

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



# Planejamento Estratégico (2025 - 2030)

Outubro de 2025



## Mensagem da diretoria:

Com 116 anos de história, o Instituto de Previdência do Estado de Santa Catarina (IPREV) consolidou-se como um pilar da proteção social aos servidores públicos estaduais, adaptando-se continuamente às mudanças legais e às novas demandas da gestão previdenciária. A estrutura de financiamento do regime, no passado, apresentou desequilíbrios em razão da concessão ampliada de benefícios sem a correspondente arrecadação contributiva — cenário que começou a ser corrigido com a instituição das alíquotas específicas para custeio de aposentadorias e pensões a partir de 2004.

Atualmente, o Regime Próprio de Previdência Social de Santa Catarina (RPPS/SC) mantém elevado impacto sobre o Tesouro Estadual, exigindo do IPREV uma atuação técnica voltada à sustentabilidade econômico-financeira e atuarial do sistema. Nesse contexto, o Planejamento Estratégico 2025–2030 consolida o diagnóstico institucional e define diretrizes e projetos estruturantes para fortalecer a governança e buscar o equilíbrio de longo prazo.

É importante destacar que a versão original do modelo apresentado neste plano foi construída a partir de um intenso processo de capacitação dos servidores do IPREV em 2021, com apoio da Escola Nacional de Administração Pública (ENA). Foram 90 dias de trabalho colaborativo envolvendo levantamento de dados, reuniões e proposições, que resultaram em insumos fundamentais para a formulação do Planejamento Estratégico.

Já em 2025, a parceria entre o Escritório de Gestão de Processos (EPROC) e o IPREV possibilitou a criação do Núcleo de Processos (NUPROC/IPREV), que desempenha papel essencial na reestruturação e atualização do planejamento estratégico institucional. A atuação técnica do NUPROC, com apoio de especialista em gestão de processos, permitiu implantar uma metodologia padronizada para análise, mensuração e otimização dos fluxos de trabalho. Essa iniciativa fortalece a governança, amplia a transparência e cria condições para a modernização da gestão pública, contribuindo diretamente para o alcance das metas estratégicas do IPREV e para o avanço no Programa Pró-Gestão.

O mapeamento e a manualização dos processos internos, conduzidos com apoio metodológico e tecnológico do NUPROC, também sustentam a construção do inventário de processos e da cadeia de valor do Instituto. Esses instrumentos proporcionam uma visão integrada das atividades desempenhadas por todas as áreas, identificando gargalos, padronizando rotinas e otimizando o atendimento aos usuários.

Este plano não é um documento estático; ao contrário, trata-se de um instrumento dinâmico, sujeito a monitoramento e ajustes periódicos. Por essa razão, o Planejamento Estratégico inicia-se com o envolvimento de todos os servidores do IPREV, de todos os setores e gerências, garantindo que cada um contribua para sua construção e se reconheça como parte indispensável do pacto que inaugura uma nova etapa institucional.

A Diretoria

**Mauro Luiz de Oliveira**  
Presidente

**Abelardo Osni Rocha Júnior**  
Diretor de Administração

**Liamara Meneguetti**  
Diretora de Previdência

**Gustavo de Lima Tenguan**  
Diretor Jurídico

**Yuri Carione Engelke**  
Diretor de Investimentos

**Rodrigo Guilherme Quint**  
Gerente de Administração, Finanças e Contabilidade

**Humberto Dias Filho**  
Gerente de Apoio Operacional

**Daniel André Noebauer**  
Gerente de Gestão de Pessoas

**Décio Woll Regis**  
Gerente de Tecnologia da Informação e Governança Eletrônica

**Rodrigo Nascimento Santiago**  
Gerente de Planejamento

**Gerson Luiz da Cruz**  
Gerente de Pensões

**Adriana Lemser Dias**  
Gerente de Inativos

**Simone Araujo Butemberg**  
Gerente de Diligências

**Cristine Daniela Rachor Panzenhagen**  
Gerente de Atendimento

**Beatriz Aly Rafaelli**  
Gerente de Compensação Previdenciária

**Alex dos Santos**  
Gerência de Folha de Pagamento

**Ana Paula Scoz Silvestre Aguiar**  
Gerente do Contencioso Administrativo

**Marcelo de Oliveira Ganzo**  
Gerente de Contencioso Judicial

**Sheila Vanessa Fortuna Ferreira**  
Gerente de Avaliação e Cálculo

**Jean Jacques Dressel Braun**  
Gerente de Investimentos

**Aliceana de Andrade Graciosa**  
Gerente de Riscos

**Comissão de Planejamento Estratégico:**

**Abelardo Osni Rocha Júnior**  
Diretor de Administração

**Rodrigo Nascimento Santiago**  
Gerente de Planejamento

**Mario Luiz Marques Tavares**  
Administrador

**Dirnéle Carneiro Garcez**  
Especialista em Gestão de Processos EPROC-SEPLAN

# SUMÁRIO

- 01.** AMBIENTE GERAL
- 02.** SITUAÇÃO ATUAL
- 03.** AMBIENTE INTERNO
- 04.** AMBIENTE EXTERNO
- 05.** PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
- 06.** GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS
- 07.** NOVAS FONTES DE CUSTEIO
- 08.** GESTÃO FINANCEIRA
- 09.** AÇÕES ESTRATÉGICAS
- 10.** ANÁLISE SWOT
- 11.** MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO
- 12.** CADEIA DE VALOR

# 1. AMBIENTE GERAL

## 1. Ambiente Geral – Previdência Estadual

### 1.1 Estrutura Institucional e Finalidade

O Instituto de Previdência do Estado de Santa Catarina – IPREV é uma autarquia pública de natureza previdenciária, instituída pela Lei Complementar Estadual nº 412/2008 e regulamentada pelo Decreto nº 3.337/2010. Sua finalidade é a concessão e revisão de benefícios previdenciários aos servidores públicos estaduais e a seus dependentes, abrangendo as atividades de administração, gerenciamento e operacionalização do Regime Próprio de Previdência Social do Estado de Santa Catarina (RPPS/SC).

Compete ainda ao IPREV a arrecadação e gestão dos recursos e fundos previdenciários, bem como a concessão, o pagamento e a manutenção dos benefícios de aposentadoria e pensão, garantindo equilíbrio, transparência e sustentabilidade no sistema previdenciário estadual.

### 1.2 Origem Histórica da Previdência Estadual

A previdência pública catarinense remonta à criação do Montepio de Seguridade, instituído pela Lei nº 825, de 1909, que assegurava pensão por morte aos dependentes do empregado público. Com o tempo, o escopo do Montepio foi ampliado, incluindo auxílios diversos – natalidade, casamento, farmácia, funeral, assistência médica, empréstimos pessoais e financiamentos habitacionais.

Durante mais de oito décadas, os recursos previdenciários foram utilizados para custear benefícios de natureza assistencial, extrapolando a finalidade típica da previdência social. À época, a inatividade do servidor público era tratada como extensão do vínculo funcional, com caráter administrativo e não contributivo.

### 1.3 Marco Legal e Consolidação do RPPS

A Constituição Federal de 1988 redefiniu os contornos da previdência pública, restringindo o sistema à proteção previdenciária contributiva. O marco normativo dos Regimes Próprios de Previdência Social (RPPS) foi estabelecido pela Lei Federal nº 9.717/1998, posteriormente modificada pela Lei nº 10.887/2004, que fixou parâmetros nacionais de organização, funcionamento e controle, sob fiscalização da atual Secretaria de Previdência, vinculada ao Ministério da Fazenda.

O descumprimento das regras previstas nesse ordenamento acarreta sanções específicas, como a suspensão de transferências voluntárias e convênios, impedimentos de contratar com instituições financeiras federais e perda do Certificado de Regularidade Previdenciária (CRP), essencial à manutenção da credibilidade e conformidade do regime estadual.

## 1.4 Reformas e Adequações Previdenciárias

Com a Emenda Constitucional nº 20/1998, os regimes previdenciários passaram a ter caráter contributivo, fundamentado no princípio do equilíbrio financeiro e atuarial. O tempo de serviço deixou de ser critério exclusivo para aposentadoria, passando a prevalecer o tempo de contribuição.

Em Santa Catarina, a adequação ocorreu com a Lei Complementar nº 266/2004, que instituiu alíquotas de contribuição para servidores ativos, inativos e pensionistas. Contudo, o passivo histórico de milhares de servidores vinculados ao Tesouro Estadual impôs forte pressão fiscal, uma vez que não havia reservas financeiras acumuladas para o pagamento dos benefícios concedidos.

A Lei Complementar nº 662/2015 promoveu nova reestruturação do sistema, extinguindo o fundo previdenciário capitalizado e instituindo um fundo financeiro de repartição simples, no qual as receitas de contribuição são destinadas ao pagamento dos benefícios do mesmo período de competência. Essa medida buscou racionalizar o fluxo financeiro, ainda que sem resolver integralmente o desequilíbrio estrutural do sistema.

## 1.5 Novo Regime Previdenciário – SC FUTURO

A partir da Lei Complementar nº 848/2023, o Estado de Santa Catarina instituiu o Regime de Capitalização – SC FUTURO, sob gestão do IPREV, marcando um novo ciclo na política previdenciária estadual. A norma restabeleceu a segregação de massas, resultando na coexistência de dois regimes distintos:

- Fundo Financeiro (Repartição Simples): destinado ao custeio dos benefícios dos segurados vinculados até a promulgação da LC nº 848/2023, baseado na utilização imediata das contribuições arrecadadas;
- Fundo Previdenciário (Capitalização – SC FUTURO): aplicável aos servidores que ingressaram a partir de 2024, estruturado sobre o princípio da acumulação de reservas individuais e coletivas, com vistas ao custeio futuro dos benefícios, sustentado pela rentabilidade dos investimentos realizados.

O SC FUTURO se consolida como um instrumento estratégico de sustentabilidade atuarial e alívio financeiro ao Tesouro Estadual, promovendo a formação de poupança previdenciária e o fortalecimento da governança institucional. Suas diretrizes de investimento, controle e transparência estão alinhadas ao planejamento estratégico do IPREV e às melhores práticas de gestão pública, reforçando a boa governança e a responsabilidade técnica na administração dos recursos previdenciários.



## 1.6 Perspectivas e Desafios

As transformações recentes na estrutura previdenciária estadual refletem o compromisso do Governo de Santa Catarina e do IPREV com a sustentabilidade de longo prazo do RPPS. O desafio presente consiste em consolidar a maturidade operacional e atuarial do SC FUTURO, aprimorar os mecanismos de governança e ampliar a eficiência administrativa e tecnológica da autarquia, garantindo segurança, transparência e equilíbrio intergeracional ao sistema previdenciário catarinense.

## 2. SITUAÇÃO ATUAL

### 2.1. Quadro Civil

O quadro a seguir apresenta a distribuição da massa de segurados do Regime Próprio de Previdência Social do Estado de Santa Catarina (RPPS/SC), segmentada por Poder e órgão, bem como os valores médios de remuneração das massas de servidores ativos e inativos.

Com base na última consolidação cadastral de 2020, o Estado contava com 47.625 servidores ativos, 49.522 aposentados e 9.677 instituidores de pensão (servidores falecidos). Consideradas as cotas-partes decorrentes de dependentes múltiplos, o total de benefícios de pensão ultrapassa 12 mil registros, incluindo as pensões militares, cuja concessão permanece sob responsabilidade do IPREV.

A composição dessa massa de segurados reflete a complexidade e magnitude do sistema previdenciário estadual, cuja sustentabilidade depende do equilíbrio entre as contribuições arrecadadas e o volume de benefícios pagos. A partir da Lei Complementar nº 848/2023, que instituiu o Regime de Capitalização – SC FUTURO, o IPREV passou a gerir dois regimes previdenciários coexistentes:

- o Fundo Financeiro, estruturado sob o modelo de repartição simples, responsável pelos segurados vinculados até a promulgação da nova lei; e
- o Fundo Previdenciário (SC FUTURO), baseado no regime de capitalização, aplicável aos servidores ingressantes a partir de 2024, com foco na formação de reservas e na sustentabilidade atuarial de longo prazo.

Nesse contexto, a atualização contínua dos dados cadastrais e financeiros é essencial para subsidiar as avaliações atuariais, o planejamento estratégico e as projeções de sustentabilidade do RPPS/SC. A integração entre o monitoramento estatístico, a gestão técnica e o novo modelo previdenciário reforça o compromisso do IPREV com a transparência, eficiência e equilíbrio intergeracional do sistema.

## Quadro 01 - SC Seguro

Categoria	Item	Assembleia	Executivo	Ministério Público	Tribunal de Contas	Tribunal Justiça	Total
Ativos	Quantidade	238	37.336	1.065	452	6.351	<b>45.442</b>
	Salário Médio (R\$)	29.340,70	8.854,26	24.096,46	22.645,01	13.843,99	<b>10.153,18</b>
	Folha Salarial (R\$)	6.938.086,30	330.582.585,38	25.656.345,03	10.235.543,25	87.923.212,00	<b>461.380.771,96</b>
Aposentados e Pensionistas	Quantidade	1.080	57.549	329	479	3.150	<b>62.587</b>
	Salário Médio (R\$)	30.137,48	8.612,04	34.608,55	28.770,12	14.078,31	<b>9.549,53</b>
	Folha Salarial (R\$)	32.548.480,02	495.614.031,61	11.386.213,93	13.780.885,54	44.346.667,98	<b>597.676.279,12</b>
Total	Quantidade	1.318	94.885	1.394	931	9.501	<b>108.029</b>
	Salário Médio (R\$)	29.993,60	8.707,35	26.572,85	25.796,38	13.921,68	<b>9.803,45</b>
	Folha Salarial (R\$)	39.531.566,32	826.196.616,99	37.042.558,96	24.016.428,83	132.269.879,98	<b>1.059.057.051,08</b>

Fonte: Cálculo Atuarial, 2025.

## Quadro 02 - SC Futuro

Categoria	Item	Assembleia	Executivo	Ministério Público	Tribunal de Contas	Tribunal Justiça	Total
Ativos	Quantidade	0	643	24	2	261	<b>930</b>
	Salário Médio (R\$)	0	4.472,33	7.897,55	32.607,67	7.085,19	<b>5.354,52</b>
	Folha Salarial (R\$)	0	2.875.710,87	189.541,15	65.215,33	1.849.233,48	<b>4.979.700,83</b>
Aposentados e Pensionistas	Quantidade	0	0	0	0	0	<b>0</b>
	Salário Médio (R\$)	0	0	0	0	0	<b>0</b>
	Folha Salarial (R\$)	0	0	0	0	0	<b>0</b>
Total	Quantidade	0	643	24	2	261	<b>930</b>
	Salário Médio (R\$)	0	4.472,33	7.897,55	32.607,67	7.085,19	<b>5.354,52</b>
	Folha Salarial (R\$)	0	2.875.710,87	189.541,15	65.215,33	1.849.233,48	<b>4.979.700,83</b>

Fonte: Cálculo Atuarial, 2025.

## 2.1.1. ESTATÍSTICA GERAL – Quadro Civil - SC Seguro

Gráfico 01 - Massa de segurado por benefício

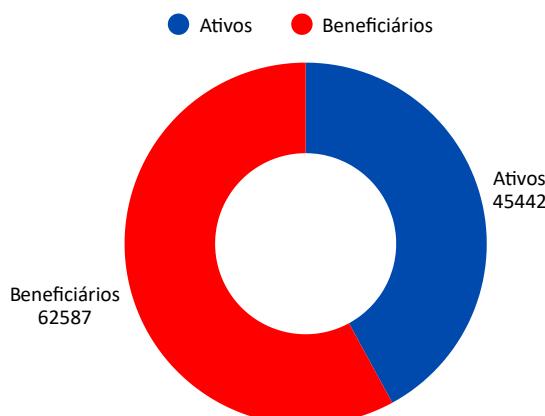


Gráfico 02 - Massa de ativos por sexo

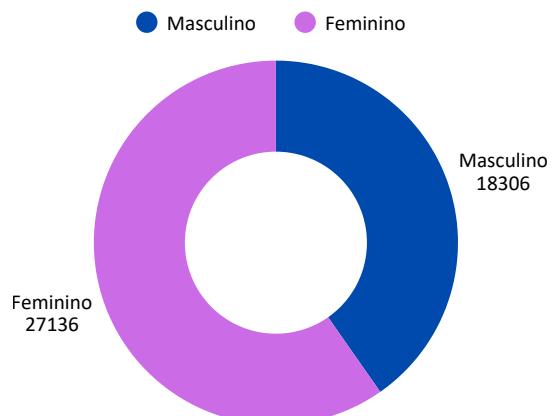


Gráfico 03 - Massa de beneficiários por sexo

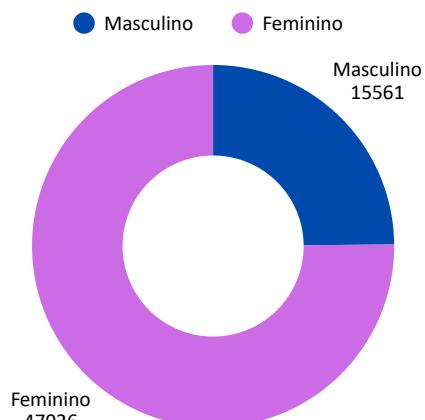


Gráfico 04 - Beneficiários por tipo

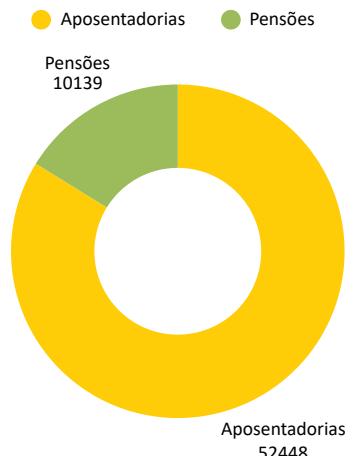
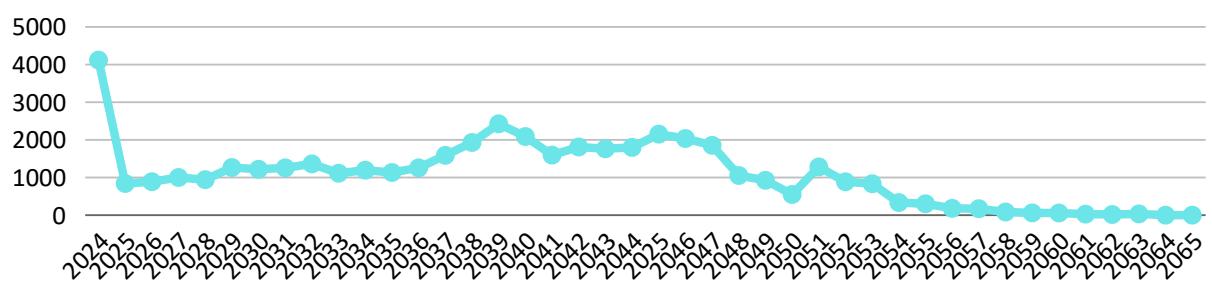


Gráfico 05 - Previsão de Novos Benefícios de Aposentadoria, por Ano



Fonte: Gráficos 01 a 05 - Cálculo Atuarial 2025

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 108.029, distribuídos pelos poderes e órgãos autônomos com as respectivas participações no computo total, perfazendo uma folha de pagamentos mensal de R\$ 1.059.057.051 (um bilhão, cinquenta e nove milhões, cinquenta e sete mil e cinquenta e um reais).

O Poder Executivo constitui 87,83% da massa de segurados, sendo que em relação a despesas total da folha de pagamento, equivale 78,01% do custo. No caso do Poder Legislativo, a massa segurada corresponde a 1,22%, e despende 3,73% 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 - SC Seguro

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	1.318	39.531.566	3,73%	1,22%	3,06	0,22
Executivo	94.885	826.196.617	78,01%	87,83%	0,89	0,65
MPSC	1.394	37.042.559	3,50%	1,29%	2,71	3,24
TCE	931	24.016.429	2,27%	0,86%	2,63	0,94
TJ/SC	9.501	132.269.880	12,49%	8,79%	1,42	2,02
Total	108.029	1.059.057.051	100,00%	100,00%		0,73

Fonte: Cálculo Atuarial, 2025.

Gráfico 06 - Distribuição pela massa de segurados

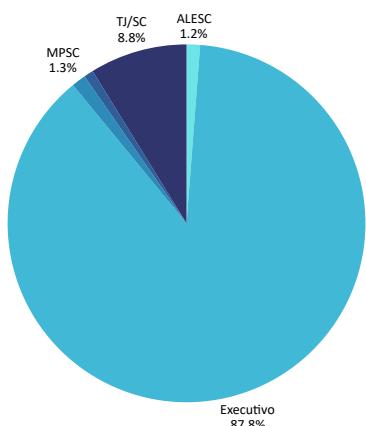
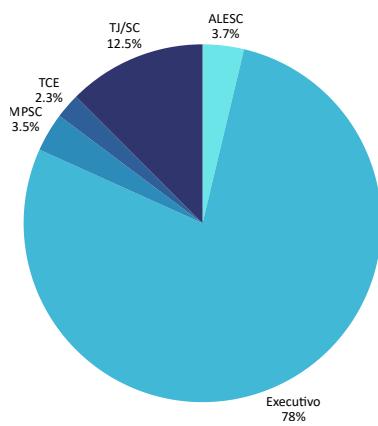


Gráfico 07 - Distribuição pela folha de pagamento



## 2.1.2. RELAÇÃO ENTRE A MASSA FÍSICA DE ATIVOS X INATIVOS

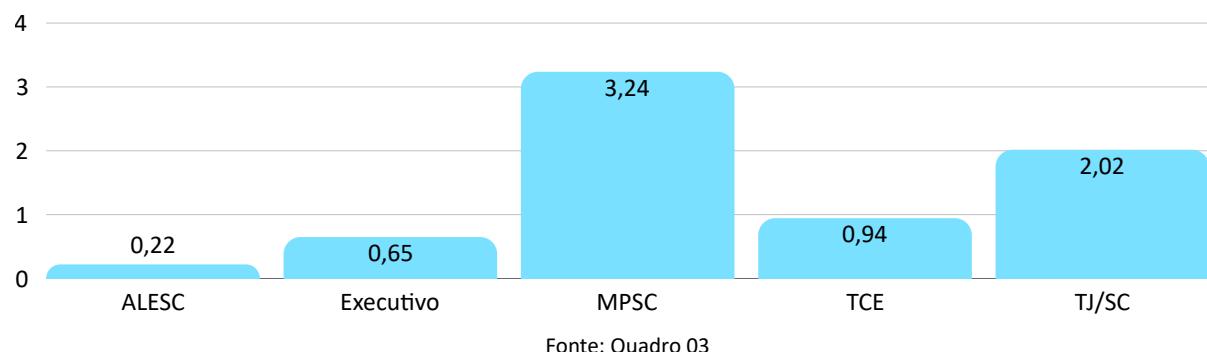
O regime de financiamento da previdência vem sendo operacionalizada em Repartição Simples, ou seja, as contribuições previdenciárias dos segurados ATIVOS e INATIVOS acrescidas das contribuições patronais utilizadas para pagamento dos benefícios aos atuais aposentados e pensionistas, sem a possibilidade 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.

O gráfico a seguir apresenta a relação entre servidores ativos e inativos, evidenciando o impacto da estrutura demográfica da força de trabalho sobre o equilíbrio financeiro e atuarial do RPPS/SC. A análise dessa relação permite compreender a pressão sobre o fluxo de contribuições e o volume de benefícios pagos, servindo como referência para planejamento previdenciário, projeções de passivo e estratégias de sustentabilidade.

Com a implementação do SC FUTURO, essa avaliação ganha ainda maior relevância, pois o equilíbrio entre os dois regimes - financeiro e capitalizado - depende do acompanhamento contínuo da evolução da massa de segurados e de seus respectivos perfis remuneratórios e contributivos. Atualmente, conforme quadros anteriores, são 45.442 servidores em atividade, 52.448 aposentados e 10.139 pensões instituídas, portanto, um total de 108.959 segurados, uma relação de 0,73 contribuintes para um beneficiário.

Gráfico 08 - Proporção ativo/inativo por órgão  
SC Seguro



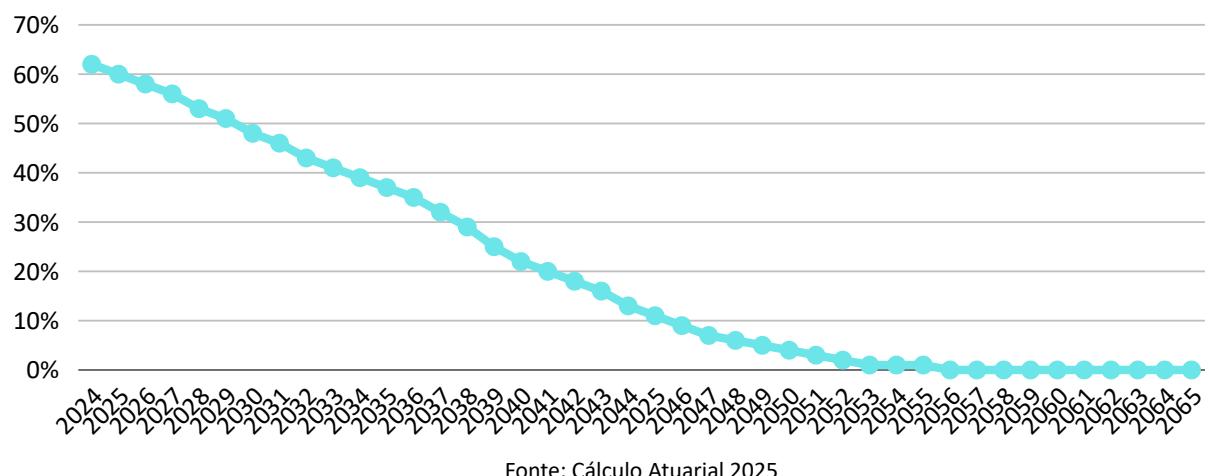
Fonte: Quadro 03

Na média geral dos segurados há menos de UM servidor na ativa para UM aposentado (0,73). No caso da Alesc, há mais que o dobro de servidores aposentados, em relação aos que estão em atividade (0,22). 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, carregando elevadas cifras de recursos para a previdência estadual.

Gráfico 09 - Projeção da proporção entre ativos e beneficiários  
SC Seguro



Fonte: Cálculo Atuarial 2025

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

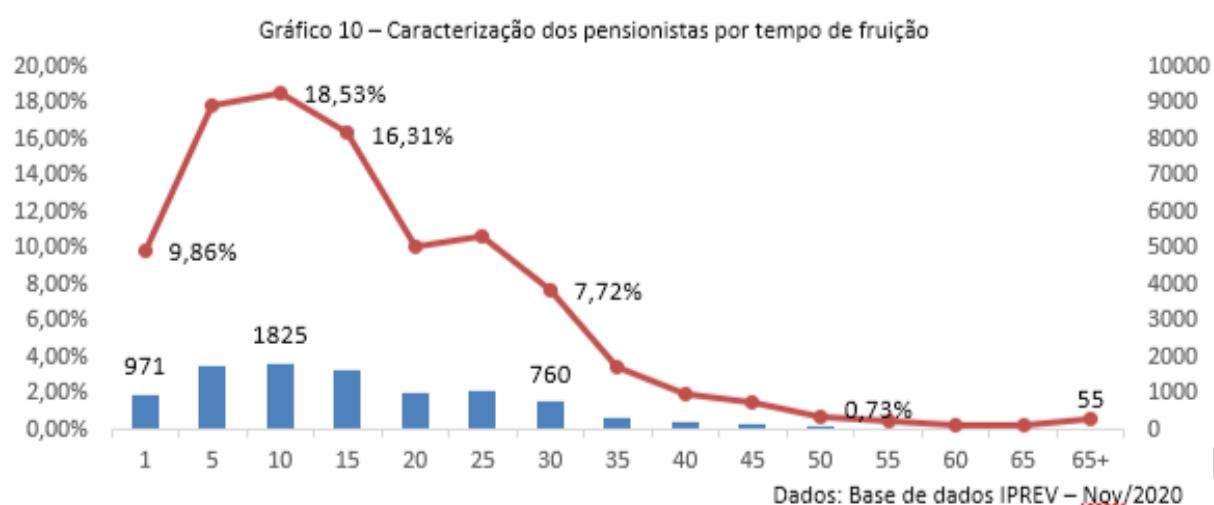
Item	Masculino	Feminino	Total
<b>Quantidade</b>	1.823	3.137	4.960
<b>Idade média</b>	63,80	60,00	61,40
<b>Tempo de serviço total</b>	39,80	32,90	35,44
<b>Remuneração média (R\$)</b>	17.465,48	11.006,10	13.380,18

Fonte: Cálculo Atuarial, 2025.

### 2.1.3. ESTRATIFICAÇÃO DOS BENEFÍCIOS POR TEMPO DE RECEBIMENTO

Os benefícios previdenciários pagos aos segurados do Estado de Santa Catarina podem ser estratificados de acordo com o tempo de fruição, distinguindo-se aposentadorias e pensões.

No gráfico a seguir, apresenta-se a distribuição da quantidade de beneficiários em intervalos de cinco anos de tempo de recebimento do benefício, permitindo uma análise detalhada do perfil temporal da população inativa e pensionista, fundamental para o planejamento atuarial e a avaliação da sustentabilidade do RPPS/SC.





Dados: Base de dados IPREV – Nov/2020

#### 2.1.4. CONCENTRAÇÃO DE BENEFÍCIOS PREVIDENCIÁRIOS

Os valores referentes à remuneração foram discriminados entre servidores ativos, inativos e pensionistas, sendo agrupados adicionalmente por faixa de salário mínimo.

Quadro 05 - Concentração de Benefícios Previdenciários

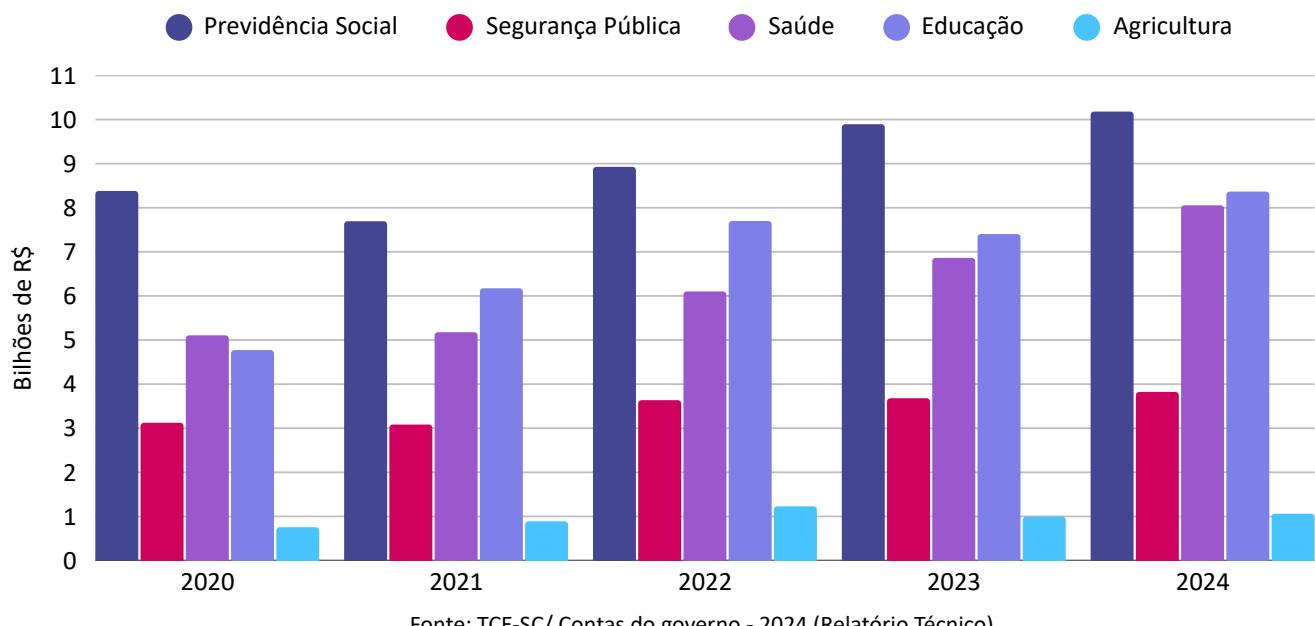
	ATIVOS					INATIVOS					PENSIONISTAS				
	EXECUTIVO	ALESC	MPSC	TCE	TJ-SC	EXECUTIVO	ALESC	MPSC	TCE	TJ-SC	EXECUTIVO	ALESC	MPSC	TCE	TJ-SC
1 SM	1,79%	0,86%	0,00%	0,00%	0,00%	0,18%	0,00%	0,00%	0,00%	0,17%	5,58%	1,64%	0,00%	1,06%	0,65%
1+ a 3 SM	10,90%	1,72%	0,00%	0,26%	0,00%	10,99%	0,00%	0,47%	0,00%	7,08%	29,27%	3,01%	0,90%	4,26%	16,85%
3+ a 6 SM	<b>40,22%</b>	11,75%	0,00%	0,51%	5,14%	<b>63,82%</b>	1,21%	0,47%	1,45%	15,15%	<b>42,23%</b>	19,13%	13,51%	15,96%	23,11%
6+ a 10 SM	28,33%	2,01%	6,47%	2,81%	<b>40,30%</b>	16,44%	9,80%	1,88%	8,72%	<b>35,18%</b>	11,42%	<b>34,97%</b>	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%	<b>24,36%</b>	13,36%	<b>42,20%</b>	11,34%	1,00%	<b>21,61%</b>	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%	<b>22,38%</b>	2,05%	2,03%	5,74%	<b>31,53%</b>	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%	<b>49,33%</b>	3,07%	8,98%	0,53%	20,40%	<b>47,42%</b>	17,44%	6,86%	0,88%	0,55%	26,13%	3,19%	7,13%

Dados: Base de dados IPREV – Nov/2020

## 2.1.5. COMPARATIVO DE DESPESAS

No Gráfico 12, apresenta-se a comparação dos gastos previdenciários em relação a outras áreas de atendimento à sociedade, com o objetivo de dimensionar a magnitude da despesa previdenciária do RPPS/SC.

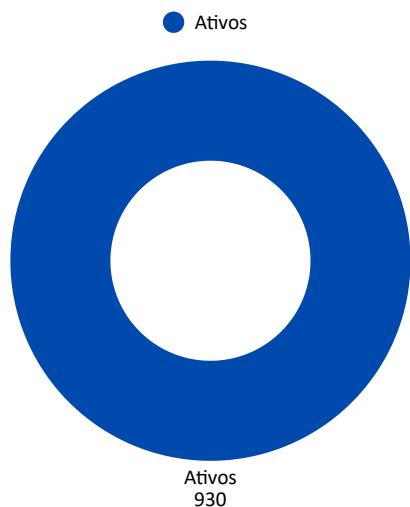
**Gráfico 12: Gastos previdenciários x Gastos públicos essenciais  
2020 a 2024**



Vale ressaltar que no gráfico acima os gastos com Previdência Social contemplam os pagamentos de inativos e pensões militares. Porém, a partir de 2029 os militares passarão a contar com legislação própria de proteção social, suportado pelo Tesouro do Estado.

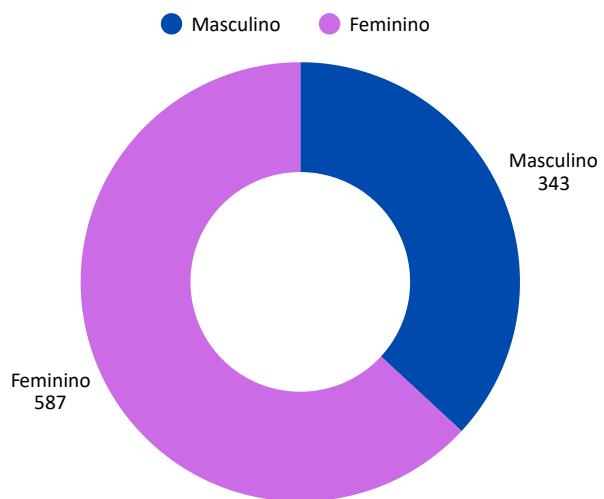
## 2.1.6. - ESTATÍSTICA GERAL – Quadro Civil - SC Futuro

Gráfico 13 - Massa de segurado por benefício



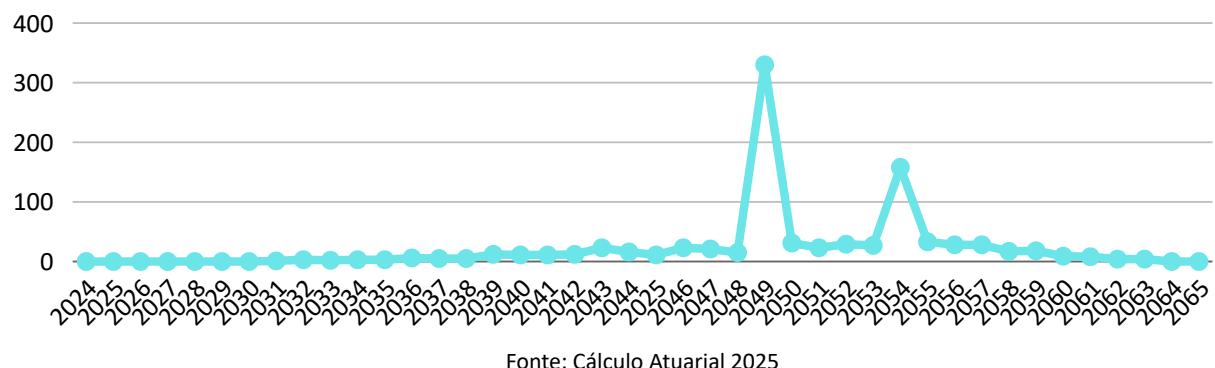
Fonte: Cálculo Atuarial 2025

Gráfico 14 - Massa de ativos por sexo



Fonte: Cálculo Atuarial 2025

Gráfico 15 - Previsão de Novos Benefícios de Aposentadoria, por Ano



Fonte: Cálculo Atuarial 2025

## 2.2. TENDÊNCIAS E ANÁLISES FINANCEIRAS

Em 2024, o valor total consolidado pago em benefícios pelo RPPS/SC atingiu R\$ 7,8 bilhões para o quadro civil, representando um crescimento de 5% em relação a 2023 (R\$ 7,4 bilhões). No mesmo período, a despesa de pessoal do Poder Executivo alcançou R\$ 13,12 bilhões, considerando tanto as obrigações do Tesouro quanto a remuneração de mão de obra terceirizada.

É relevante observar que uma proporção significativa do quadro de servidores estaduais já atende aos requisitos para aposentadoria ou se encontra em fruição de benefícios previdenciários. Segundo o relatório atuarial atualizado, a projeção de novas aposentadorias até 2025 é de 4.960 servidores, dos quais 861 já cumprem os requisitos para aposentadoria, gerando impacto direto e expressivo nas despesas previdenciárias do exercício corrente. Essa situação evidencia a necessidade de gestão atuária contínua, planejamento previdenciário e instrumentos de sustentabilidade, incluindo a integração entre o fundo financeiro e o SC FUTURO, a fim de garantir equilíbrio intergeracional e solvência do RPPS/SC.

## 2.3. DÉFICIT FINANCEIRO PREVIDENCIÁRIO - ATUAL

O Quadro 06 apresenta o déficit financeiro por Poder, considerando as contribuições previdenciárias, as despesas com o pagamento de benefícios previdenciários e as despesas com taxa de administração, repassada ao IPREV e distribuídas proporcionalmente.

Quadro 06 - Evolução do déficit financeiro por órgão Civil - 2024

2024	PEE	TJE *	MPE *	TCE	ALE	Total
Contrib. Ativo	496.951.683	152.693.002	41.627.909	18.909.652	11.487.387	721.669.633
Contrib. Patronal	953.905.076	263.649.556	90.145.415	29.947.436	22.328.247	1.359.975.730
Contrib. Inativos	348.997.009	47.489.966	11.070.451	14.980.632	30.931.992	453.470.050
Contrib. Pensionista	59.995.694	11.311.489	6.734.042	2.657.072	5.352.549	86.050.847
Outras Receitas	-	-	-	-	-	856.195.846
Receita Total	1.859.849.462	475.144.013	149.577.817	66.494.792	70.100.175	3.477.362.106
Saldo Inativos e Pen	6.374.844.010	724.638.348	177.096.407	183.772.730	297.385.852	7.757.737.347
Taxa de Adm.	69.962.861,76	24.352.083,72	7.930.697,88	3.210.174,96	1.939.581,24	107.395.400
Resultado	<b>-4.584.957.409</b>	<b>-273.846.419</b>	<b>-35.449.288</b>	<b>-120.488.113</b>	<b>-229.225.259</b>	<b>-4.387.770.641</b>
Militares					<b>-6.166.804.916</b>	<b>-1.779.034.276</b>

Fonte: Cálculo Atuarial, 2025.

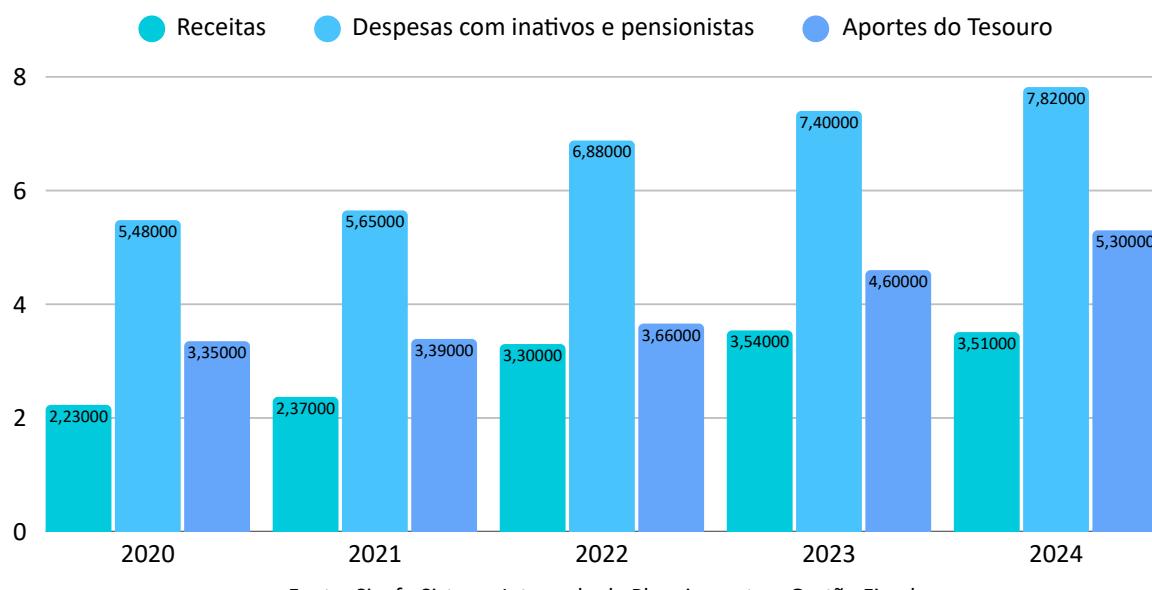
Na folha bruta de inativos estão computados todos os valores pagos, incluindo verbas indenizatórias, pois são obrigatoriamente informadas à Secretaria Nacional de Previdência, a qual inclui essas despesas como sendo previdenciárias, uma vez que são pagas aos servidores inativos.

Deste modo, o resultado financeiro anual de todos os poderes apresenta déficit. Em relação ao Tribunal de Justiça e ao Ministério Público, apesar de existir o déficit financeiro, ele é complementado com despesas de superávit do extinto fundo previdenciário, cujas reservas foram autorizadas a serem utilizadas para pagamento de despesas com inativos. Ainda a expensas do Tesouro Estadual estão cartorários, auxiliares e serventuários da justiça e aposentadorias e pensões implantadas sob legislação pretérita, que garante a manutenção de recebimento.

O déficit financeiro em 2024 alcançou a cifra de R\$ 4,387 bilhões para o quadro civil e R\$ 6,167 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.

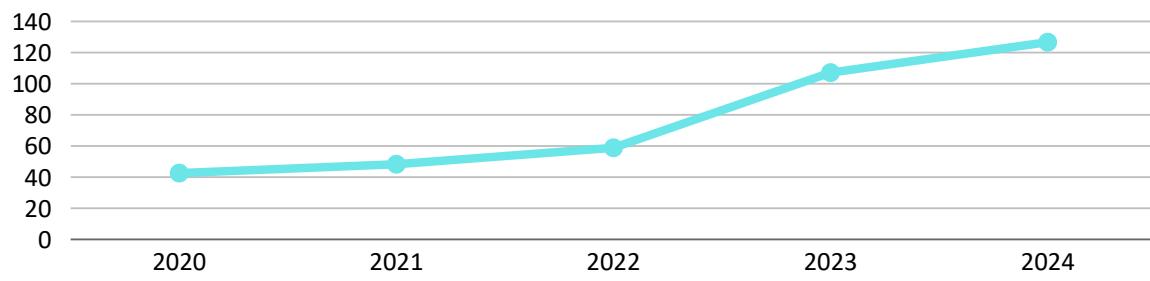
No gráfico, a evolução da cobertura da insuficiência financeira, realizada pelo Tesouro, no período selecionado.

**Gráfico 15 - Evolução do déficit financeiro - quadro civil  
(em bilhões de reais)**



Fonte: Sigef - Sistema Integrado de Planejamento e Gestão Fiscal

## Gráfico 16 - Evolução das receitas com compensação previdenciária (em milhões de reais)



Fonte: Sigef - Sistema Integrado de Planejamento e Gestão Fiscal

Analizando os gráficos no período depreendem-se as seguintes constatações:

- O crescimento constante da folha de pagamento de aposentados e pensionistas;
- A receita a partir de 2022 tem um crescimento, em função da redução da faixa de isenção de aposentados e pensionistas;
- A partir de janeiro de 2024 foi implantado o SC Futuro, motivo pelo qual as receitas tendem a reduzir em função da não admissão de mais segurados ao SC Seguro e, consequentemente, há o aumento da cobertura para a insuficiência financeira;
- A força tarefa do Comprev permitiu aumentar os valores de receita com o Comprev. Em 2020 a receita com o Comprev era de aproximadamente 40 milhões de reais. Em 2024 ultrapassou os 120 milhões de reais.

O Cálculo Atuarial se apresenta consolidado, ou seja, inclui todos os Poderes e Órgãos do RPPS de Santa Catarina:

Quadro 07 - Valor atual dos benefícios futuros - SC Seguro - Data Base: 31/12/2024

VABF - SC SEGURO	Assembleia	Executivo Civil	Ministério Público	Tribunal de Contas	Tribunal de Justiça	Total Civil
1) Aposentadorias Voluntárias	3.444.644.606,42	40.463.014.574,02	861.795.762,43	1.434.742.462,57	4.451.374.684,94	50.655.572.090,38
2) Aposentadorias por Invalidez	86.315.400,81	2.710.623.466,45	85.902.316,82	102.357.715,37	0,00	2.985.198.899,45
3) Aposentadoria do Professor	0,00	13.755.628.070,48	0,00	0,00	0,00	13.755.628.070,48
4) Reversão em Pensão	225.243.863,60	4.036.753.067,89	64.020.365,82	101.078.223,15	294.764.983,35	4.721.860.503,81
5) Pensão por Morte	638.609.900,64	8.092.671.605,08	367.223.872,02	215.982.334,44	1.279.719.549,12	10.594.207.261,30
6) Benefícios Concedidos (1+..+5)	<b>4.394.813.771,47</b>	<b>69.058.690.783,92</b>	<b>1.378.942.317,09</b>	<b>1.854.160.735,53</b>	<b>6.025.859.217,41</b>	<b>82.712.466.825,42</b>
7) Aposentadoria por Idade e Tempo	731.916.129,31	21.549.161.626,19	2.269.873.930,25	906.846.672,94	8.028.304.474,80	33.486.102.833,49
8) Aposentadoria do Professor	0,00	10.312.811.959,19	0,00	0,00	0,00	10.312.811.959,19
9) Aposentadoria por Idade	40.120.041,13	527.023.945,89	41.274.134,45	37.416.760,14	98.588.736,20	744.423.617,81
10) Reversão em Pensão	45.638.833,22	1.846.299.281,96	131.732.823,13	52.586.815,14	446.943.951,80	2.523.201.705,25
11) Pensão por Morte de Ativo	9.007.975,36	778.431.997,33	56.762.562,42	22.423.569,37	189.002.637,79	1.055.628.742,27
12) Pensão por Morte de Inválido	1.348.455,56	101.516.910,95	6.712.726,81	2.881.032,69	21.038.115,37	133.497.241,38
13) Aposentadoria por Invalidez	23.336.579,38	1.834.833.202,77	119.967.982,88	49.859.746,80	405.108.780,81	2.433.106.292,64
14) Benefícios a Conceder (7+..+14)	<b>851.368.013,96</b>	<b>36.950.078.924,28</b>	<b>2.626.324.159,94</b>	<b>1.072.014.597,08</b>	<b>9.188.986.696,77</b>	<b>50.688.772.392,03</b>
15) Custo Total - VABF (6+14)	<b>5.246.181.785,43</b>	<b>106.008.769.708,20</b>	<b>4.005.266.477,03</b>	<b>2.926.175.332,61</b>	<b>15.214.845.914,18</b>	<b>133.401.239.217,44</b>
16) Valor Atual da Folha Futura - Professores Ativos	0,00	8.211.961.339,86	0,00	0,00	0,00	8.211.961.339,86
17) Valor Atual da Folha Futura - Demais Ativos	492.235.727,22	33.503.934.352,94	3.175.906.201,40	1.175.390.812,01	11.312.473.874,95	49.659.940.968,52
18) Valor Atual da Folha Futura - Total (16+17)	492.235.727,22	41.715.895.692,80	3.175.906.201,40	1.175.390.812,01	11.312.473.874,95	57.871.902.308,38

Fonte: Relatório de Avaliação Atuarial: IPREV 2025 - Actuarial Assessoria e Consultoria.

Da análise:

- 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\$ 82.712.466.825,42
- Em benefícios a conceder de R\$ 50.688.772.392,03, são aqueles que ainda serão concedidos à massa de servidores que ainda não cumpriram os requisitos para aposentação;
- Os valores relativos à pensão são calculados levando em consideração as estatísticas da tabula de mortalidade e sinistros, adotada nas premissas;
- O Valor Atual dos Benefícios Futuros (VABF) representa o valor necessário para o pagamento de todos os benefícios, até o ultimo segurado/dependente, R\$ 133.401.239.217,44.

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

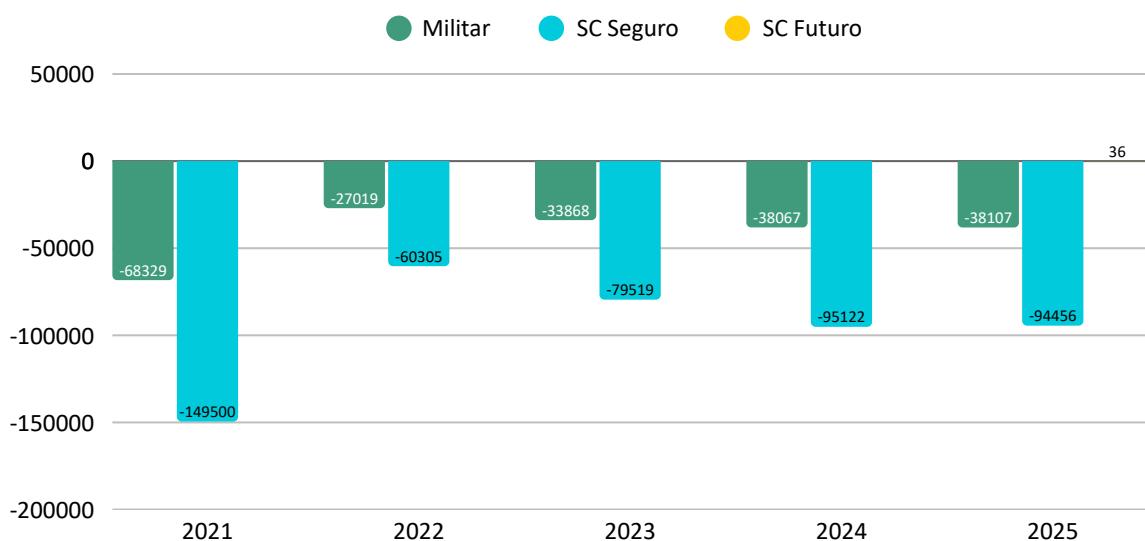
Quadro 08 - Balanço Atuarial por poder - SC Seguro - Data Base: 31/12/2024

BALANÇO - SC SEGURO	Assembleia	Executivo Civil	Ministério Público	Tribunal de Contas	Tribunal de Justiça	Total Civil
1.Custo Total - VABF	<b>5.246.181.785,43</b>	<b>106.008.769.708,20</b>	<b>4.005.266.477,03</b>	<b>2.926.175.332,61</b>	<b>15.214.845.914,18</b>	<b>133.401.239.217,44</b>
2. Compensação Previdenciária BC (-)	98.883.309,97	1.553.820.546,88	31.026.202,27	41.718.616,55	135.581.830,63	1.861.030.506,30
3. Compensação Previdenciária BAC (-)	42.568.400,34	1.847.503.957,32	131.316.207,77	53.600.730,21	459.449.337,34	2.534.438.632,98
4. Contribuição dos Atuais Inativos (-)	531.097.536,71	4.919.861.213,46	167.694.955,85	220.683.312,25	589.464.750,25	6.428.801.768,52
5. Contribuição dos Futuros Inativos (-)	102.188.859,58	2.853.972.344,07	308.137.437,86	124.985.186,74	919.618.988,65	4.308.902.816,90
6. Contribuição dos Servidores Ativos (-)	68.913.001,82	5.840.225.398,38	444.626.868,02	164.554.713,91	1.583.746.344,13	8.102.066.326,26
7. Contribuição do Ente s/Demais Ativos (-) (26,00%)	127.981.289,09	8.711.022.926,67	825.735.613,15	305.601.612,16	2.941.243.210,55	12.911.584.651,62
8. Contribuição do Ente s/Professores Ativos (-) (26,00%)	0,00	2.135.109.943,46	0,00	0,00	0,00	2.135.109.943,46
9. Contribuição do Ente s/Atuais Inativos (-)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
10. Contribuição do Ente s/Futuros Inativos (-)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
11. Saldo dos Parcelamentos (-)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
12. Ativo Financeiro (-)	14.739.348,75	3.711.188,37	253.744.908,48	17.542.594,98	373.692.271,18	663.430.311,76
13. Aporte de Bens, Direitos e Outros Ativos (-)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
14. Déficit/Superávit Base (2+..+13) - (1)	<b>4.259.810.039,17</b>	<b>78.143.542.189,59</b>	<b>1.842.984.283,63</b>	<b>1.997.488.565,81</b>	<b>8.212.049.181,45</b>	<b>94.455.874.259,62</b>

Fonte: Relatório de Avaliação Atuarial: IPREV 2025 - 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 2025 o déficit de R\$ 94,5 bilhões. O gráfico 17 traz a evolução do déficit atuarial dos últimos 5 anos, sendo que neste período ocorreram alterações que impactam no valor apurado em cada exercício. A implantação do regime de capitalização a partir de janeiro de 2024 (SC Futuro), manteve o déficit atuarial nos mesmos patamares, além de gerar um superávit de 35 milhões neste fundo.

**Gráfico 17 - Evolução Atuarial - Quadro Civil**  
(em milhões de reais)



Fonte: Relatório de Gestão Atuarial: IPREV 2025 - Actuarial Assessoria e Consultoria

## 2.4. PROJEÇÃO FLUXO DE CAIXA PREVIDENCIÁRIO

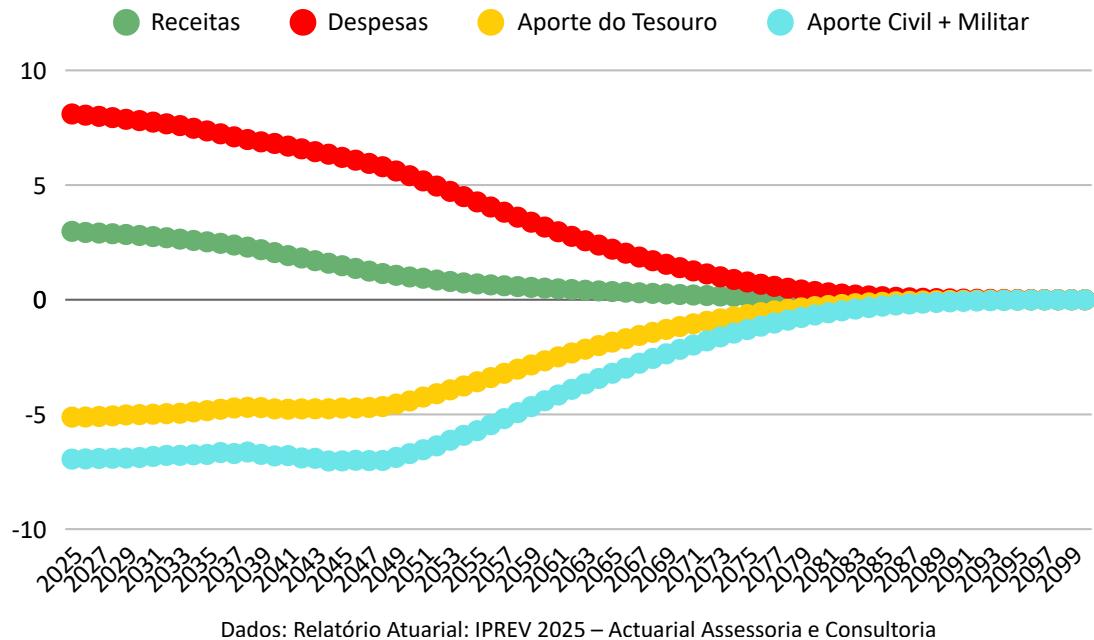
O cálculo atuarial permite projetar o fluxo de caixa do RPPS/SC ao longo de todo o período até a extinção do último beneficiário. Dessa forma, é possível quantificar o resultado líquido entre as contribuições previdenciárias (dos servidores e patronais) e as despesas com pagamento de benefícios.

No Gráfico 18, evidencia-se que as receitas previdenciárias não são suficientes, e não serão suficientes, para cobrir integralmente os pagamentos futuros de benefícios, implicando que o Tesouro Estadual terá de realizar aportes sucessivos e contínuos para suprir a insuficiência financeira do regime. As duas curvas localizadas abaixo da abscissa representam os aportes do Tesouro necessários para garantir o pagamento dos benefícios previdenciários:

- a curva azul clara inclui as despesas com os militares;
- a curva amarela representa o quadro civil consolidado.

Essa análise evidencia a necessidade de estratégias estruturais de sustentabilidade, reforçando a importância do SC FUTURO e da gestão atuarial contínua para reduzir a dependência do Tesouro e assegurar o equilíbrio financeiro do RPPS/SC.

## Gráfico 18 - Fluxo de caixa projetado (em bilhões de reais)



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

Quadro 09 - Cobertura do déficit em anos - em bilhões de reais

5 anos	10 anos	15 anos	20 anos	25 anos
-25,40	-45,09	-63,69	-82,40	-100,68

Fonte: Relatório de Avaliação Atuarial: IPREV 2025 - Actuarial Assessoria e Consultoria.

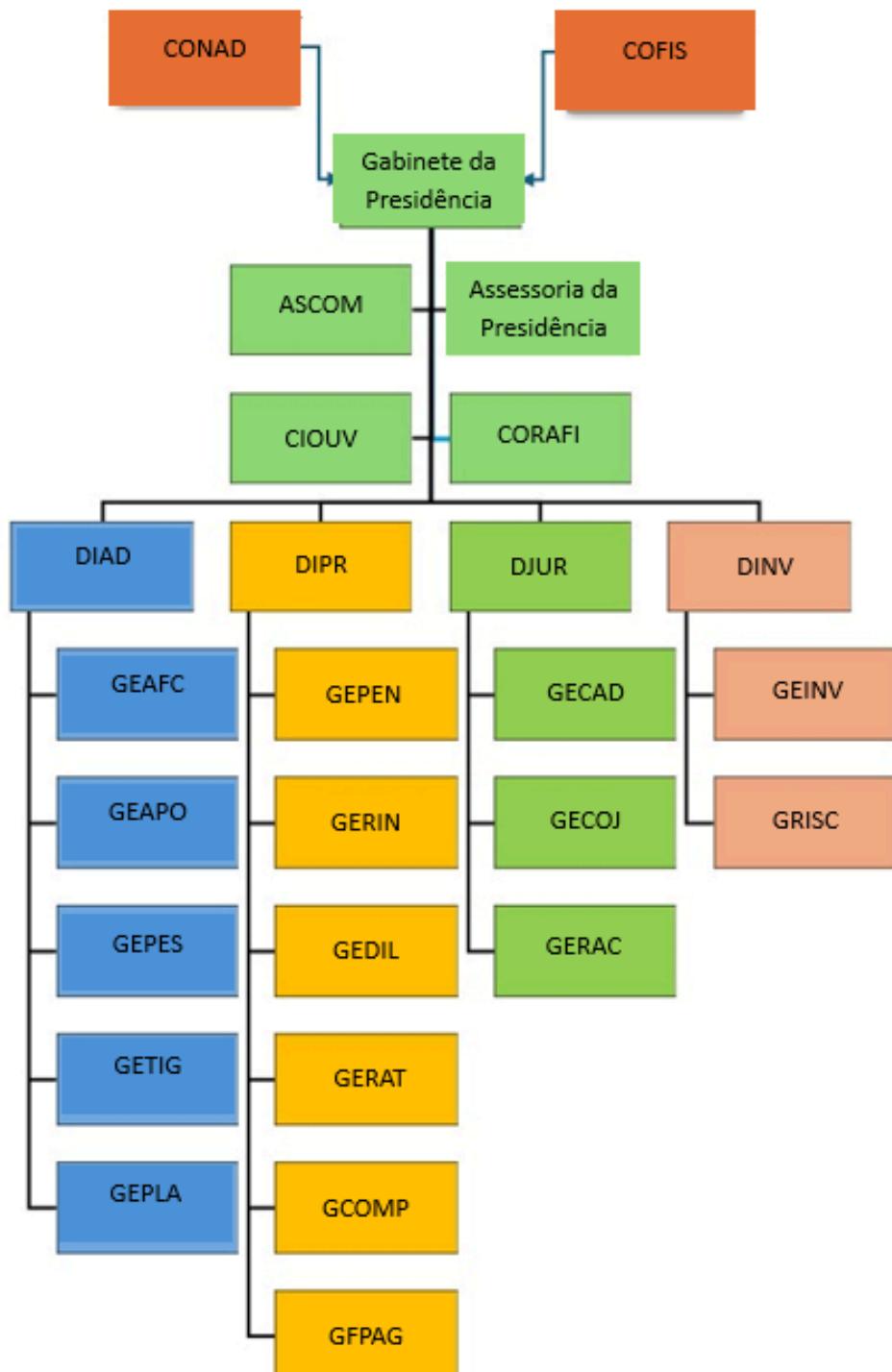
Em 5 anos serão necessários aproximadamente R\$ 25 bilhões para a cobertura do déficit previdenciário.

### 3. AMBIENTE INTERNO

#### 3.1. O IPREV – Unidade Gestora Única

Atualmente, a estrutura administrativa é composta pelo seguinte quadro funcional:

Figura 01 - Organograma IPREV/SC.



Fonte: Elaborado pela equipe técnica, 2025.

### 3.1.1. Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional do Instituto é constituída por 27 unidades, distribuídas entre dezesseis gerências, quatro diretorias, duas coordenações e duas assessorias, além do Gabinete da Presidência, do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal, que compõem os níveis superiores da gestão institucional.

**Tabela 01** - Identificação das diretorias, gerências e setores e suas respectivas atribuições.

SIGLA	UNIDADE	SETOR	FUNÇÃO	CARGO	AGENTE
CONAD	Conselho	Conselho de Administração	Responsável pelas deliberações e decisões estratégicas	Presidente do Conselho de Administração	Julie Anne Saut
COFIS	Conselho	Conselho Fiscal	Responsável pela fiscalização dos atos dos administradores	Presidente do Conselho Fiscal	Marcos Felippe
Gabinete da Presidência	Presidência	Presidência do IPREV-SC	Responsável pela representação, execução das políticas e consecução dos objetivos da autarquia	Presidente do IPREV-SC	Mauro Luiz de Oliveira
ASCOM	Assessoria	Assessoria de Comunicação	Responsável pela comunicação interna e externa	Assessor de Comunicação	Fernando Kleis
CIOUV	Coordenação	Coordenação de Controle Interno e Ouvidoria	Responsável pelo controle interno e pela ouvidoria	Coordenadora de Controle Interno e Ouvidoria	Dagmar Diana Fava
-	Assessoria	Assessoria da Presidência do IPREV	Assessora diretamente a Presidência em suas decisões e atividades	Assessor do Presidente	Ernesto Montibeler Filho
CORAFI	Coordenação	Coordenadoria de Auditoria e Fiscalização	Responsável pela auditoria e fiscalização das atividades	Coordenador de Auditoria e Fiscalização	Luciano Pascoal Schwabl
DIAD	Diretoria	Diretoria de Administração	Responsável pela administração geral	Diretor de Administração	Abelardo Osni Rocha Júnior

SIGLA	UNIDADE	SETOR	FUNÇÃO	CARGO	AGENTE
GEAFC	Gerência	Gerência de Adm. de Finanças e Contabilidade	Responsável pela administração financeira e contábil	Gerente de Administração de Finanças e Contabilidade	Rodrigo Quint
GEAPO	Gerência	Gerência de Apoio Operacional	Presta apoio operacional às diversas áreas do IPREV	Gerente de Apoio Operacional	Humberto Dias Filho
GEPES	Gerência	Gerência de Gestão de Pessoas	Responsável pela gestão de pessoas	Gerente de Gestão de Pessoas	Daniel André Noebauer
GETIG	Gerência	Gerência de Tecnologia da Informação e Governança Eletrônica	Responsável pela tecnologia da informação	Gerente de Tecnologia da Informação	Décio Woll Regis
GEPLA	Gerência	Gerência de Planejamento	Responsável pelo planejamento	Gerente de Planejamento	Rodrigo Nascimento Santiago
DIPR	Diretoria	Diretoria de Previdência	Responsável pela gestão dos benefícios previdenciários	Diretora de Previdência	Liamara Meneghetti
GEPEN	Gerência	Gerência de Pensões	Gerencia os benefícios de pensão	Gerente de Pensões	Gerson Luiz da Cruz
GERIN	Gerência	Gerência de Inativos	Gerencia os benefícios dos servidores inativos	Gerente de Inativos	Adriana Lemser Dias
GEDIL	Gerência	Gerência de Diligências	Realiza diligências e investigações	Gerente de Diligências	Simone Butemberg

SIGLA	UNIDADE	SETOR	FUNÇÃO	CARGO	AGENTE
GERAT	Gerência	Gerência de Atendimento	Responsável pelo atendimento aos segurados	Gerente de Atendimento	Cristine Panzenhagen
GCOMP	Gerência	Gerência de Compensação Previdenciária	Responsável pela compensação previdenciária	Gerente de Compensação Previdenciária	Beatriz Aly Rafaelli
GFPAG	Gerência	Gerência de Folha de Pagamento	Responsável pela folha de pagamento dos benefícios	Gerente de Folha de Pagamento	Alex dos Santos
DJUR	Diretoria	Diretoria Jurídica	Responsável pelos assuntos jurídicos	Diretor Jurídico	Gustavo de Lima Tenguan
GECAD	Gerência	Gerência do Contencioso Administrativo	Responsável pelo contencioso administrativo	Gerente do Contencioso Administrativo	Ana Paula Scoz Silvestre Aguiar
GECOJ	Gerência	Gerência do Contencioso Judicial	Responsável pelo contencioso judicial	Gerente do Contencioso Judicial	Marcelo de Oliveira Ganzo
GERAC	Gerência	Gerência de Avaliação e Cálculo	Responsável pela avaliação e cálculo dos benefícios	Gerente de Avaliação e Cálculo	Sheila Vanessa Fortuna Ferreira
DINV	Diretoria	Diretoria de Investimentos	Responsável pela gestão dos investimentos	Diretor de Investimentos	Yuri Carione Engelke
GEINV	Gerência	Gerência de Investimentos	Responsável pela gestão dos investimentos do RPPS	Gerente de Investimentos	Jean Jacques Dressel Braun
GRISC	Gerência	Gerência de Riscos	Responsável pela gestão de riscos	Gerente de Riscos	Aliceana de Andrade Graciosa

Fonte: Elaborado pela equipe técnica, 2025.

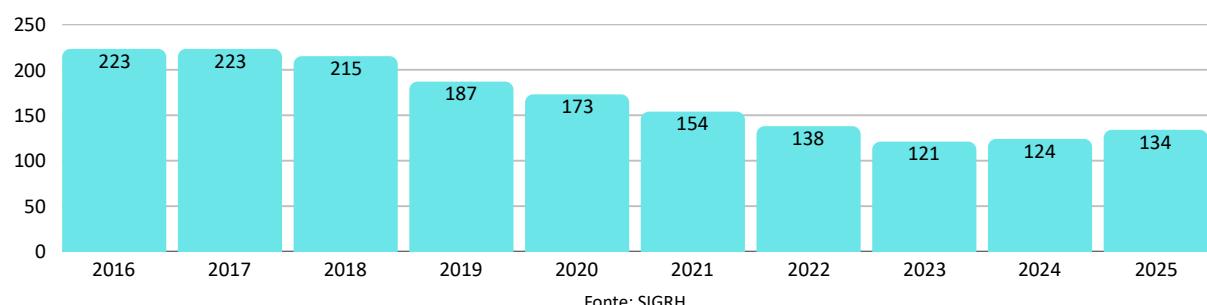
### 3.2 QUANTIDADE DE SERVIDORES

Atualmente, o quadro funcional do IPREV é composto por 134 servidores, dos quais 20 (15%) não pertencem à autarquia (são comissionados puros ou oriundos de outro órgão) e 08 encontram-se em exercício em outras unidades. Um ponto de atenção refere-se ao número de servidores que já preencheram os requisitos para aposentadoria, totalizando 27 (20%).

Desde 2016 o número de servidores apresenta queda anual, movimento que começou a ser revertido a partir de 2023, com a realização do concurso público e nomeação dos aprovados. Não estão computados no gráfico os Conselheiros do RPPS/SC.

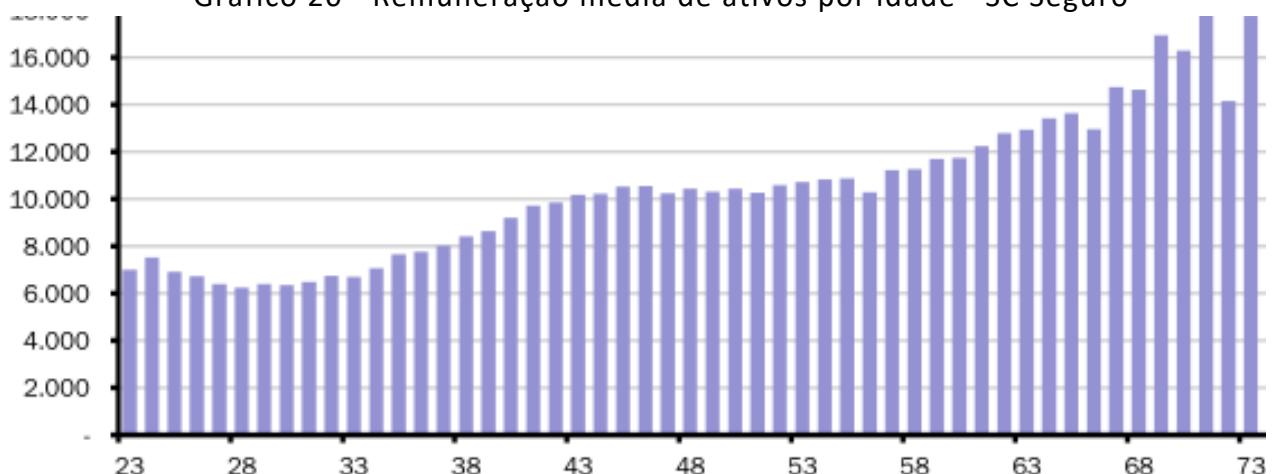
Gráfico 19 - Quantidade de servidores

mês de referência: março



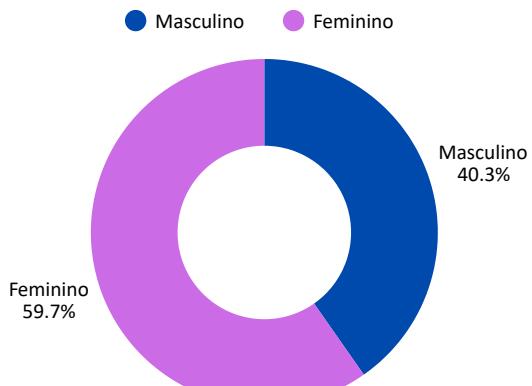
O gráfico abaixo evidencia a remuneração média dos ativos do SC Seguro por idade. Deste gráfico são evidenciadas duas questões: a) os servidores iminentes possuem maior média salarial, ao mesmo tempo que se aposentarão com integralidade e paridade. b) suas aposentadorias serão suportadas pela contribuição dos servidores mais jovens, que, por possuírem média salarial menor, resultará em menor arrecadação, aumentando a necessidade de aportes pelo tesouro.

Gráfico 20 - Remuneração média de ativos por idade - SC Seguro



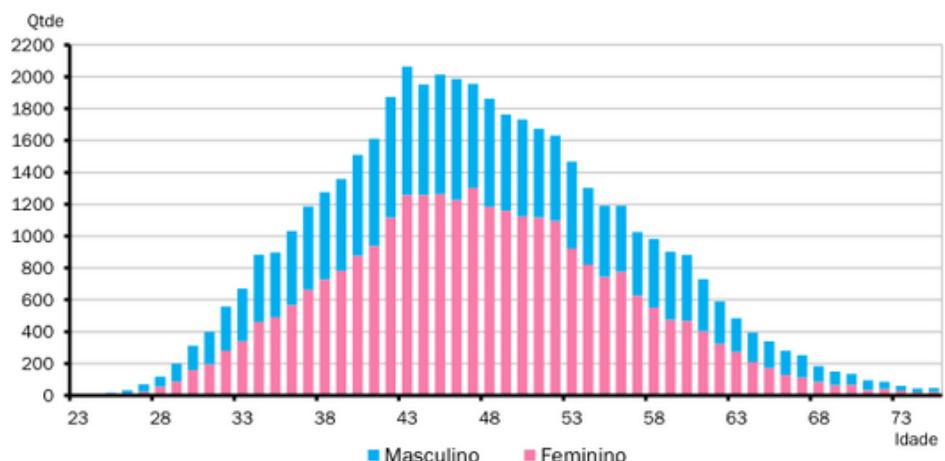
A idade média dos servidores é de 47,4 anos e tempo médio de serviço de 18,2 anos. Dos servidores ativos, 18.306 são do sexo masculino e 27.136 do sexo feminino.

Gráfico 21 - Gênero dos servidores



Fonte: Relatório de Gestão Atuarial: IPREV 2025 - Actuarial Assessoria e Consultoria

Gráfico 22 - Servidores ativos por idade e sexo



Fonte: Relatório de Gestão Atuarial: IPREV 2025 - Actuarial Assessoria e Consultoria

### 3.3. Demanda de serviços

#### GERIN – GERÊNCIA DE INATIVOS

Registrhou 1.104 concessões de aposentadoria em 2024, sendo que em 2021 havia 58.733 servidores inativos e em 2025 (dados de dezembro de 2024 segundo a avaliação atuarial) o total de aposentados chegou a 52.448, representando uma redução de 10%.

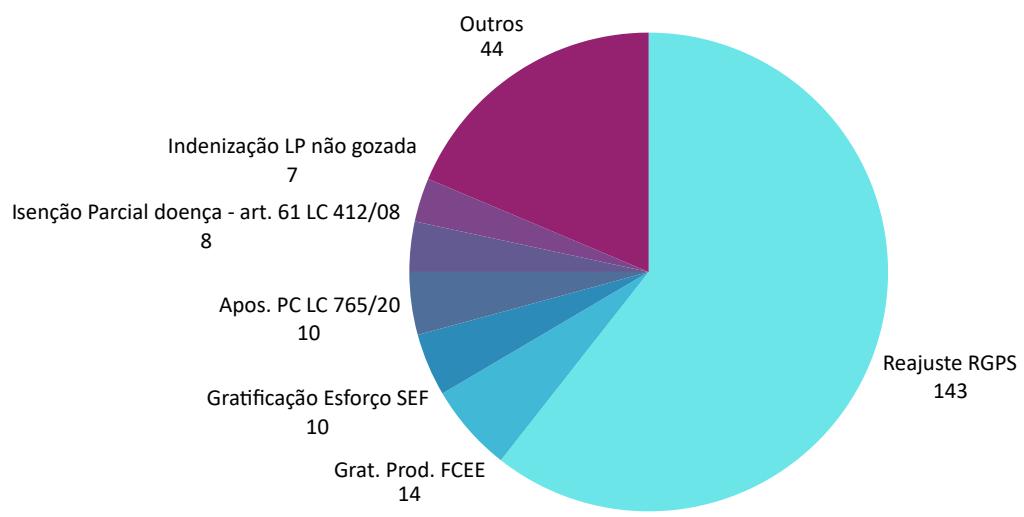
#### GEPEN – GERÊNCIA DE PENSÕES

Concedeu 733 pensões em 2024, indeferindo 61 e encerrando 579 pensões. Em 2021 havia um total de 12.588 pensionistas, alcançando em 2025 10.139 pensionistas, o que corresponde a uma redução de 20%.

## DJUR – DIRETORIA JURÍDICA

Dados de 2024 apontam um total de 36.002 pendências distribuídas, das quais, 26.247 foram finalizadas, restando um estoque de 9.755, além de 3.005 processos novos.

Gráfico 23 - Assuntos mais recorrentes em 2024



Fonte: Diretoria Jurídica

## CORAFI - Coordenadoria de Auditoria e Fiscalização

Antiga GEFIS, 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 2025. No total são 02 auditores de previdência para executar o trabalho da CORAFI.

Quadro 10 - Quantitativo de notificações 2025.

Assunto	Quantidade	Valor (R\$)
<b>Total de Notificações emitidas aos segurados</b>	198	5.218.892,74
<b>Total de Acordos de Ressarcimento</b>	462	669.688,03
<b>Total de Cobrança Judicial</b>	35	943.301,87
<b>Total Aguardando Manifestação</b>	280	3.538.546,36

Fonte: Coordenadoria de Fiscalização, 2025.

## GECOMP – Gerência de Compensação Previdenciária

A Gerência de Compensação Previdenciária é responsável pela análise, validação e processamento dos requerimentos de compensação financeira entre regimes previdenciários. Com a recente atualização da legislação pertinente, passou a ser permitida a compensação direta entre os Regimes Próprios de Previdência Social (RPPS), ampliando significativamente o escopo de atuação da Gerência.

Em decorrência desta mudança, o IPREV realizou, no exercício de 2025, uma força tarefa para analisar cerca de 15 mil processos com risco de prescrição, apurando um total de R\$ 573 milhões.

Desde 1º de janeiro de 2022 os requerimentos apresentados pelos regimes instituidores devem ser apreciados pelos regimes de origem no prazo máximo de 1.080 dias, sob pena de incidência das mesmas regras de atualização aplicáveis aos recolhimentos em atraso de contribuições previdenciárias arrecadadas pelo Regime Geral de Previdência Social (RGPS).

Quadro 11 - Processos de compensação analisados entre o IPREV e o RGPS em 2025

	Processos Recebidos	Valores Recebidos	Processos pagos	Valores Enviados	Saldo das compensações
Jan	7094	4.731.134,13	2439	3.577.858,70	1.153.275,43
Fev	7194	8.750.220,07	2464	3.423.445,48	5.326.774,59
Mar	7282	7.637.242,97	2540	7.297.919,03	339.323,94
Abr	7350	8.477.663,99	2557	4.423.310,09	4.054.353,90
Maio	7456	11.969.707,00	2610	5.607.278,03	6.362.428,97
Jun	7424	3.652.923,30	2585	806.564,41	2.846.358,89
Jul	7413	3.647.959,36	2602	1.550.226,49	2.097.732,87
Ago	7447	6.728.567,85	2601	1.001.537,39	5.727.030,46
Set	7470	8.646.474,59	2782	11.642.773,91	<b>-2.996.299,32</b>

Fonte: Gerência de Compensação Previdenciária, 2025.

Abaixo é apresentado o quadro de processos de compensação previdenciária analisados entre o IPREV e outros regimes em 2025, destacando o volume de valores recebidos e enviados ao longo dos meses, bem como o saldo das compensações. Observa-se que, ao longo do período, houve variação significativa entre os valores a receber e a repassar, refletindo oscilações nos fluxos de compensação entre os regimes.

Em determinados meses, como abril, julho e agosto, registraram-se saldos negativos expressivos, indicando maior volume de valores enviados em relação aos recebidos. Por outro lado, meses como janeiro, março e setembro apresentaram saldos positivos, sugerindo superávit nas compensações. Esses resultados evidenciam a dinâmica das operações de compensação previdenciária, influenciada tanto pelo volume de processos analisados quanto pelos prazos e valores apurados em cada período.

Quadro 12 - Processos de compensação analisados entre o IPREV e outros regimes em 2025.

Mês	Processos Recebidos	Valores Recebidos	Processos pagos	Valores Enviados	Saldo das compensações
Jan	227	354.713,75	684	128.641,49	226.072,26
Fev	252	288.119,39	685	136.820,87	151.298,52
Mar	297	495.483,21	684	128.595,36	366.887,85
Abr	323	344.171,06	802	1.354.340,86	<b>-1.010.169,80</b>
Maio	360	314.352,56	846	579.681,56	<b>-265.329,00</b>
Jun	365	173.364,87	844	152.764,93	20.599,94
Jul	391	255.650,44	905	750.746,62	<b>-495.096,18</b>
Ago	405	287.978,53	1123	2.435.662,37	<b>-2.147.683,84</b>
Set	439	567.856,27	1196	893.360,47	<b>-325.504,20</b>

Fonte: Gerência de Compensação Previdenciária, 2025.

O Quadro 13 apresenta o panorama dos processos de compensação previdenciária em setembro de 2025, discriminando a quantidade de processos em diferentes situações entre o Regime Instituidor (RI) e o Regime de Origem (RO).

Quadro 13 - Processos de compensação previdenciária em setembro de 2025

Situação	RI	RO
Aguardando análise	560	622
Aguardando análise médica	1	3
Aguardando compensação da aposentadoria	12	16
Alterado	525	433
Análise suspensa	62	80
Compensado	18	12
Criado	56	253
Criado rejeitado	0	0
Deferido	79	274
Em análise	140	706
Em análise médica	1	1
Em compensação	79	274
Em conflito de período	2	20
Em exigência	168	388
Indeferido	4	0
Indeferido Ratificado	0	2
Rejeitado	13	15
<b>Total</b>	<b>1.720</b>	<b>3.099</b>

Fonte: Gerência de Compensação Previdenciária, 2025.

## GEDIL – Gerência de Diligências TCE

A concessão de benefícios previdenciários configura-se como um ato administrativo complexo, cuja eficácia depende da análise de legalidade realizada pelo Tribunal de Contas do Estado (TCE). Nesse contexto, foi instituída, em 2019, a Gerência de Diligências (GEDIL), com a finalidade de encaminhar os processos de concessão de benefícios ao TCE, atender às diligências emitidas e sanar inconsistências documentais, procedimentais e de análise identificadas nos processos de aposentadoria e pensão.

A criação da GEDIL também visou reduzir o estoque de diligências represadas, promovendo maior celeridade, padronização e conformidade na tramitação dos processos previdenciários submetidos à apreciação do Tribunal.

Quadro 14 - Envio de processos ao TCE - 2025

Tipos de envio	Nº de processos enviados
Documentos diversos	209
Esclarecimentos sobre ato	446
Audiência	196
Diligência	103
Denegado	0
Aposentadoria	949
Pensão	506
Revogação de Aposentadoria	5
Retificação de Ato	46
<b>TOTAL</b>	<b>2.460</b>

Fonte: GEDIL, 2025.

A Gerência de Tecnologia da Informação e Governança Eletrônica é responsável por planejar, implementar e manter soluções tecnológicas que garantam o adequado funcionamento dos sistemas e serviços digitais do IPREV. Entre suas principais atribuições, destacam-se o atendimento e suporte técnico aos usuários internos (*helpdesk*); a manutenção da infraestrutura de redes e conectividade; a instalação, configuração e atualização de equipamentos de informática; o desenvolvimento e aprimoramento de sistemas corporativos internos; e a gestão das contratações de materiais, serviços e recursos tecnológicos necessários ao desempenho das atividades institucionais.

A unidade também atua na promoção da segurança da informação e no alinhamento das práticas tecnológicas à estratégia organizacional, assegurando eficiência, inovação e continuidade dos serviços.

#### GEPES – Gerência de Gestão de Pessoas

A Gerência de Gestão de Pessoas (GEPES) é responsável pela execução e controle das atividades relacionadas à administração de pessoal do IPREV, abrangendo os procedimentos de admissão, designação, exoneração, movimentação, concessão de benefícios, registro de afastamentos, programas de capacitação, assentamentos funcionais, orientação quanto ao cumprimento da jornada de trabalho e controle de frequência, além da gestão da folha de pagamento e demais rotinas sistêmicas da área.

A GEPES também é responsável pelos atos de contratação, dispensa, pagamento e supervisão das atividades dos bolsistas, bem como pela distribuição e acompanhamento dos serviços prestados por terceirizados.

## GEPLA – Gerência de Planejamento

A Gerência de Planejamento (GEPLA) é responsável pela elaboração do orçamento anual tanto da unidade gestora quanto do RPPS/SC. Dentre suas atribuições, contemplam o acompanhamento do planejamento estratégico,

- Elaboração e envio dos Demonstrativos de Aplicações e Informações Previdenciárias (DAIR) e do Demonstrativo de Investimentos dos Recursos Previdenciários (DIPR) ao Ministério da Previdência Social;
- Acompanhar, coordenar, executar e consolidar, em conjunto com as diversas unidades organizacionais do IPREV, as informações para a manutenção do Certificado de Regularidade Previdenciária (CRP) junto ao Ministério da Previdência Social, monitorando, orientando e operacionalizando correções e/ou ajustes que denotam eventuais irregularidades junto ao CRP;
- Elaboração das descentralizações orçamentárias e financeiras destinadas ao pagamento das folhas de inativos do TCE, MP, TJ e ALESC;
- Elaborar relatórios de gestão contendo a compilação dos projetos, programas e ações executadas;
- Coordenar a elaboração do relatório atuarial anual, bem como articular-se com os poderes e Órgãos para o envio e recebimento da base de dados cadastrais dos servidores;

## GEAPO – Gerência de Apoio Operacional

A Gerência de Apoio Operacional (GEAPO) é responsável pela execução e controle das atividades de suporte administrativo e logístico do IPREV. Entre suas principais atribuições estão o pagamento mensal de contratos de manutenção e aquisições diretas, a gestão dos serviços de transporte, almoxarifado, protocolo, zeladoria, limpeza, conservação e administração dos bens patrimoniais vinculados ao Instituto.

A estrutura da GEAPO conta com 09 servidores efetivos e 19 colaboradores terceirizados, distribuídos entre as funções de motorista, zelador, servente, digitador e recepcionista.

No exercício de 2025, a Gerência realizou 58 processos de aquisição de materiais permanentes e de consumo, 07 processos de TCL e Bombeiros, 02 processos de pagamento anuidades de associações (ABIPEM e ASSIMPASC), 515 deslocamentos na região Grande Florianópolis, 46 deslocamentos em viagens de servidores, além do controle de aproximadamente 3.184 mil itens no inventário anual de bens móveis e 133 tipos de itens no estoque do almoxarifado.

## GEAFC – Gerência de Administração, Finanças e Contabilidade

A Gerência de Administração, Finanças e Contabilidade (GEAFC) é responsável pela execução, coordenação e controle das atividades administrativas, financeiras e contábeis do IPREV, assegurando a conformidade dos registros, a eficiência da gestão orçamentária e o cumprimento das normas legais e fiscais aplicáveis ao Regime Próprio de Previdência Social do Estado de Santa Catarina (RPPS/SC).

O quadro atual da GEAFC é composto por 10 colaboradores, sendo 6 servidores efetivos do IPREV (dos quais 2 encontram-se em processo de aposentadoria), 1 servidor do CTISP, 1 servidora cedida de outro órgão (SEFAZ), 2 colaboradores terceirizados.

As atividades desenvolvidas pela GEAFC são amplas e estratégicas, abrangendo desde o registro contábil e controle da arrecadação até a execução de pagamentos e o acompanhamento da situação fiscal e previdenciária do Instituto. Dentre suas principais atribuições, destacam-se:

- Emissão das Notas de Empenho da Unidade Gestora e do Fundo Financeiro;
- Levantamento das contribuições previdenciárias pagas por servidores extrajudiciais e por prefeituras conveniadas;
- Elaboração dos balancetes mensais e anuais da Unidade Gestora e do Fundo Financeiro;

- Controle e registro das contribuições previdenciárias e da insuficiência financeira;
- Controle e registro de pagamentos e liquidações de despesas da Unidade Gestora;
- Emissão das Ordens Bancárias e execução dos pagamentos de benefícios previdenciários e demais despesas;
- Prestação de informações técnicas sobre registros contábeis, pagamentos, liquidações e ingressos de recursos na Unidade Gestora e no Fundo Previdenciário;
- Controle e acompanhamento dos investimentos financeiros, incluindo solicitações de aplicação e resgate;
- Elaboração do orçamento anual da Unidade Gestora e do Fundo Financeiro.

#### GFPAG – Gerência da Folha de Pagamento

A Gerência da Folha de Pagamento (GFPAG) foi criada recentemente, com o objetivo de estruturar-se gradualmente para a futura assunção do pagamento da folha de servidores inativos, inicialmente no âmbito do Poder Executivo.

- Conferência e validação da folha de pagamento dos servidores inativos;
- Acompanhamento do fechamento mensal da folha, incluindo inclusões, exclusões e alterações, bem como a geração de folhas suplementares, quando necessário;
- Encaminhamento, via SGPE, dos arquivos de folha de pagamento ao Banco do Brasil;
- Verificação de valores rejeitados em razão de alterações cadastrais ou ocorrência de óbito;
- Atendimento a processos judiciais e administrativos relacionados à folha de pagamento;
- Realização dos cálculos do redutor de aposentadoria, conforme a Emenda Constitucional nº 103/2019;
- Lançamento e controle, no SIGRH, dos redutores de aposentadoria e comunicação individual aos servidores;
- Conferência das relações mensais de óbitos encaminhadas pelos cartórios, para identificação de servidores inativos;
- Verificação e registro dos pedidos de pensão, com o devido cruzamento de dados dos servidores falecidos;
- Afastamento e encerramento de vínculos de servidores falecidos no SIGRH;
- Acompanhamento dos processos de cadastro e recadastramento de servidores inativos;

- Monitoramento dos bloqueios mensais de pagamento decorrentes da ausência de recadastramento;
- Busca ativa de inativos não cadastrados dentro do prazo regulamentar, a fim de evitar bloqueio ou cancelamento de remuneração (atividade temporariamente suspensa durante o período de pandemia);
- Autorização de pagamentos após regularização do recadastramento;
- Execução de procedimentos de restituição ao erário de valores pagos indevidamente a inativos falecidos, com ou sem compensação do auxílio-funeral;
- Cálculo e restituição de valores a pensionistas declarados isentos de contribuição previdenciária (acima do dobro do teto do RGPS) e do Imposto de Renda Retido na Fonte (IRRF);
- Lançamento, no SIGRH, das restituições de contribuição previdenciária e de IRRF devidos a pensionistas, bem como das contribuições previdenciárias devidas pelos inativos;
- Elaboração do quadro resumo da folha de pagamento das pensões, abrangendo todos os Poderes do Estado;
- Arquivamento e digitalização da documentação administrativa pertinente à folha.

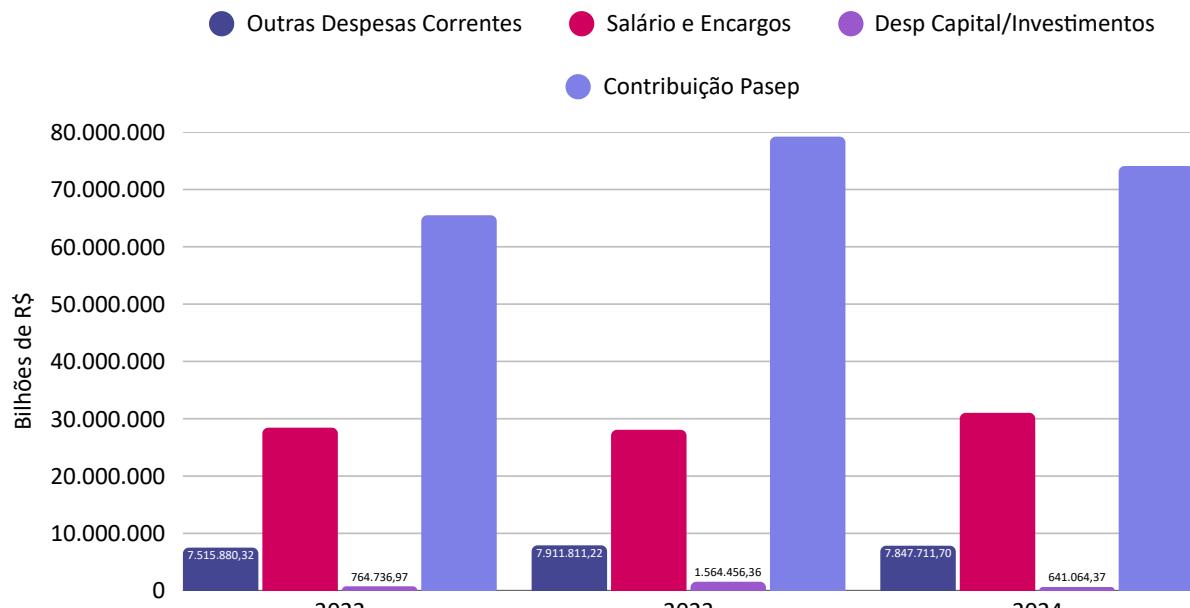
### 3.4. Despesas da Unidade Gestora

A folha de pagamento tem se mantido constante nos últimos 3 exercícios, indicando que não houve crescimento da folha e há estabilidade nos rendimentos recebidos pelos servidores.

Em contrapartida, o pagamento da contribuição ao Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público (PASEP) apresentou crescimento ao longo do período analisado, com pico em 2023, em razão de sua incidência sobre as receitas de contribuição previdenciária, inclusive sobre eventuais insuficiências financeiras.

No exercício de 2025 foi promulgada a Emenda Constitucional (EC) 136/2025, que, entre outras medidas, exclui da base de cálculo do PIS/PASEP todas as receitas do RPPS vinculadas ao financiamento dos benefícios, como contribuições, transferências para insuficiência financeira, aportes ao déficit atuarial, compensações previdenciárias e rendimentos das aplicações. Dessa forma, a tendência é de extrema redução do PASEP para os exercícios futuros.

Gráfico 24 - Despesas da Unidade Gestora (2021 a 2024)



Fonte: SIGEF, 2025.

## 4. AMBIENTE EXTERNO

O ambiente externo exerce influência significativa sobre as políticas previdenciárias, uma vez que as proposições e formulações voltadas à proteção social do servidor não se originam diretamente do regime de previdência, mas decorrem de atores externos com interesse na ampliação de benefícios de carreira, os quais repercutem diretamente sobre o sistema previdenciário.

No contexto da previdência estadual, é limitado o uso do modelo de Kingdon (2003) para a análise dos ciclos de formulação de políticas públicas, uma vez que a convergência entre agendas, prioridades e abrangência social nem sempre ocorre de forma desejável. Tal cenário evidencia que a implementação de políticas previdenciárias frequentemente responde a pressões externas e demandas setoriais, mais do que a critérios técnico-atuariais ou de sustentabilidade do RPPS.

De acordo com Capella (2005), Kingdon entende que as políticas públicas se estruturam a partir de quatro processos inter-relacionados: a definição de uma agenda de políticas, a identificação de alternativas possíveis, a seleção da alternativa predominante e, por fim, a implementação da decisão. Ainda segundo Kingdon (2003), citado por Capella (2005), as agendas governamentais entram em pauta quando ocorre a convergência de três fluxos decisórios: os problemas que demandam atenção, as soluções ou alternativas propostas e o contexto político em que essas decisões são tomadas.

No âmbito previdenciário, a concessão de benefícios de carreira raramente segue o fluxo decisório preconizado por Kingdon, obedecendo predominantemente a dinâmicas políticas. Essa predominância do fator político contribui para o aumento dos custos sociais e das distorções financeiras no sistema.

O descompasso histórico entre as carreiras do serviço público e da iniciativa privada reflete apenas um dos elementos que influenciam a sustentabilidade do RPPS. Quando surgem sinais de risco à manutenção dessas diferenças, observa-se a necessidade de alinhar diversos fatores para a abertura de uma *Policy Window*, ou seja, o momento de convergência política e institucional necessário para aprovar medidas que preservem o *status quo*.

Na prática, a recorrência das chamadas “reformas da previdência” evidencia a procrastinação de medidas efetivas de ajuste, muitas vezes postergadas sob a justificativa de preservação de direitos adquiridos. Isso demonstra que, no contexto dos RPPS, a agenda de decisões tende a ser fortemente influenciada pelo peso político e por grupos organizados, e não necessariamente pelo interesse público mais amplo.



Nesse contexto, a Lei Complementar nº 848/2023 e a implantação do SC FUTURO representam uma mudança estrutural significativa, ao criar o regime de capitalização para os servidores ingressantes a partir de 2024 e consolidar a segregação de massas.

Estas medidas introduzem instrumentos técnicos e atuariais que reduzem a dependência do Tesouro Estadual, fortalecem a sustentabilidade financeira de médio e longo prazo e permitem que a formulação de políticas previdenciárias incorpore critérios de equilíbrio intergeracional, mitigando, em parte, os impactos das pressões externas e do peso político histórico sobre o RPPS.

Quadro 15 - Ambiente Externo

	FATORES POLÍTICOS	FATORES TECNOLÓGICOS	FATORES SOCIAIS	FATORES ECONÔMICOS
Influência Positiva	✓ Boa relação com o parlamento; ✓ Maioria no parlamento;	✓ Utilização de Big data, BI	✓ Geração atual não compactua com as concessões de benefícios do passado;	✓ Abertura de novas empresas e empreendimentos;
	✓ Sociedade representada por organizações privadas de setores produtivos apoiando iniciativas de Estado;	✓ Redes sociais como veículo ativo de comunicação; ✓ Alta oferta de Produtos;	✓ Políticas de manutenção e inclusão de pessoas mais idosas no mercado de trabalho;	✓ Mercado internacional do agronegócio aquecido; ✓ Investimento em infraestrutura;
	✓ Harmonia e diálogo entre os poderes constituídos;	✓ Processos digitalizados; ✓ Assinatura eletrônica;	✓ Promoção de políticas que incentivem o trabalho e a produtividade;	✓ Aplicação dos recursos de forma assertiva e efetiva;
	✓ Interesse coletivo sobre aspirações individuais ou partidárias;	✓ Videoconferências; ✓ Internet; ✓ Rápido desenvolvimento de sistemas;	✓ Revisão de carreiras com perfil mais longevo e com transferência de experiência e conhecimento;	✓ Arrecadação do estado em dependência de variáveis econômicas, exemplo: câmbio (turismo, exportação).
	✓ Senso de responsabilidade fiscal pelos formuladores de políticas sociais;	✓ Telefonia; ✓ Grande capacidade de armazenamento de dados;		✓ Congelamento dos salários dos servidores. ✓ Linhas de crédito acessíveis; ✓ Parcerias Público Privadas (PPP)
Influência Negativa	✓ Fraca relação com o parlamento; ✓ Minoria no parlamento; ✓ Viés ideológico se sobrepondo;	✓ Demasiadas verbas remuneratórias e indenizatórias;	✓ Baixo crescimento econômico (PIB); ✓ Pandemia;	
	✓ Disputa pelo poder, travando projetos de Estado; ✓ Grupos de interesse organizados buscando reajustes e ou criação de benefícios sem a devida fonte de financiamento	✓ Sistemas Informatizados dos órgãos fiscalizadores e de controle obsoletos é de difícil manusear; ✓ Rápida obsolescência;	✓ Endividamento do Estado; ✓ Infraestrutura precária; ✓ Baixa arrecadação; ✓ Ausência de projetos e iniciativas para o desenvolvimento econômico e social; ✓ Burocracia demasiada; ✓ Insegurança jurídica;	



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

## 5. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

### 5.1 Capacitação e Construção do Planejamento Estratégico 2021–2030

No processo de construção do Planejamento Estratégico anterior, do IPREV, para o período 2021–2030, foram inicialmente capacitados 40 servidores, sendo 20 com funções de gerência ou gestão qualificada e 20 ocupantes de cargos de chefia em atividades técnicas. A capacitação ocorreu em fevereiro de 2021, em duas turmas, totalizando 16 horas/aula cada, ministradas de forma remota pela Fundação ENA. O objetivo foi promover a homogeneização da compreensão sobre a importância e as ferramentas do planejamento estratégico, gerando diretrizes e orientações sobre os rumos e objetivos institucionais do IPREV/SC. Após a etapa de disseminação do conteúdo, avançou-se para a fase de exercício prático e reflexão estratégica, na qual os servidores puderam analisar e moldar a teoria à luz das atividades cotidianas da autarquia.

Um dos pontos centrais dessa reflexão foi a definição do negócio do IPREV. Embora a autarquia não tenha fins lucrativos nem produza bens materiais, sua atuação agrega valor à cadeia de serviços públicos, integrando-se à política de gestão de recursos humanos do Estado, especialmente na administração e operacionalização dos benefícios previdenciários. O negócio do IPREV pode ser compreendido como a forma pela qual a autarquia cria, entrega e captura valor, seja ele de natureza econômica, social ou outra forma de valor público.

No planejamento estratégico, essa definição está relacionada ao posicionamento da instituição, considerando aspectos como: o mercado ou os usuários a serem atendidos, identificando os beneficiários dos serviços previdenciários; as características da transação, incluindo atributos valorizados pelos usuários, como qualidade, confiabilidade e periodicidade dos pagamentos; a tecnologia empregada para operacionalizar os serviços e garantir eficiência; e a amplitude geográfica da atuação, refletindo a cobertura do regime previdenciário estadual. Essa compreensão orienta o planejamento estratégico do IPREV, servindo de base para o alinhamento das ações institucionais com a missão, os objetivos e a sustentabilidade do sistema previdenciário do Estado de Santa Catarina.

### 5.2 O IPREV como Negócio

O Instituto de Previdência do Estado de Santa Catarina (IPREV) é uma autarquia pública estadual responsável pela gestão do Regime Próprio de Previdência Social (RPPS/SC), que abrange os servidores públicos efetivos dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, bem como dos órgãos autônomos, como o Ministério Público e o Tribunal de Contas.

Por se tratar de um regime próprio de previdência, o IPREV está sujeito à legislação federal e estadual, sendo fiscalizado de forma contínua e submetido a obrigações periódicas de natureza contábil, financeira e atuarial, exigidas ao longo de cada exercício fiscal.



O RPPS configura-se como uma alternativa ao Regime Geral de Previdência Social (RGPS), administrado pelo INSS, permitindo que os servidores vinculados ao Estado recebam benefícios acima do teto do RPPS, desde que as contribuições previdenciárias sejam compatíveis e devidamente vertidas ao regime próprio. Essa diferenciação também se reflete nas carreiras do serviço público, que podem possuir regras e benefícios específicos, distintos da iniciativa privada.

Dada a complexidade técnica e a especificidade da gestão previdenciária, faz-se necessária a existência de um órgão estatal especializado para concentrar dados e informações, assegurar o cumprimento das normas legais e elaborar estudos, relatórios e demonstrativos atuariais que comprovem a regularidade da gestão dos recursos e o equilíbrio econômico-financeiro e atuarial do RPPS.

Para o desempenho de suas atribuições, o IPREV é remunerado por meio de uma taxa de administração, fixada anualmente e aplicada sobre o montante total de benefícios pagos no exercício anterior, em percentual suficiente para custear o orçamento anual da autarquia. Os valores arrecadados são rateados proporcionalmente entre os poderes e órgãos vinculados ao regime e apropriados mensalmente.

A atuação do IPREV abrange todo o território catarinense. Historicamente, a autarquia manteve agências regionais de atendimento presencial aos segurados e seus dependentes. Contudo, ao longo da última década, observou-se a redução da demanda presencial e o aumento do custo de manutenção dessas estruturas. Diante disso, e com o avanço das tecnologias digitais, iniciou-se a desativação gradual das unidades físicas, com a realocação dos servidores em novas funções e a adoção de um modelo de atendimento digital e remoto, mais eficiente e acessível.

A atividade institucional do IPREV envolve a prestação de diversos serviços a públicos internos e externos:

- Usuários internos: servidores públicos, entidades representativas de classe e órgãos de representação patronal;
- Usuários externos: beneficiários, ex-servidores, órgãos de controle e fiscalização, e a sociedade civil em geral.

Esses serviços incluem a concessão, revisão e manutenção de benefícios previdenciários, a gestão dos fundos e recursos do RPPS/SC, o acompanhamento atuarial e financeiro, e a promoção de transparência e governança institucional, alinhadas às diretrizes do Planejamento Estratégico 2021–2030.

Quadro 16 - Serviços para usuários internos e externos

<b>Serviços</b>	<b>Usuários</b>
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 teleatendimento;	Externo

Fonte: Planejamento Estratégico, 2021-2030.



Na arquitetura inicial do Planejamento Estratégico (PE), foram definidos os elementos fundamentais de identidade organizacional do IPREV — Missão, Visão e Valores —, que constituem a base conceitual para a formulação das estratégias institucionais. Esses componentes orientam todas as ações e iniciativas da autarquia, garantindo que suas metas e projetos estejam alinhados aos propósitos organizacionais e à função pública que o Instituto desempenha.

Nesse contexto, foram adotados os conceitos teóricos e metodológicos apresentados durante o curso de capacitação in company promovido pela Fundação ENA, etapa que antecedeu a elaboração do planejamento estratégico.

Tal capacitação teve como objetivo assegurar a compreensão uniforme dos fundamentos conceituais e subsidiar a aplicação prática e a reformulação da tríade orientadora no contexto da gestão previdenciária estadual.

Dessa forma, ficaram formalmente definidos, para o IPREV/SC:

#### **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*

#### **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.*

#### **VALORES:**

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



Entende-se que a razão de existir da autarquia, ou seja, sua missão, consiste em participar ativamente das políticas previdenciárias e adotar uma postura proativa na busca do equilíbrio atuarial entre benefícios concedidos e obrigações correspondentes, promovendo a sustentabilidade do plano previdenciário.

A condição de partícipe decorre do fato de que a criação de benefícios diferenciados ou condições especiais de aposentadoria não se origina no órgão previdenciário. Outras vantagens, compensações ou demandas específicas emergem de categorias de servidores, das políticas implementadas pelo governo vigente e de projetos de lei aprovados no legislativo, muitas vezes sem análise adequada dos impactos financeiros e atuariais. Nesse contexto, a promoção, implementação e execução das políticas previdenciárias constituem atividades coerentes e pertinentes à missão institucional.

No que se refere à visão institucional, projeta-se que, futuramente, a elaboração e o pagamento da folha de pagamento dos inativos de todos os poderes e órgãos do Estado estejam integralmente sob responsabilidade do IPREV. Ademais, vislumbra-se a uniformidade no tratamento dos proventos e na evolução dos benefícios, garantindo que não haja privilégios indevidos entre categorias de servidores, excetuando-se situações em que haja contrapartida contributiva ao regime previdenciário, assegurando, assim, a equidade no sistema.

Os valores institucionais desempenham papel estratégico na organização, pois refletem a identidade e os princípios norteadores do conjunto de colaboradores, além de comunicar, de forma clara e objetiva, aos atuais e futuros servidores, a cultura organizacional e os aspectos valorizados pelo IPREV, orientando o comportamento institucional e o alinhamento às práticas éticas e de governança.

**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.

### **5.3. DIRETRIZES NORTEADORAS:**

As diretrizes norteadoras constituem os princípios estratégicos que orientam a formulação, execução e avaliação das políticas e ações do IPREV, garantindo coerência com a missão, visão e valores institucionais. Elas definem parâmetros claros para a gestão dos recursos previdenciários, a concessão de benefícios, o controle atuarial, a governança, a transparência e a eficiência operacional.

Em função da natureza específica de suas atividades e com o objetivo de evidenciar o caminho a ser seguido ao longo do tempo, a organização previdenciária apresenta suas diretrizes norteadoras, que funcionam como trilhas estratégicas, orientando as prioridades de cada área e subsidiando a consecução da missão, visão e valores institucionais.

São elas:

- 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 bônus 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.

#### 5.4. MACRO OBJETIVOS

Os desafios do regime previdenciário ultrapassam o *status quo* atual da organização, sendo insuficiente, isoladamente, para resolver integralmente as problemáticas existentes. Contudo, é possível delinear uma direção estratégica para a construção gradual de melhorias na governança e na obtenção de resultados sustentáveis no longo prazo.

Nesse contexto, os macroobjetivos configuram-se como os pilares estratégicos que orientarão a gestão do IPREV, servindo como referência para a implementação das melhorias planejadas, cuja execução está detalhada no Mapa Estratégico da instituição.

- ✓ 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, foi utilizado o *Balanced Scorecard* (BSC) como método e ferramenta de apoio, permitindo a construção do Mapa Estratégico e a mensuração sistemática de resultados.

O *Balanced Scorecard* é uma estratégia de avaliação de desempenho que:

“Traduza 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 indicadores do BSC derivam da estratégia organizacional e enfocam o desempenho sob quatro perspectivas principais: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento.

No contexto da administração pública e adaptadas à realidade do IPREV, as perspectivas do BSC são definidas da seguinte forma:

- Sociedade / RPPS / Governo – indicadores voltados à responsabilidade social, transparência e resultados do regime;
- Procedimentos internos – eficiência e eficácia das rotinas e processos administrativos;
- Aprendizado e crescimento – capacitação, desenvolvimento de competências e melhoria contínua dos servidores;
- Planejamento e orçamento – gestão estratégica de recursos financeiros, planejamento e controle orçamentário.

## 5.5. MAPA ESTRATÉGICO

O Mapa Estratégico (Quadro 17) representa, de forma matricial, o Plano Estratégico do IPREV/SC, estruturado a partir de um conjunto de desafios denominados objetivos estratégicos, que se inter-relacionam com o propósito de alcançar a visão de futuro e fortalecer o cumprimento da missão institucional.

Na matriz, as perspectivas do BSC são distribuídas horizontalmente, mantendo uma relação de causa e efeito entre suas dimensões: Estratégica, Tática e Operacional. Cada perspectiva se desdobra em planos estratégicos alinhados aos macroobjetivos e aos objetivos estratégicos a serem alcançados, sendo avaliadas pela efetividade, eficiência e eficácia do conjunto do Plano Estratégico.

- **Dimensão Estratégica:** orienta-se pelos macrodesafios e pela visão de longo prazo do IPREV, definindo a direção geral da organização;
- **Dimensão Tática:** especifica as ações estratégicas necessárias para atingir os objetivos, demandando planos de trabalho detalhados para cada ação planejada;
- **Dimensão Operacional:** detalha a execução das ações, identificando atores, responsabilidades e prazos, descritos por meio da ferramenta 5W3H.

As perspectivas do BSC são organizadas da seguinte forma:

- Sociedade/RPPS/Governo: voltada para os agentes externos, incluindo governo, sociedade catarinense, segurados, poderes e órgãos vinculados ao RPPS;
- Processos Internos, Aprendizado e Crescimento: com foco interno, voltada para eficiência organizacional, desenvolvimento de competências e melhoria contínua dos servidores;
- Planejamento e Orçamento: orientada à gestão eficiente dos recursos financeiros e à execução orçamentária estratégica.

O Mapa Estratégico, portanto, estrutura a inter-relação entre objetivos e ações, permitindo o acompanhamento integrado do desempenho e a implementação de melhorias graduais, sustentadas em critérios estratégicos, táticos e operacionais.

Quadro 17 - 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)
		Reducir 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	Reducir o déficit financeiro e atuarial	Reforma da Previdência Estadual
		Reducir 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



PERSPECTIVAS	DIMENSÕES			
	ESTRATÉGICA ↓		TÁTICA ↓	OPERACIONAL ↓
	PLANO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	AÇÕES ESTRATÉGICAS	PLANOS DE TRABALHO
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	<b>Gestão estratégica de pessoas</b>	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.
		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
PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO	<b>Gestão Financeira</b>	Realizar levantamento dos principais ativos que poderiam ser convertidos e ou monetizados ao fundo de previdência.		
		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.



## 5.6. DAS PERSPECTIVAS DO MAPA ESTRATÉGICO

### 5.6.1. Valores a serem gerados para a sociedade, o governo e o RPPS

O equilíbrio entre as partes envolvidas - sociedade, governo e RPPS - é elemento essencial para a sustentabilidade e legitimidade do sistema previdenciário. Ao Governo, cabe assegurar o alinhamento das ações do IPREV ao Plano de Governo, observando rigorosamente a legislação vigente e a responsabilidade na gestão das finanças públicas. Ao RPPS, compete a administração do plano previdenciário com estrita observância aos princípios legais e atuariais, devendo também atuar de forma técnica e propositiva em discussões que envolvam a criação de novos benefícios, sempre com base em estudos de impacto financeiro e atuarial.

À Sociedade, principal financiadora do sistema por meio da arrecadação de tributos, cabe a expectativa de retorno em serviços públicos de qualidade e em políticas que promovam a sustentabilidade do regime. Embora o RPPS não atue diretamente na prestação de serviços à população, sua eficiência e equilíbrio garantem segurança aos servidores e, indiretamente, à sociedade. O valor público gerado pelo IPREV consiste em ser o agente moderador dos interesses entre as partes, assegurando equilíbrio financeiro e atuarial e contribuindo para a boa gestão dos recursos públicos.

### 5.6.2. Valor a ser agregado aos segurados e beneficiários

Os segurados e beneficiários esperam atendimento célere, resolutivo e acessível, com múltiplos canais de comunicação que garantam conveniência e transparência no relacionamento com o Instituto. O valor a ser agregado está na redução do tempo de atendimento, na rapidez e objetividade das respostas e na efetiva resolutividade das demandas, fortalecendo a confiança do público no serviço previdenciário estadual.

### 5.6.3. Processos Internos – Principais processos para a entrega de valor

Para satisfazer as demandas do público-alvo e cumprir a missão institucional, destacam-se como prioritários os seguintes processos internos:

- Automatização e informatização da concessão de benefícios, com uso de tecnologias avançadas, como Inteligência Artificial (IA) e bases de dados integradas e atualizadas;
- Cruzamento inteligente de informações para subsidiar análises e pareceres técnicos com maior celeridade e precisão;



Disponibilização de sistemas informatizados integrados aos órgãos do RPPS, permitindo o requerimento eletrônico de benefícios, a simulação de aposentadorias e o acompanhamento processual em tempo real.

#### **5.6.4. Aprendizado e Crescimento – Sustentação da capacidade de evolução institucional**

A capacidade de inovação e adaptação do IPREV deve ser sustentada por políticas permanentes de qualificação, capacitação e desenvolvimento institucional. O objetivo é consolidar o Instituto como referência técnica e estratégica, dotando seus servidores das competências necessárias para atuar de forma proativa e fundamentada em processos decisórios, formulação legislativa e proposições que impactem o RPPS.

### **5.7. PLANO ESTRATÉGICO**

#### **5.7.1. Perspectiva de Resultados - Para o RPPS, o Governo, o Estado e a Sociedade** **Excelência no Atendimento**

O IPREV administra atualmente uma expressiva massa previdenciária composta por aproximadamente 50 mil aposentados e 12 mil pensionistas. Essa dimensão demanda estrutura e processos compatíveis com o crescente volume de solicitações, frequentemente superior à capacidade operacional instalada. A expansão das demandas eletrônicas, intensificada após a pandemia, e o aumento das comunicações telefônicas expuseram fragilidades nos fluxos de atendimento e na interação com o público. O modelo atual depende de atendimento terceirizado com alta rotatividade e baixo grau de resolutividade, resultando em transferências indevidas de ligações, interrupções e ausência de respostas conclusivas ao segurado.

Além disso, as inconsistências nos processos de aposentadoria - muitas vezes decorrentes de instrução inadequadas - geram retrabalho, baixa eficiência e atrasos na concessão dos benefícios. Identificam-se as seguintes causas:

1. Falta de orientação formal e capacitação padronizada aos servidores dos RHs setoriais;
2. Ausência de interação e comunicação institucional contínua entre o IPREV e os órgãos setoriais;
3. Tramitação exclusiva de demandas por protocolo, sem canais complementares de atendimento ou acompanhamento direto.



A interpretação equivocada do art. 60 da LCE nº 470/2009, que permite o afastamento do servidor após 60 dias de protocolo, tem gerado situações irregulares, com servidores aguardando aposentadoria fora de exercício sem conclusão processual. Para mitigar essas distorções e elevar a eficiência, propõe-se que os processos sejam abertos diretamente no IPREV, mediante solicitação eletrônica via *WebService*, com prazos definidos para diligências e indeferimento automático em caso de não atendimento. O Plano Estratégico para Excelência no Atendimento comprehende as seguintes diretrizes:

- a) Canais de comunicação acessíveis e integrados;
- b) Instrução processual padronizada e assertiva;
- c) Interação contínua e foco em resolutividade.

### **5.7.2. Revisão Legislativa**

No contexto do Planejamento Estratégico 2021–2030, a revisão legislativa é instrumento essencial para adequação normativa e sustentabilidade do regime previdenciário estadual. Prevê-se a elaboração de documento técnico de referência, com diagnóstico comparativo das condições da previdência estadual frente a outros regimes (nacionais e internacionais), apresentando propostas de atualização e estimativas de impacto financeiro e atuarial. Além disso, deverão ser realizadas ações de sensibilização institucional junto à sociedade civil, imprensa e parlamentares, a fim de ampliar a compreensão pública das propostas de reforma e de seus efeitos no longo prazo. Outro eixo prioritário é o levantamento das matérias que originam demandas judiciais, com proposição de ajustes normativos e articulação com o Poder Judiciário e o Legislativo para reduzir a litigiosidade e favorecer decisões que preservem a integridade do RPPS.

### **5.7.3. Modernização Tecnológica e de Infraestrutura**

#### **5.7.3.1. Recadastramento com Reconhecimento Facial**

A prova de vida anual é procedimento obrigatório para manutenção do pagamento dos benefícios. Atualmente, é realizada presencialmente nos RHs de origem ou nas agências do IPREV - estrutura que remonta ao antigo IPESC e que, com a reconfiguração do regime previdenciário (LCE nº 412/2008), tornou-se onerosa e subutilizada. A proposta é substituir gradualmente o atendimento presencial pelo recadastramento digital com reconhecimento facial via aplicativo móvel. O sistema permitirá a validação remota, reduzindo custos operacionais e eliminando fraudes por pagamentos indevidos. Familiares poderão auxiliar beneficiários com limitações tecnológicas, e casos excepcionais seguirão sendo atendidos pelos RHs de origem.

### **5.7.3.2. Softwares de Mineração de Dados**

A adoção de ferramentas de mineração e integração de dados permitirá o cruzamento automatizado de informações de bases públicas e internas, subsidiando análises de concessão e cessação de benefícios com maior precisão, agilidade e segurança.

### **5.7.3.3. WebService e Portal IPREV**

Propõe-se a criação de portal eletrônico de serviços previdenciários com interface para requerimentos padronizados e validações automáticas. O sistema deverá incorporar filtros de consistência documental e integração com os poderes e órgãos do RPPS, promovendo transparência, rastreabilidade e uniformização dos processos.

### **5.7.3.4. Desenvolvimento de Módulo Previdenciário Próprio**

O IPREV não dispõe atualmente de banco de dados próprio de inativos, utilizando o SIGRH/SEA. Recomenda-se o desenvolvimento de módulo previdenciário específico, parametrizado conforme as regras do RPPS, ou, alternativamente, a licitação de sistema especializado já testado em outros entes federativos, garantindo autonomia e atualização permanente.

### **5.7.3.5. Registro e Estratificação de Atendimentos**

Implantar sistema de registro e monitoramento das demandas internas e externas, permitindo a extração e análise de indicadores de atendimento (tempo médio de resposta, volume de solicitações, taxa de resolutividade e nível de satisfação), subsidiando o aperfeiçoamento contínuo dos serviços.

### **5.7.3.6. Modernização de Máquinas e Equipamentos**

A atualização do parque tecnológico é condição indispensável para a execução dos projetos estratégicos. Prevê-se:

- Ampliação da capacidade de armazenamento e tráfego de dados;
- Aquisição de equipamentos de alto desempenho e softwares licenciados;
- Instalação de redes de lógica e dados de maior velocidade;
- Automação de processos administrativos;
- Contratação de plataforma integrada multicanal (telefone, chat, WhatsApp, e-mail) para atendimento e gestão unificada das comunicações institucionais.

## 5.8. GOVERNANÇA E *COMPLIANCE*

A tomada de decisão no âmbito da gestão previdenciária deve estar sempre amparada na escolha da melhor alternativa possível, considerando critérios de legalidade, conveniência, oportunidade, eficiência e interesse público. Nesse contexto, decisões assertivas exigem base de conhecimento sólida, procedimentos formalizados, análises consistentes e documentação comprobatória robusta, de modo a fortalecer a governança institucional e mitigar riscos operacionais, administrativos e legais.

Com esse propósito, o IPREV promoverá a revisão integral dos procedimentos da cadeia produtiva, visando aprimorar a segurança e a confiabilidade na tomada de decisões, especialmente diante do histórico de diligências do Tribunal de Contas do Estado (TCE/SC), de multas aplicadas a gestores anteriores e de ocorrências de inadimplência no cumprimento de requisitos para obtenção do CRP (Certificado de Regularidade Previdenciária).

A manualização de rotinas e a implantação de controles internos constituem pilares da política de governança e compliance previdenciário. Essas ações permitirão:

- Padronizar procedimentos e fluxos de trabalho;
- Assegurar alinhamento com as diretrizes estratégicas de gestão previdenciária;
- Instituir mecanismos de monitoramento e avaliação contínua dos resultados;
- Fortalecer a transparência e a *accountability* institucional.

## 5.9. MATERIALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO INSTITUCIONAL

O serviço público caracteriza-se, em muitos casos, pela dependência de conhecimentos tácitos acumulados ao longo de anos de experiência funcional. A ausência de mecanismos formais de gestão do conhecimento tende a comprometer a continuidade administrativa, sobretudo quando ocorre a aposentadoria ou o afastamento de servidores detentores de expertise operacional. Com vistas à preservação e à difusão do capital intelectual, o IPREV implementará um programa de manualização das operações e processos internos, assegurando:

- A padronização das instruções e práticas administrativas;
- A documentação e disseminação do conhecimento institucional;
- A continuidade dos serviços durante períodos de afastamento, férias ou desligamentos;
- A formação de base de dados de procedimentos técnicos e operacionais acessível a todos os servidores.

Essa iniciativa, ao institucionalizar o conhecimento acumulado, contribuirá para reduzir a dependência de indivíduos e consolidar uma cultura de aprendizado organizacional contínuo.

# 6. GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

## 6. GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

### 6.1. Relacionamento com os Setoriais de Recursos Humanos

O IPREV integra a cadeia de atividades vinculadas à gestão funcional dos servidores públicos estaduais, especialmente aqueles vinculados ao Poder Executivo. Durante toda a trajetória laboral, as informações funcionais do servidor são registradas no SIGRH, sob responsabilidade do setor de Recursos Humanos (RH) do órgão de origem.

Quando da instrução dos processos de aposentadoria, divergências e inconsistências nos registros funcionais têm se revelado fatores críticos que comprometem a celeridade e a qualidade das análises, resultando em retrabalho e atrasos na concessão dos benefícios. Entre as causas identificadas, destacam-se:

- Distanciamento institucional entre o IPREV e os RHs setoriais;
- Alta rotatividade de servidores nos RHs;
- Ausência de instruções normativas e manuais padronizados sobre os requisitos e diligências processuais exigidas.

Para mitigar essas fragilidades, o IPREV promoverá:

- A elaboração conjunta de Instrução Normativa entre o Instituto e os órgãos setoriais de RH, a fim de padronizar procedimentos;
- O oferecimento de capacitações e treinamentos periódicos para servidores que atuam na instrução de processos;
- A criação de canais diretos de comunicação entre o IPREV e os RHs, facilitando o esclarecimento de dúvidas e o alinhamento operacional.

Essas ações visam à redução das diligências e inconformidades, à qualificação dos processos de concessão e ao fortalecimento da cultura de cooperação técnica interinstitucional.

### 6.2. Quadro de Servidores

Conforme exposto no item 3.2, a redução do quadro de pessoal do IPREV constitui fator de preocupação para a manutenção dos serviços e o cumprimento das atribuições legais. Entretanto, a reorganização administrativa, associada à implantação de manuais, revisão de fluxos processuais e adoção de soluções tecnológicas e automatizadas, tem potencial para mitigar a necessidade de reposição imediata e otimizar a força de trabalho existente. O levantamento detalhado das atividades desempenhadas, tempos de execução e volumes de demanda permitirá a realocação racional da força de trabalho, maximizando a produtividade e gerando economia de escopo.



A definição de cronogramas de atividades, alinhados à sazonalidade das demandas, possibilitará o melhor aproveitamento dos recursos humanos disponíveis. O perfil atual do quadro funcional revela predominância de servidores concursados de nível médio, com heterogeneidade de formações e atribuições. Considerando a crescente complexidade técnica das atividades previdenciárias, torna-se imprescindível planejar a renovação e recomposição do quadro, mediante concursos públicos voltados a perfis acadêmicos e profissionais compatíveis com as competências técnicas e estratégicas exigidas. Após esgotadas as possibilidades de remanejamento interno e aproveitamento das competências já existentes, deverão ser definidas as formações acadêmicas prioritárias para futuras seleções, evitando-se repetições de perfis profissionais subdimensionados às atuais exigências da autarquia.

### **6.3. Desempenho Institucional**

O crescimento acelerado do IPREV, aliado à necessidade de adaptação à legislação previdenciária e de transição de uma cultura assistencialista para previdenciária, demandou sucessivas reestruturações internas e readequações de funções e setores. Esse processo, embora necessário, resultou na formação de departamentos isolados (“ilhas de execução”), com baixa integração e comunicação intersetorial, prejudicando a visão sistêmica da instituição e a cooperação entre as áreas.

A consolidação do Planejamento Estratégico Institucional visa superar essas barreiras, reforçando o entendimento de que o desempenho do IPREV depende do trabalho integrado e colaborativo de todas as suas unidades organizacionais. Como medidas estruturantes, serão implementadas:

- Ações de capacitação e desenvolvimento de competências voltadas à integração entre áreas;
- Reuniões periódicas de alinhamento e acompanhamento de resultados;
- Iniciativas de incentivo à comunicação interna, empatia operacional e trabalho cooperativo;
- Disseminação da cultura de corresponsabilidade pelos resultados institucionais.

Essas práticas visam promover a sinergia organizacional, fortalecer o senso de pertencimento e aprimorar o desempenho coletivo, assegurando que cada servidor compreenda o papel de sua função na entrega de valor público à sociedade catarinense.

## 7. NOVAS FONTES DE CUSTEIO

As contribuições previdenciárias vertidas ao RPPS já se revelam insuficientes para o equilíbrio financeiro e atuarial do regime, mesmo com a elevação das alíquotas atualmente fixadas em 14% para a cota do segurado e 28% para a cota patronal. Na prática, a contribuição total ultrapassa 90% sobre a folha de pagamento, montante integralmente custeado com recursos da fonte 100 do Tesouro Estadual - o que compromete a capacidade do Estado em investir em outras áreas essenciais da administração pública. Diante da exaustão dessa principal fonte de financiamento, torna-se imprescindível a identificação e estruturação de novas alternativas de custeio, com vistas a reduzir a dependência do Tesouro e ampliar a sustentabilidade do RPPS.

O Estado dispõe de ativos mobiliários e imobiliários com potencial de monetização, passíveis de conversão em receitas, desde que adequadamente formatados e inseridos em instrumentos financeiros compatíveis com as regras de gestão pública. Exemplos de possibilidades incluem:

- Securitização da dívida ativa, para antecipação de receitas e incremento imediato de caixa;
- Constituição de fundos imobiliários, voltados à alienação, locação ou desenvolvimento de imóveis públicos;
- Exploração de concessões e parcerias público-privadas (PPP) em áreas estratégicas, como portos, aeroportos e rodovias, com geração de contrapartidas financeiras para o sistema previdenciário;
- Captação de recursos junto ao mercado financeiro e de capitais, por meio de operações estruturadas compatíveis com a legislação vigente.

Considerando que o RPPS, por sua natureza jurídica, não pode atuar diretamente como executor ou incubador desses projetos, propõe-se a criação de um Grupo de Trabalho (GT) interinstitucional, envolvendo o IPREV, a Secretaria da Fazenda, a Secretaria de Administração e outros órgãos correlatos, com a finalidade de mapear, estudar e viabilizar alternativas técnicas e juridicamente seguras de financiamento complementar para o regime.

## 8. GESTÃO FINANCEIRA

O orçamento do IPREV é constituído essencialmente pela taxa de administração - percentual incidente sobre o total das remunerações que compõem a base de contribuição previdenciária. Esse percentual é fixado anualmente com base na projeção das despesas do RPPS, aplicando-se sobre o montante arrecadado no exercício anterior.

Observa-se, entretanto, que diversas rubricas orçamentárias não são integralmente executadas, seja pela ausência de projetos adequadamente formulados, seja pela morosidade dos processos administrativos e contratuais, resultando, ao final do exercício, em superávit financeiro indesejado. Essa situação evidencia subexecução orçamentária e ineficiência no aproveitamento dos recursos disponíveis, especialmente em um contexto no qual o Estado demanda equilíbrio fiscal e racionalização de gastos.

Em muitos casos, o orçamento se apresenta superestimado ou descolado da capacidade real de execução, tornando-se uma peça de ficção formal. Para reverter esse cenário, o Planejamento Estratégico do IPREV deverá atuar como instrumento central de integração entre o planejamento orçamentário e a execução física e financeira das ações, garantindo:

- maior alinhamento entre metas e disponibilidade de recursos;
- priorização de projetos estruturantes e de impacto mensurável;
- definição clara de estágios, prazos e responsabilidades;
- e transparência na gestão dos recursos previdenciários.

Dessa forma, busca-se a convergência entre planejamento e execução, resultando em um orçamento mais realista, eficiente e orientado a resultados, fortalecendo a governança financeira e o desempenho institucional do IPREV.

Quadro 18 - 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 WebService 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

## 9. AÇÕES ESTRATÉGICAS

### 9 AÇÕES ESTRATÉGICAS

As Ações Estratégicas, no contexto deste Plano Estratégico e da metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), correspondem ao conjunto de programas, projetos e atividades desenvolvidos pela organização com o propósito de viabilizar o alcance dos Objetivos Estratégicos, promovendo o deslocamento institucional em direção à Visão de Futuro e assegurando o cumprimento das metas estabelecidas. Os Programas configuram-se como conjuntos integrados de projetos que compartilham objetivos complementares e contribuem para a consecução de resultados estratégicos de maior amplitude.

Os Projetos, por sua vez, representam esforços temporários e específicos, voltados à criação de produtos, serviços ou resultados exclusivos, atuando como instrumentos de transformação e inovação organizacional.

Para o desenvolvimento e detalhamento das Ações Estratégicas, foi empregada a ferramenta de planejamento 5W3H (*What, Why, Where, When, Who, How, How much, How to measure*), apresentada em formato matricial, a partir do Plano de Trabalho derivado do Mapa Estratégico.

Essa matriz detalha, para cada ação estratégica, os seguintes elementos:

- O que será feito (descrição da ação);
- Por que será feito (justificativa e vínculo estratégico);
- Onde será executado (área ou unidade responsável);
- Quando será implementado (prazos e marcos);
- Quem será responsável (unidades, gerências ou servidores);
- Como será conduzido (metodologia e instrumentos de execução);
- Quanto custará (recursos necessários);
- Como medir (indicadores de desempenho e monitoramento).

Essa estrutura visa garantir clareza, rastreabilidade e coerência entre o planejamento estratégico e a execução operacional, fortalecendo o acompanhamento e a avaliação dos resultados institucionais.

## Quadro 19 – Plano de Ação Institucional: Exemplo de Implementação

Perspectivas	PLANOS DE TRABALHO	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 <i>checklist</i> documental, procedimentos, fluxos de processos, padronização de assuntos;							
	Disponibilizar recursos para o atendimento dos RH (pessoas, IN, sistemas, manuais);							
	Reforma da Previdência Estadual;							

Fonte: Elaborado pela equipe técnica, 2025.

## 10. ANÁLISE SWOT

A Análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) é uma ferramenta de diagnóstico estratégico que permite identificar e mensurar os fatores internos e externos que influenciam o desempenho organizacional. Internamente, a matriz evidencia os pontos fortes e pontos fracos da instituição; externamente, observa as oportunidades e ameaças oriundas do ambiente político, econômico, tecnológico e social em que o IPREV está inserido.

O cruzamento dessas variáveis possibilita compreender como as forças internas podem ser potencializadas para o aproveitamento das oportunidades e como as fragilidades podem ser corrigidas ou compensadas frente às ameaças externas. Essa interação orienta a definição de estratégias proativas e corretivas, fundamentando a tomada de decisão e o planejamento de ações integradas. Os resultados da análise SWOT foram correlacionados ao Mapa Estratégico do IPREV, de modo a permitir o encaixe dos elementos centrais do Plano Estratégico - objetivos estratégicos, ações estratégicas e planos de trabalho - como instrumentos de equalização das forças identificadas. Essa integração assegura coerência entre o diagnóstico e a execução estratégica, viabilizando:

- o aproveitamento pleno das oportunidades externas;
- a mitigação das ameaças que possam impactar o desempenho institucional;
- o fortalecimento dos pontos fortes organizacionais; e
- a redução das vulnerabilidades internas.

Dessa forma, a matriz SWOT se consolida como um instrumento essencial de governança e aprimoramento contínuo, subsidiando decisões estratégicas e fortalecendo a capacidade institucional do IPREV em direção à sua visão de futuro.

## Quadro 20 - SWOT – Baseada na capacitação e reestruturada no processo de planejamento estratégico

<b>Fatores Internos</b>		<b>Fatores Internos</b>	
<b>Pontos Fortes</b>		<b>Oportunidades</b>	
<b>Pontos Fracos</b>		<b>Ameaças</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Experiência e competência nos setores;</li> <li>· Gestão atual do IPREV técnica, visando à elevação da eficiência na instituição;</li> <li>· Ferramentas para o trabalho remoto;</li> <li>· Capacidade financeira independente (Autarquia);</li> <li>· Ambiente de trabalho adequado com todos os fatores suficientes para a produção do IPREV;</li> <li>· Ambiente de trabalho e convívio entre colegas agradável;</li> <li>· Qualificação dos servidores;</li> <li>· Comprometimento das equipes com o trabalho.</li> <li>· Bom relacionamento entre os servidores e gestores;</li> <li>· Mão de obra qualificada e disposta a implementar novas ferramentas e o novo planejamento estratégico;</li> <li>· Boa relação com os demais órgãos públicos;</li> <li>· Conhecimento técnico dos servidores para elaborar o POP</li> <li>- Procedimento Operacional Padrão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Disponibilidade tecnológica: ferramentas que possibilitam a difusão da tecnologia dentro do IPREV (IA, Power Bi, Processos estatísticos);</li> <li>· Ambiente político-econômico-social favorável à aprovação da reforma da previdência.</li> <li>· Adesão ao Pró-Gestão, elevando as boas práticas na atual gestão processual do RPPS/SC</li> <li>· Como órgão Gestor do RPPS/SC pode encabeçar orientações e regulamentar diretrizes a serem seguidas pelos setoriais.</li> <li>· Participação dos Conselhos;</li> <li>· Instrumentos financeiros disponíveis no mercado de monetização de ativos (imóvel, dívida);</li> <li>· Utilização de ativos do Estado para integralização em plano de equacionamento do déficit atuarial.</li> <li>· Mandato para gestores, com exigência de qualificação e certificação;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Elevado número de servidores do IPREV que já adquiriram os requisitos para aposentação;</li> <li>· Ausência de mecanismos para avaliação do desempenho;</li> <li>· Ausência de um sistema informatizado integrado;</li> <li>· Ausência de comunicação entre os setores;</li> <li>· Alocação de mão de obra disfuncional entre os setores;</li> <li>· Concentração de conhecimento;</li> <li>· Defasagem nos sistemas tecnológicos;</li> <li>· Alta rotatividade do gestor;</li> <li>· Base de dados desatualizada;</li> <li>· Resistência a mudanças por parte dos servidores;</li> <li>· Excesso de sistemas em planilhas de Excel;</li> <li>· Rotatividade de pessoal terceirizado.</li> <li>· Falta de controle cadastral – Inconsistência do banco de dados;</li> <li>· Comunicação ineficientes com os segurados e beneficiários – acesso à informações claras e eficientes dos seus direitos e deveres;</li> <li>· Descontinuidade das ações e projetos;</li> <li>· Ausência de normatização de procedimentos administrativos;</li> <li>· Falta de investimento em tecnologia e pessoal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Diminuição do número de ativos, afetando a base contributiva;</li> <li>· Interferência política na alteração da reforma da previdência;</li> <li>· Tentativas de fraudes a previdência;</li> <li>· Expectativa de vida se elevando, gerando um benefício mais longínquo;</li> <li>· Desconhecimento sobre a importância do equilíbrio atuarial;</li> <li>· Corporativismo pressionando a criação de novos benefícios;</li> <li>· Poder judiciário proferindo decisões que afetam negativamente a capacidade orçamentária e financeira do estado;</li> <li>· Elevação na judicialização de processos;</li> <li>· Alteração do gestor;</li> <li>· Crise fiscal e econômica brasileira;</li> <li>· Déficit financeiro e atuarial com crescimento explosivo;</li> <li>· Fatores sociais (pandemia);</li> <li>· Falta de conhecimento da matéria previdenciária – Falta de cultura previdenciária;</li> <li>· Aumento da aposentadoria devida reforma previdência</li> <li>· Informações financeiras e cadastrais que não estão sob nossa gestão direta, com dependência de outros órgãos;</li> <li>· Ausência de autonomia da folha de pagamento;</li> <li>· Falta de autonomia administrativa/ financeira.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela equipe técnica, 2025.

Com base no cruzamento dos dados da análise SWOT, foi possível delinear o seguinte panorama de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Quadro 21 - Contribuição dos Pontos Fortes na Potencialização de Oportunidades e Mitigação de 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 compliance 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

Fonte: Elaborado pela equipe técnica, 2025.

Quadro 22 – Impactos dos Pontos Fracos na Redução de Oportunidades e Ampliação de 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 compliance 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 compliance Gestão estratégica de pessoas Modernização tecnológica e infraestrutura
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 compliance 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 compliance Gestão estratégica de pessoas

Fonte: Elaborado pela equipe técnica, 2025.

## 11. MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ESTRATÉGICO

A implementação de mecanismos de mensuração do alcance das metas estratégicas e de acompanhamento das ações constitui elemento central para assegurar a efetividade da gestão e a consolidação dos objetivos institucionais. Para tanto, este plano propõe a definição de indicadores de desempenho (KPIs) claros, específicos e alinhados às prioridades estratégicas, possibilitando a avaliação objetiva dos resultados. A adoção dos KPIs permite transformar diretrizes estratégicas em parâmetros mensuráveis, viabilizando o monitoramento contínuo das metas, a identificação de desvios e a implementação de ajustes durante a execução. Paralelamente, prevê-se a utilização de dashboards de gestão, consolidando os indicadores em formato visual e acessível, promovendo transparência, agilidade na análise e suporte às decisões gerenciais.

Nesse sentido, são apresentados os indicadores de desempenho aplicáveis aos principais eixos estratégicos: melhoria no atendimento e resolutividade, redução de demandas judiciais, modernização tecnológica, qualificação de pessoal e controle financeiro/atuarial. Também são delineadas as diretrizes para implantação das ferramentas de monitoramento, incluindo periodicidade e forma de comunicação dos resultados, estabelecendo as bases técnicas para a implementação gradual de um sistema de monitoramento estratégico orientado por resultados e voltado ao fortalecimento da capacidade institucional na consecução de suas metas.

O alcance dos objetivos estratégicos definidos no planejamento será mensurado por meio de indicadores claros, objetivos e periódicos, capazes de acompanhar a evolução das ações em diferentes dimensões da organização.

- **Excelência no Atendimento:** Os indicadores incluem o tempo médio de resposta aos segurados e a taxa de resolutividade no primeiro contato. O monitoramento mensal ou trimestral permite verificar a redução do tempo de espera e o aumento da assertividade na solução de demandas, evidenciando o compromisso com celeridade e qualidade na prestação de serviços.
- **Revisão da Legislação:** São utilizados indicadores como percentual de redução de novas ações judiciais e taxa de êxito em processos judiciais. Tais métricas permitem mensurar o impacto das ações estratégicas de adequação normativa, orientação processual e articulação institucional, refletindo na diminuição das demandas judiciais e no aumento das decisões favoráveis à autarquia.
- **Modernização Tecnológica e Infraestrutura:** O acompanhamento do percentual de dados validados e consistentes assegura maior confiabilidade nos processos decisórios, garantindo transparência, segurança e qualidade na concessão de benefícios.

- **Governança e Compliance:** O monitoramento utiliza indicadores como percentual de processos revisados e padronizados, evidenciando a capacidade institucional de mitigar riscos e fortalecer os controles internos.
- **Aprendizado e Crescimento:** Acompanham-se indicadores relacionados à capacitação de servidores de RH, percentual de cargos providos em relação à necessidade e tempo médio de conclusão de processos internos. Esses parâmetros mensuram a adequação do quadro funcional às demandas, fortalecem a cultura organizacional orientada ao conhecimento e promovem eficiência operacional sustentável.
- **Planejamento e Orçamento:** São utilizados indicadores como a existência e aprovação de plano de equacionamento do déficit atuarial e percentual de execução dos projetos orçamentários aprovados. Esses dados refletem a capacidade da instituição de alinhar a sustentabilidade financeira às exigências legais e regulatórias, garantindo a aplicação eficiente dos recursos públicos conforme o planejamento estratégico.

Dessa forma, os indicadores funcionam como mecanismos objetivos de avaliação do desempenho institucional, permitindo acompanhar o cumprimento gradual das metas estratégicas até 2030 e subsidiando decisões gerenciais fundamentadas em evidências.

Quadro 23 - Síntese dos Avanços, Desafios e Situação Atual do Planejamento Estratégico.

Dimensão	Status Geral	Observações
Atendimento ao segurado	●	Em andamento, melhorias contínuas
Judiciário e demandas	●	Redução progressiva, ações em andamento
Tecnologia e infraestrutura	●	Sistemas atualizados, mais digitalização
Recursos humanos	●	Capacitações em andamento, necessidade de reforço
Financeiro (déficit, ativos)	●	Ações de monetização e ajuste fiscal em curso

Fonte: Elaborado pela equipe técnica, 2025.

Quadro 24 - Métricas Estratégicas de Desempenho (KPIs)"

Objetivo Estratégico	Indicador	Meta para o período	Status	Comentários
Melhorar o atendimento ao segurado	Tempo médio de atendimento (dias)	≤ 5 dias	●	Média atual: 3 dias
Reducir ações judiciais	Número de processos judiciais	↓ 20% até dezembro	●	Em fase de análise e intervenções
Modernizar infraestrutura	% processos digitalizados	100% até 2026	●	15% concluídos
Capacitar servidores	X% de servidores treinados	90% até final de 2025	●	30% treinados até agora
Reducir déficit atuarial	% de ativos monetizados	25% em 2 anos	●	15% já convertidos

Fonte: Elaborado pela equipe técnica, 2025.

Quadro 25 - Projetos Estratégicos Prioritários em Andamento

Ação	Responsável	Prazo	Status	Observações
Criação da Central de Atendimento	Equipe de TI, RH	30/12/2025	●	Central multicanal funcional
Levantamento de demandas judiciais	Setor jurídico	30/10/2025	●	Base de dados em atualização
Capacitação de recursos humanos	RH	até 31/12/2025	●	Capacitações sendo realizadas
Elaboração de manual de processos	Equipe técnica	até 30/08/2025	●	Manual de processos 100% concluídos em 6 áreas.

Fonte: Elaborado pela equipe técnica, 2025.

## 11.1. Desafios e Oportunidades

### *Desafios Atuais*

- Elevada demanda judicial: Crescimento contínuo das ações judiciais que impactam a eficiência operacional e a alocação de recursos institucionais.
- Capacitação de servidores: Necessidade de ampliação e qualificação dos programas de treinamento e desenvolvimento para aprimorar competências estratégicas e operacionais.
- Redução do déficit financeiro e atuarial: Pressão para equilibrar a sustentabilidade financeira do RPPS, assegurando o cumprimento das obrigações presentes e futuras.

## Oportunidades

- Implementação de novas tecnologias: Adoção de soluções digitais e sistemas integrados para modernização de processos, aumento da produtividade e melhoria na tomada de decisão.
- Monetização de ativos ociosos: Exploração estratégica de recursos e ativos subutilizados para geração de receitas adicionais e fortalecimento da sustentabilidade financeira.
- Fortalecimento de parcerias intersetoriais: Ampliação da cooperação com órgãos públicos, entidades privadas e setores estratégicos para otimização de recursos, compartilhamento de boas práticas e incremento da eficiência institucional.

### 11.2. Próximos Passos

- Continuidade na capacitação de servidores: Manutenção e expansão dos programas de treinamento, alinhados às competências estratégicas e operacionais da instituição.
- Conclusão da implementação da Central de Atendimento: Finalização das etapas de implantação, assegurando eficiência, padronização e melhoria na experiência do usuário.
- Ampliação da digitalização de processos: Expansão da digitalização e automação de fluxos administrativos, com foco na celeridade, segurança e rastreabilidade das informações.
- Reavaliação trimestral das metas: Monitoramento contínuo do progresso das ações estratégicas, com ajustes baseados em indicadores de desempenho.
- Agendamento de reuniões de acompanhamento: Estabelecimento de ciclos regulares de revisão e alinhamento estratégico para assegurar a execução eficaz das iniciativas planejadas.

## 12. CADEIA DE VALOR

A cadeia de valor consiste em um conjunto de atividades interdependentes que, de maneira sequencial, agregam valor ao longo de todo o processo de produção e entrega de bens ou serviços, desde a concepção inicial até o usuário final (Porter, 1990). Sob essa perspectiva, constitui um instrumento analítico capaz de identificar atividades que demandam aprimoramento, a partir das informações geradas (Liczbinski; Kelm; Abreu, 2002).

No contexto do Instituto, a implementação da cadeia de valor encontra-se em fase de desenvolvimento, conforme indicado pelo Planejamento Estratégico (PE). Essa iniciativa demonstra o esforço institucional de integrar o modelo à estrutura organizacional, priorizando processos que promovam inovação, transformação dos serviços e produtos oferecidos e modernização da gestão pública. A adoção da cadeia de valor contribui para a efetividade da gestão por resultados, a transparência na comunicação institucional e o acesso simplificado aos serviços prestados.

Além disso, o instrumento busca:

- Garantir excelência no atendimento ao público;
- Fortalecer a imagem institucional, valorizando competências internas;
- Explicitar a estrutura hierárquica da criação de valor;
- Evidenciar o valor público entregue à sociedade.

A cadeia de valor, que representa o modelo de negócio institucional estruturado em macroprocessos, será o próximo passo do IPREV após a finalização do mapeamento e do inventário de processos. Sua implementação permitirá reforçar a prioridade de processos que promovam inovação e transformação, consolidando-os como referenciais estratégicos da instituição.