizados ao fundo de previdência.
	Gestão Financeira	Conseguir utilizar os recursos financeiros em projetos contemplados no orçamento.	Cada gerência apresentar projetos de inovação e de melhorias na cadeia produtiva (processos, sistemas, fluxos, procedimentos)	Desenvolver catálogo e cronograma de projetos alinhados ao orçamento.

EFICIÊNCIA

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.8. DAS PERSPECTIVAS DO MAPA ESTRATÉGICO:

2.8.1. Quais valores se pretendem gerar para a sociedade, governo e RPPS?

O equilíbrio na relação das partes é de fundamental importância, pois os valores a serem gerados devem contemplar satisfatoriamente os interesses dos envolvidos, por parte do governo: o alinhamento com o plano de governo, a obediência rigorosa à legislação e o cuidado com as finanças públicas.

Ao RPPS cabe a gestão do plano previdenciário também na mais estrita legalidade, porém, deve sempre se manifestar e subsidiar qualquer debate acerca do tensionamento da criação de novos benefícios que venham a impactar financeiramente e atuarialmente o regime de previdência.

A sociedade é a financiadora das outras duas partes: é ela que contribuiu via o recolhimento de impostos na expectativa de se obter retorno em serviços e investimentos pelo poder público para a satisfação das demandas – que são volúveis com o tempo - Nesta senda, o RPPS pouco agrega à sociedade, mas serve de estímulo aos servidores para que prestem adequadamente o serviço e retorno a sociedade.

O valor gerado pelo IPREV é justamente em ser o agente moderador na busca do equilíbrio dos interesses e dos impactos financeiros e atuariais.

2.8.2. Para os segurados e beneficiários que valor tenciona-se agregar?

Qualquer usuário de serviço deseja ser atendido de forma rápida e resolutiva, e que ainda o prestador de serviços disponibilize diversos canais de comunicação, que possibilitem o demandante a optar pelo mais conveniente.

O valor a agregar é baixo consumo do tempo do usuário, respostas rápidas, objetivas e resolutivas.

2.8.3. Processos Internos – Para satisfazer o público alvo e alcançar a visão e cumprir a missão, que processos devem sobressair?

A concessão de benefícios automatizada e informatizada, com a adoção de tecnologias como a Inteligência artificial (I.A) e banco de dados regularmente atualizados promovendo cruzamento de informações para análises e pareceres mais céleres.

As requisições de benefícios e simulações de aposentadoria ofertada por meio informatizado, em sistema próprio e integrado com os poderes e órgãos pertencentes ao RPPS.

2.8.4. Aprendizado e crescimento: Para alcançar a visão como sustentar a habilidade de mudar e progredir?

Por meio da qualificação, capacitação e participação representativa tornar-se referência e adquirir competências necessárias para interferir de forma efetiva e decisiva nos processos, projetos de lei e proposições que tenham efeitos pecuniários sobre o RPPS.

2.9. PLANO ESTRATÉGICO

Perspectivas de Resultado: Para RPPS, Governo, Estado e Sociedade.

2.9.1. EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO

Devido a massa de 62 mil servidores aposentados e mais de 12 mil pensões instituídas e considerando ainda a massa que se encontra no abono permanência, ou seja, já cumpriram os requisitos para a aposentadoria, em 2021, corresponde a 9.116 servidores, a demanda de processos tende a ser superior a capacidade de produção instalada.

Atualmente, não só em função da pandemia, as demandas têm aportado no IPREV cada vez mais de forma eletrônica, bem como por centenas de ligações telefônicas sobre os mais diversos assuntos, onde são recepcionados pela telefonista, que não tem por função prestar esclarecimentos, mas direcionar as áreas competentes. O serviço é realizado por funcionário terceirizado, com alta rotatividade, e por fim as ligações são transferidas frequentemente para setores equivocados, em horário incompatível com o expediente, para ramais desativados e ainda para servidor despreparado. A conversa termina após minutos, sem que o segurado/interessado obtivesse uma resposta, encaminhamento ou se quer muitas vezes um atendimento de verdade.

Os processos de aposentadoria têm início nos setoriais de RH, no caso do poder Executivo, porém, a análise quem realiza é o IPREV. A instrução processual é repleta de falhas e inconsistências que repetidamente baixam em diligência.

Depreende-se:

1. A falta de conhecimento dos servidores do RH setorial, em primeiro por não haver orientação formal do IPREV quanto à instrução mínima dos processos; segundo pela alta rotatividade dos servidores de RH e em terceiro pela conveniência em abrir processo no SGPE e encaminhar ao IPREV, mesmo mal instruído.
2. No IPREV não há interação, treinamento, capacitação ou diálogo permanente com os RH's, nem com os servidores interessados em se aposentar, por não haver estrutura nem a formalização de procedimentos;
3. Qualquer demanda hoje direcionada ao IPREV é respondida somente dentro de um processo devidamente protocolado - quando é respondido.

Por fim, a existência da LCE nº 470/2009 que equivocadamente está sendo interpretada, onde se aduz que após 60 dias da protocolização dos processos de concessão de aposentadoria, e não havendo finalização, o servidor poderá usufruir do afastamento “aguardando aposentaria” que consiste em aguardar em “casa”, como se aposentado estivesse. Porém, quando ocorrem diligências e o setorial de RH não as resolve de imediato e ou não resolve mesmo, não é comunicado ao servidor para retornar ao trabalho. Este tipo de situação tem sido recorrente. Para pôr fim nesta prática tenciona-se a abertura de processo somente no IPREV, após solicitação de benefício por meio do Webservice, e nos casos de diligência a determinação de prazos para o atendimento, caso em que não respondido, o processo tem seu indeferimento automático após o vencimento do prazo.

A excelência no atendimento visa minorar as divergências, inconformidades e imprimir celeridade, tendo como plano estratégico:

- a. Canais de comunicação acessíveis;
- b. Instrução processual assertiva;
- c. Interação e Resolubilidade.

2.9.2. REVISÃO LEGISLAÇÃO

Reforma da Previdência Estadual - Criar documento detalhado sobre as condições da previdência, comparando com o mundo, Brasil, outros RPPS, sugerindo alterações e demonstrando os impactos financeiros e atuariais da situação atual e com a reforma.

Promover reuniões estratégicas de sensibilização com a sociedade organizada, imprensa e parlamentares para conhecerem as propostas, projeções e as consequências da atual trajetória da previdência estadual.

Realizar levantamento das principais matérias que são as causadoras de demandas judiciais, propor alterações necessárias, realizar discussões com as partes envolvidas e promover a sensibilização de legisladores e judiciário para que ocorra no médio prazo a redução de processos judiciais e nos casos judicializados, que se tenham decisões mais favoráveis ao regime de previdência.

PERSPECTIVAS DE RESULTADOS: PROCESSOS INTERNOS

2.9.3. MODERNIZAÇÃO DA TECNOLOGIA E DA INFRAESTRUTURA

2.9.3.1. Recadastramento por reconhecimento facial:

A prova de vida dos beneficiários do RPPS é uma obrigação anual a ser realizada sempre próxima a data de aniversário. O serviço é prestado atualmente para os inativos, diretamente no RH de origem do servidor, e os pensionistas por intermédio das agências do IPREV.

As agências foram criadas quando do antigo IPESC para atender aos “associados” nas mais diversas demandas, que até então eram operadas pela autarquia, como por exemplo: planos de saúde e odontológico, farmácia, financiamento habitacional e pensão por morte e ou invalidez. Tais benefícios inclusive eram conveniados com os municípios catarinenses, fato que manteve a importância das agências. A partir da lei Federal nº 9717/98 as atribuições dos regimes de previdência ficaram bem definidos como sendo concessão de benefícios previdenciários e que outros serviços deveriam ser cessados. Desde 2008 com a repaginação da previdência estadual e a criação do IPREV

(LCE 412/2008) as agências perderam sua importância e propósito, restando praticamente o serviço de cadastramento.

Os custos de manutenção dos imóveis e subaproveitamento de pessoal ensejaram no fechamento gradual das agências: à medida que os servidores vão se aposentando não há reposição nas agências e os mais novos estão recebendo outras atividades, na tentativa de compatibilizar as atribuições do concurso o qual ingressaram, com a nova realidade das demandas e serviços.

Porém, a prova de vida é o meio necessário para a certificação da continuidade no pagamento de benefícios. Em que pese à obrigação dos familiares informarem o óbito, nem sempre é tempestivo, acarretando o pagamento indevido, em alguns casos perdurando por meses. Como alternativa à continuidade dos serviços e aproveitando a tecnologia atual será disponibilizado aplicativo (App) para telefone celular de reconhecimento facial. Alguns beneficiários de mais idade provavelmente não terão acesso pessoal, mas membros da família poderão se cadastrar para realizar a prova de vida através do seu celular. Em casos mais extremos no RH de origem do servidor.

2.9.3.2. Softwares de Mineração de Dados

Com a quantidade e volume de dados e informações que estão disponíveis na rede mundial de computadores, de bancos de dados oficiais e abertos, tem-se a oportunidade de integrar, cruzar e extrair informações para auxiliar nas análises de processos de concessão de benefícios e também para a cessação.

2.9.3.3. Webservice ou Portal IPREV

Os requerimentos de benefícios previdenciários atualmente têm entrada pelo SGPE, onde não há filtros, nem análise prévia, permitindo o envio de processos inconsistentes e não padronizados, mesmo havendo Instrução Normativa. Os outros poderes nem tem se quer o caminho para o envio das aposentadorias concedidas por eles. Fato que implica na não análise das concessões pelos poderes.

Os requerimentos de pensão geralmente são abertos no próprio IPREV pelos servidores. Os requerimentos de aposentadoria dão início nos RH setoriais, onde são anexados os documentos necessários e realizada uma análise prévia.

Em ambos os casos é possível via um **requerimento eletrônico** padronizar os pedidos, criar critérios objetivos de crítica às informações inseridas e ainda cruzar dados que alertam sobre possíveis inconsistências nos processos. Neste seria o caso da construção de área no site ou link remetendo aos interessados ao local para início dos requerimentos.

2.9.3.4. Desenvolver e ou contratar módulo previdenciário

O IPREV não possui sistema próprio de banco de dados dos servidores inativos, restando utilizar o SIGRH da SEA. Versa a possibilidade de desenvolvimento de módulo previdenciário no referido sistema, porém, as regras e parametrização deverão ser construídas pelo IPREV - demandando horas em desenvolvimento e prazos indefinidos. Ou ainda licitar sistema que já opera com RPPS com objeto de licença de uso. Não obstante

os dois casos em paralelo, até o sistema próprio estar em condições de uso. Mesmo assim, quem alimentará, fará a manutenção e a parametrização a cada alteração legislativa?

2.9.3.5. Registro de atendimentos (estratificação);

Disponer de canais multiatendimento com capacidade de registros das demandas internas e externas, extraindo e cruzando dados e informações relativas aos tipos de demandas, capacidade e tempo de resposta e satisfação do segurado para o aperfeiçoamento continuado da prestação de serviços realizados pelo IPREV.

2.9.3.6. Modernização de máquinas e equipamentos;

Modernizar o parque tecnológico para que todos os projetos voltados aos objetivos estratégicos tenham capacidade de resposta, facilidade, auxílio, agilidade, segurança e entrega adequada ao usuário.

Abastecer todas as diretorias com equipamentos, softwares e programas de última geração licenciados em todos os PC

- ✓ Aumentar a capacidade de armazenamento e tráfego de dados;
- ✓ Adquirir equipamentos com melhor desempenho;
- ✓ Instalar redes de lógica e dados de maior velocidade;
- ✓ Automatizar Processos no que for possível;
- ✓ Contratar plataforma que englobe a maior integração possível com os meios de comunicação (telefone, chat, WhatsApp, e-mail)

2.9.4. GOVERNANÇA E COMPLIANCE

A tomada de decisão pelos gestores deve ser sempre amparada pela escolha da melhor alternativa frente às possibilidades, conveniência, interesses e legalidade. Na construção e identificação dos caminhos que levam a decisão certa, a formação de base de conhecimento sólido, procedimentos rigorosos, análises consistentes e farto material de apoio e comprobatório tende a facilitar a operação e execução das atividades e competências do RPPS - e ainda mitigar riscos.

Neste norte o IPREV promoverá a revisão de todos os procedimentos da cadeia produtiva com objetivo de propiciar confiança e segurança na tomada de decisões, haja vista o histórico de diligências do TCE, muitas aplicadas aos gestores pretéritos e situações de inadimplência em relação ao CRP.

A manualização, a implantação de procedimentos e controles internos vem ao encontro da padronização e alinhamento com as políticas de gestão previdenciária, bem como a instrumentalização para o acompanhamento e monitoramento das atividades e dos resultados esperados e obrigatórios.

2.9.5. MATERIALIZAR O CONHECIMENTO DOS SERVIDORES

O serviço público tem características que revelam a exaustão dos recursos para somente aí buscar soluções para eventual substituição e ou reposição. Em se tratando de capital humano esta característica é mais latente uma vez que o servidor pode passar décadas realizando um conjunto de tarefas, sem que outro saiba ou conheça o ofício desenvolvido pelo primeiro. E quando chega a aposentação geralmente é fulminante o desligamento.

A transferência do conhecimento, armazenamento e difusão da experiência de algum modo deve ser implementado e neste contexto o IPREV irá proceder a manualização de todas as operações realizadas pela autarquia para fins de estabelecer procedimentos e instruções padronizadas, bem como permitir a continuidade dos serviços mesmo após a aposentadoria ou gozo de licenças, férias ou Ltip.

PERSPECTIVAS DE RESULTADOS: APRENDIZADO E CRESCIMENTO

2.9.6. GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

2.9.6.1. Relacionamento com setoriais de RH

O IPREV é parte no conjunto de atividade e tarefas que são desenvolvidas no poder executivo, no caso voltado especificamente ao servidor efetivo, para que o mesmo possa adquirir seu direito aos benefícios previdenciários. Durante toda a vida laboral há um vínculo do servidor com seu órgão de origem, toda a ficha funcional e anotações de carreira estão lançadas e registradas no SIGRH, imputadas pelo setorial do RH de origem. Resta que quando chega o momento de aposentadoria ocorrem divergências e inconsistências de lançamentos e registros que impedem a análise e por vezes a concessão do benefício pleiteado.

Tem-se o distanciamento do órgão previdenciário dos setoriais de RH como uma das causas das inconsistências, uma vez que há rotatividade de pessoal nos setoriais, ausência de procedimentos e instruções formalizadas e detalhadas sobre a instrução processual e diligência documental exigida pelo IPREV.

A interação permanente entre RH's e IPREV e a construção de Instrução Normativa conjunta para amparar e normatizar os procedimentos poderá resultar em decréscimo das diligências, do retrabalho e inconformidades nos atos de concessão.

O oferecimento de treinamento constante e canais de acesso direto de comunicação aos RH's servirão de instrumentos para a qualificação dos servidores na ponta do processo, objetivando a convergência de entendimentos e instrução processual adequada.

2.9.6.2. Quadro de servidores

Como apontado no item 1.5.1 a redução do quadro de pessoal do IPREV é fator preocupante para a manutenção dos serviços da entidade. Por outro lado, a reorganização administrativa e a implantação de manuais, procedimentos e revisão dos fluxos de processos aliados a automatização e ou adoção/desenvolvimento de ferramentas tecnológicas podem ser de grande auxílio em substituição a reposição de pessoal, ao menos em quantitativos bem menores aos registrados na década de 2010.

O levantamento detalhado de todas as atividades realizadas pelo IPREV mensurando a quantidade de horas para executar as tarefas e controlando os quantitativos de demandas, poder-se-á realocar a força de trabalho na linha de produção, adicionando tarefas aos servidores, relacionadas com o setor, permitindo uma economia de escopo.

A programação de tarefas e atividades dentro de um cronograma pré-estabelecido utilizando e realocando os fatores de produção por períodos, poderá resultar na maximização dos fatores, suprimindo a necessidade de pessoal. O perfil dos servidores descrito no item 1.5 indica um quadro heterogêneo, mas concursados de nível do ensino médio com predominância. Requer atenção a formação ou renovação do quadro de servidores e ou cargos no IPREV, uma vez que as atribuições e obrigações legais são cada vez em quantidades maiores e as exigências de conhecimento técnico-profissional e de competências tende a ser mais refinada e qualificada. Neste sentido, depois de esgotadas as tentativas de realocação e aproveitamento das competências dos servidores existentes, deverá se identificar a formação acadêmica do servidor a se buscar por concurso, a evitar, ao que parece o equívoco passado na contratação de

servidores nível fundamental e médio. Inclusive tal infortúnio tem gerado dificuldades no aproveitamento de pessoal, onde mesmo possuindo nível superior, se negam a fazer serviços mais elaborados que demandam maior cognição e intelecto, por terem sido aprovados em concurso com atribuições que atualmente pouco agregam à organização.

2.9.6.3. Desempenho Institucional

O IPREV pelo rápido crescimento que apresentou em relação ao número de benefícios concedidos e pela necessidade de mudança de cultura e focalização em atividades estritas a previdência, em detrimento aos serviços assistências (proibidos por lei) teve sua estrutura remexida muitas vezes para a adequação às normas e organização interna. Muitos trabalhos foram adaptados aos sistemas e controles existentes, e criadas diversas áreas na tentativa de atender aos novos tempos. Versa que os recursos tiveram que ser realocados e muitos pereceram pela obsolescência. Em que pese à quantidade histórica de servidores da autarquia, e a divisão de trabalho, ao que parece se criaram “ilhas” de execução de tarefas, sem que houvesse a preocupação em geri-las em conjunto. Têm-se várias gerências e setores onde cada um tem a certeza que o seu trabalho é mais importante que os desenvolvidos por outrem. A empatia operacional e o desenvolvimento de soluções críveis, céleres e resolutivas não foram o forte da organização.

A elaboração do Planejamento Estratégico visa também aproximar as áreas num esforço para o entendimento que o conjunto de atividades realizadas é o que torna o IPREV importante e nenhum setor ou gerência de forma isolada e autônoma tem importância. O somatório do labor é o desempenho da instituição. Neste sentido o investimento em treinamento, capacitação, o exercício do diálogo e reuniões periódicas deverão ser implementadas com o objetivo de integração das áreas e processos, a fim de que cada indivíduo agregue seu valor e que possa entregar ao próximo indivíduo da linha de produção um trabalho de qualidade, sem reparos e com respeito às necessidades de cada etapa.

PERSPECTIVAS DE RESULTADOS: PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO

2.9.7. NOVAS FONTES DE CUSTEIO E FINANCIAMENTO

As contribuições vertidas ao RPPS já se mostraram insuficientes tendo as alíquotas atingidas 14% da cota-segurada e 28% da cota-patronal, além da cobertura da insuficiência que corresponde a uma alíquota adicional de 69%, perfazendo mais de 90% de cota-patronal, que é extraída da fonte 100 do Tesouro, ou seja, recursos que poderiam ser direcionados para o atendimento de várias áreas de governo, conforme já exposto no início deste planejamento.

Exaurida a fonte, faz-se necessária a busca de alternativas que possam amenizar os aportes do Tesouro e a privação do contribuinte, à medida que é preterido na distribuição do bolo tributário.

O Estado detém e possui vários tipos de ativos, sendo mobiliários e imobiliários, todos passíveis de monetização, a depender da utilização de instrumentos adequados para a formatação do ativo em comercializáveis e com liquidez. A dívida ativa, por exemplo, pode ser securitizada rendendo recursos de imediato; imóveis poderiam compor um fundo imobiliário, com projetos de desenvolvimento ou alienação simples; concessões de portos e aeroportos, rodovias, também poderiam prover renda ao RPPS.

O RPPS por sua natureza jurídica não pode ser a incubadora de projetos dessa natureza, mas pode auxiliar e promover a busca de alternativas críveis, junto a mercado financeiro e de capitais, e nas Parcerias Público Privadas (PPP), assim como as secretarias de estado que possam contribuir. Neste sentido a criação de Grupo de Trabalho (GT) para realizar os levantamentos e estudos para viabilizar projetos, seria pertinente e desejável.

2.9.8. GESTÃO FINANCEIRA

O IPREV tem seu orçamento respaldado na taxa de administração advinda do percentual fixado sobre todas as remunerações incidentes sobre a folha de pagamento total da previdência. A partir da previsão das despesas totais do RPPS durante um

exercício é fixada a taxa em percentual e aplicado sobre o montante do ano anterior. Versa que muitas rubricas orçamentárias acabam não sendo efetivadas ou por falta de projeto ou pela morosidade e burocracia para se alcançar o objetivo dentro do mesmo exercício. Assim, geralmente ao chegar ao fim do exercício ocorre superávit financeiro, o que não é desejável, uma vez que o Estado demanda recursos em outras áreas e poder-se-ia ter empregado de forma efetiva.

Tem-se que o orçamento é peça de ficção estando superestimado ou em decorrência da letargia de gestão em efetivar projetos e programadas que se encontram planejados.

O planejamento estratégico será um instrumento para alinhar os projetos estruturantes e de gestão, deixando claro e transparente os objetivos, estágios e prazos para implementação, convergindo e indicando para um orçamento mais realista e assertivo.

Quadro 23 - Metas da Previdência Estadual

Descrição	Referência
1. Reduzir o déficit atuarial;	↓25%
2. Reduzir o déficit financeiro;	↓15% ao ano
3. Conceder benefícios previdenciários em até 30 dias;	↓30 dias
4. Reduzir em 90% as diligências do TCE sobre as homologações de aposentadorias e pensões, dos processos ingressos a partir de 2022;	↓90%
5. Encaminhar 100% do estoque de processos de compensação previdenciária ao INSS, resolver 60% dos processos com inconsistências que aguardam soluções, tudo até o final de 2025	100% estoque 60% resolução
6. Aumentar o ingresso de recursos de compensação previdenciária, até o esgotamento do estoque de processos;	↑30% ano
7. Implementar o cadastramento por biometria facial	Até março/2022
8. Disponibilizar e exigir dos poderes e órgãos o uso do <i>WebService</i> do IPREV para envio e solicitação de benefícios previdenciários;	A partir de 2022
9. Reduzir o número de processos judiciais;	↓50% até 2030
10. Emissão de CTC e averbação	Em até 60 dias
11. Implantar e operar a central de atendimento multicanal;	Dez/2021

Fonte: Elaborado pelo autor. Dados: Curso de planejamento estratégico

2.10. AÇÕES ESTRATÉGICAS

As Ações Estratégicas, no contexto deste Plano Estratégico e da metodologia *Balanced Scorecard* são definidas como o conjunto de Programas, Projetos ou Atividades desenvolvidos na organização para o alcance dos Objetivos Estratégicos, possibilitando que haja um deslocamento em direção à visão de futuro com o cumprimento de suas metas.

Os Programas são um conjunto de projetos com objetivos que se completam. Os Projetos representam esforços temporários empreendidos para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo, que servem para alavancar a estratégia, proporcionando saltos qualitativos em determinado processo.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO -2021 -2030

Para o desenvolvimento das ações estratégicas foi utilizada a ferramenta 5W3H em formato de matriz, detalhando a partir do Plano de Trabalho - contido no Mapa Estratégico - as ações, responsabilidades, prazos, custos e metodologia para o alcance das metas e objetivos. (em elaboração pelas gerências – Será colocado nos anexos)

Tabela 03 – Plano de ação - Exemplo

Perspectivas	PLANOS DE TRABALHO	PLANO DE AÇÃO						
		O que	Por que	Onde	Quando	Quem	Como	Quanto
Resultados	Estabelecer competências para os níveis de atendimento, prazos e manuais;	Estruturar setor, competências e alçadas, conteúdo / FAQ	Padronizar atendimento, controlar demandas, prazos e gerar estatísticas	IPREV	até julho/21	Gab/DIPR/Gerat	Reuniões semanais de conteúdo e evolução	Orçar material impresso e digital
	Criar Central de Atendimento Multicanal (CAM)	Estrutura física e tecnológica para ser a porta de entrada de todas as demandas da previdência.	Gerar valor aos usuários	Casarão IPREV	até dez/21	Diretoria	Dimensionar a estrutura física, equipamentos e pessoal	Orçar
	Criar checklist documental, procedimentos, fluxos de processos, padronização assuntos							
	Disponibilizar recursos para o atendimento dos RH (pessoas, IN, sistemas, manuais)							
	Reforma da Previdência Estadual							

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.11. Análise SWOT

A identificação e mensuração das forças que atuam na organização podem ser verificadas por meio da matriz de análise *SWOT*, que identifica os fatores internos da organização destacando seus pontos fortes e fracos, e numa análise dos fatores externos, observando as oportunidades e ameaças.

O cruzamento das forças com o ambiente indicará a eventual necessidade de estratégias para o aproveitamento das oportunidades e a mitigação das ameaças, bem como possíveis indicativos de mudanças internas na organização a fim de melhorar seus pontos fortes e corrigir e/ou atenuar os pontos fracos.

A resultante do cruzamento dos dados foi associada ao Mapa Estratégico, onde se podem encaixar os elementos do Plano Estratégico (objetivos estratégicos, ações estratégicas e planos de trabalho) como medidas de equalização das forças, a fim de mitigar as ameaças, corrigir os pontos fracos e melhor aproveitar as oportunidades.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO -2021 -2030
Quadro 24 - Quadro SWOT – Elaborado a partir da capacitação

Fatores Internos	Fatores Externos
PONTOS FORTES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Experiência e competência nos setores; ✓ Gestão atual do IPREV técnica, visando à elevação da eficiência na instituição; ✓ Ferramentas para o trabalho remoto; ✓ Capacidade financeira independente (Autarquia); ✓ Ambiente de trabalho adequado com todos os fatores suficientes para a produção do IPREV; ✓ Ambiente de trabalho e convívio entre colegas agradável; ✓ Qualificação dos servidores; ✓ Comprometimento das equipes com o trabalho. ✓ Bom relacionamento entre os servidores e gestores; ✓ Mão de obra qualificada e disposta a implementar novas ferramentas e o novo planejamento estratégico; ✓ Boa relação com os demais órgãos públicos; ✓ Conhecimento técnico dos servidores para elaborar o POP - Procedimento Operacional Padrão 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Disponibilidade tecnológica: ferramentas que possibilitam a difusão da tecnologia dentro do IPREV (IA, Power Bi, Processos estatísticos); ✓ Ambiente político-econômico-social favorável à aprovação da reforma da previdência. ✓ Adesão ao Pró-Gestão, elevando as boas práticas na atual gestão processual do RPPS/SC ✓ Como órgão Gestor do RPPS/SC pode encabeçar orientações e regulamentar diretrizes a serem seguidas pelos setoriais. ✓ Participação dos Conselhos; ✓ Instrumentos financeiros disponíveis no mercado de monetização de ativos (imóvel, dívida); ✓ Utilização de ativos do Estado para integralização em plano de equacionamento do déficit atuarial. ✓ Mandato para gestores, com exigência de qualificação e certificação;

PONTOS FRACOS	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elevado número de servidores do IPREV que já adquiriram os requisitos para aposentação; ✓ Ausência de mecanismos para avaliação do desempenho; ✓ Ausência de um sistema informatizado integrado; ✓ Ausência de comunicação entre os setores; ✓ Alocação de mão de obra disfuncional entre os setores; ✓ Concentração de conhecimento; ✓ Defasagem nos sistemas tecnológicos; ✓ Alta rotatividade do gestor; ✓ Base de dados desatualizada; ✓ Resistência a mudanças por parte dos servidores; ✓ Excesso de sistemas em planilhas de Excel; ✓ Rotatividade de pessoal terceirizado. ✓ Falta de controle cadastral – Inconsistência do banco de dados; ✓ Comunicação ineficientes com os segurados e beneficiários – acesso à informações claras e eficientes dos seus direitos e deveres; ✓ Descontinuidade das ações e projetos; ✓ Ausência de normatização de procedimentos administrativos; ✓ Falta de investimento em tecnologia e pessoal. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diminuição do número de ativos, afetando a base contributiva; ✓ Interferência política na alteração da reforma da previdência; ✓ Tentativas de fraudes a previdência; ✓ Expectativa de vida se elevando, gerando um benefício mais longínquo; ✓ Desconhecimento sobre a importância do equilíbrio atuarial; ✓ Corporativismo pressionando a criação de novos benefícios; ✓ Poder judiciário proferindo decisões que afetam negativamente a capacidade orçamentária e financeira do estado; ✓ Elevação na judicialização de processos; ✓ Alteração do gestor; ✓ Crise fiscal e econômica brasileira; ✓ Déficit financeiro e atuarial com crescimento explosivo; ✓ Fatores sociais (pandemia); ✓ Falta de conhecimento da matéria previdenciária – Falta de cultura previdenciária; ✓ Aumento da aposentadoria devida reforma previdência ✓ Informações financeiras e cadastrais que não estão sob nossa gestão direta, com dependência de outros órgãos; ✓ Ausência de autonomia da folha de pagamento; ✓ Falta de autonomia administrativa/ financeira

Fonte: Elaborado pelo autor. Dados: Curso de planejamento estratégico

A PARTIR DO CRUZAMENTO DOS DADOS:

2.12.1. Como os Pontos Fortes contribuem para a captura das oportunidades e amenizam as ameaças?

Cruzamento das Forças	Plano Estratégico
✓ Capacidade financeira para a contratação de ferramentas tecnológicas, desenvolvimento e aquisição;	Modernização tecnológica e infraestrutura
✓ Experiência e competência dos setores para fomentar Termos de Referência e ou indicação de sugestões e alternativas com potencial de automatização;	Modernização tecnológica e infraestrutura Excelência no atendimento
✓ Ambiente e estrutura física adequada para o recebimento e implementação de novos processos e tecnologias;	Modernização tecnológica e infraestrutura
✓ Utilização de servidores qualificados e comprometidos envolvidos diretamente nos processos de concessão de benefícios e na gestão, mitigando as tentativas de fraude; informando e debatendo sobre as mazelas da previdência para o público em geral e argumentando com grupos organizados que pressionam pela criação de novos benefícios que impactem no RPPS.	Governança e <i>compliance</i> Gestão estratégica pessoal e Excelência no atendimento
✓ Boa relação com demais órgãos públicos podendo propiciar a melhora da base cadastral e de informações pertinentes ao RPPS;	Revisão da legislação Novas fontes de receitas

2.12.2. Como os Pontos Fracos prejudicam as oportunidades e potencializam as ameaças??

Cruzamento das Forças	Plano Estratégico
✓ Pontos fracos podem ser agrupados por problemas de gestão e falta de procedimentos internos, o que leva ao baixo investimento em tecnologia e modesta participação externa que é incapaz de influenciar ou amenizar as ameaças;	Governança e <i>compliance</i> Gestão estratégica pessoal, Modernização tecnológica e infraestrutura
✓ A falta de sistemas e procedimentos com controles efetivos potencializam as tentativas de fraude, aumento dos processos judiciais e fragilização da organização perante a sociedade e segurados;	Governança e <i>compliance</i> Gestão estratégica de pessoas Modernização tecnológica e infraestrutura



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO -2021 -2030

-
- | | |
|--|--|
| ✓ As competências do IPREV não são exercidas em sua plenitude justamente pelos pontos fracos que se sobressaem impedindo a assunção de atividades, como o controle da folha de pagamento dos inativos e a própria autonomia financeira relativa aos recursos da taxa de administração; | Revisão da legislação
Governança e <i>compliance</i>
Gestão estratégica de pessoas |
| ✓ Fatores macroeconômicos, fenômenos demográficos e pandêmicos em que pese não haver gerência sobre estas ameaças, acabam sendo potencializados os efeitos em função da condição organizacional fragilizada pelos pontos fracos de origem basicamente de gestão. | Revisão da legislação
Governança e <i>compliance</i>
Gestão estratégica de pessoas |
-

Fonte: Elaborado pelo autor. Dados: Curso de planejamento estratégico

2.13. Indicadores: Quali-quantitativo em construção (ausência de histórico de dados)

Formação de indicadores em 3 dimensões:

1. Das ações estratégicas

- a. Resolubilidade;
- b. Retrabalho;
- c. Demandas judiciais (placar);
- d. Satisfação segurados.

2. Dos processos institucionais

- a. Indicadores de produção;
- b. Custos relativos à análise de processos e serviços;
- c. Tempo de execução dos serviços;
- d. Controle fluxo de processos de concessão de benefícios;
- e. Controle de pareceres, prazos e entendimentos de reconhecimento de direitos à benefícios previdenciários;
- f. Controle das demandas em diligência pelos órgãos de controle (TCE, MP, Spreve e decisões e sentenças judiciais);

3. Da visão de futuro

- a. Insuficiência financeira
- b. Resultado atuarial

4. Consolidado

Demonstrar a relevância e o impacto de políticas, planos, programas e projetos;

Estabelecer o marco zero, os dados da situação atual;

Monitorar processos para garantir:

A eficácia no alcance das metas;

A eficiência na utilização dos recursos;

A efetividade das ações;

Avaliar os resultados alcançados;

Alertar para necessidades de redirecionamentos;

Comunicar os resultados

2.14. CADEIA DE VALOR - em construção (será finalizada após a reorganização institucional)

Uma Cadeia de Valor representa o conjunto de atividades desempenhadas por uma organização desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e de venda até à fase da distribuição, otimizando o valor final que o seu produto representa para o cliente

Fundamentar os princípios e objetivos organizacionais, com a finalidade de promover

- A melhoria da gestão pública;
- Gestão efetiva por resultados;
- Transparência e ampla comunicação;
- Facilidade de acesso aos serviços prestados;
- Excelência no atendimento;
- Fortalecimento da organização;
- Maior visibilidade das competências organizacionais.

Propósito da Cadeia de Valor

Descrever a estrutura hierárquica da criação de valor;

Declarar o valor público que entregamos a sociedade;

Representar o modelo de negócio por meio dos macros processos e processos;

Priorizar processos de negócio para a inovação e transformação de serviços e produtos;

Iniciar como um dos referenciais estratégicos da organização.