



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO -2021 -2030

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



# **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

**(2021-2030)**



Abril de 2021

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

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

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

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

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

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

A diretoria

## IPREV

---

### Gabinete da Presidência

---

Marcelo Panosso Mendonça  
Presidente

Silvana Westarb  
Assessora Jurídica

#### Assessoria de Gabinete

Márcia Fernandes

Karine Garcia

Daniel Rebhain

Saulo Vidal

Ângela Ferreira

Fernando Kleis

Mariana Paniz

---

### Diretoria

---

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

---

### Gerências

---

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

|   |    |
|---|----|
| I – AMBIENTE GERAL.....   | 6  |
| 1. PREVIDÊNCIA ESTADUAL.....  | 6  |
| 1.1. SITUAÇÃO ATUAL – Quadro Civil.....                                     | 8  |
| 1.1.1. ESTATÍSTICA GERAL – Quadro Civil .....                               | 9  |
| 1.1.2. RELAÇÃO ENTRE A MASSA FÍSICA DE ATIVOS X INATIVOS.....               | 11 |
| 1.1.3. TEMPO DE FRUIÇÃO DE BENEFÍCIOS.....                                  | 14 |
| 1.1.4. CONCENTRAÇÃO DE BENEFÍCIOS PREVIDENCIÁRIOS.....                      | 15 |
| 1.1.5. COMPARATIVO DE DESPESAS.....   | 16 |
| 1.2. TENDÊNCIAS E ANÁLISES FINANCEIRAS .....                                | 18 |
| 1.3. DÉFICIT FINANCEIRO PREVIDENCIÁRIO - ATUAL.....                         | 19 |
| 1.4. PROJEÇÃO FLUXO DE CAIXA PREVIDENCIÁRIO .....                           | 23 |
| II – AMBIENTE INTERNO.....  | 24 |
| 1.5. O IPREV – Unidade Gestora Única.....                                   | 24 |
| 1.5.1. QUANTIDADE DE SERVIDORES .....                                       | 28 |
| 1.5.2. Demanda de serviços .....  | 30 |
| 1.5.3.1. GERIN – GERÊNCIA DE INATIVOS .....                                 | 30 |
| 1.5.3.2. GEPEN – GERÊNCIA DE PENSÕES .....                                  | 30 |
| 1.5.3.3. DJUR – DIRETORIA JURÍDICA .....                                    | 30 |
| 1.5.3.4. CORAFI.....  | 31 |
| 1.5.3.5. GECOMP – GERÊNCIA DE COMPENSAÇÃO.....                              | 31 |
| 1.5.3.6. GEDIL – Gerência de Diligências TCE.....                           | 33 |
| 1.5.3.7. GETIG.....   | 34 |
| 1.5.3.8. GEPES – Gerência de Gestão de Pessoas .....                        | 34 |
| 1.5.3.9. GEAPO - Gerência de Apoio Operacional.....                         | 35 |
| 1.5.3.10. GE AFC - Gerência de Administração Finanças e Contabilidade ..... | 36 |
| 1.5.3.11. DESPESAS DA UNIDADE GESTORA.....                                  | 38 |
| III – AMBIENTE EXTERNO .....  | 41 |
| 2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....   | 45 |
| 2.1. O IPREV COMO NEGÓCIO:.....   | 46 |



**IPREV**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO -2021 -2030**

|          |   |    |
|----------|---|----|
| 2.2.     | MISSÃO:.....  | 49 |
| 2.3.     | VISÃO:.....   | 49 |
| 2.4.     | VALORES:.....   | 49 |
| 2.5.     | DIRETRIZES NORTEADORAS: .....   | 51 |
| 2.6.     | MACRO OBJETIVOS .....   | 52 |
| 2.7.     | MAPA ESTRATÉGICO .....  | 54 |
| 2.8.     | DAS PERSPECTIVAS DO MAPA ESTRATÉGICO: .....   | 58 |
| 2.8.1.   | Quais valores se pretendem gerar para a sociedade, governo e RPPS? .....  | 58 |
| 2.8.2.   | Para os segurados e beneficiários que valor tenciona-se agregar? .....  | 58 |
| 2.8.3.   | Processos Internos: Para satisfazer o público alvo, alcançar a visão e cumprir a missão - que processos devem sobressair? ..... | 58 |
| 2.8.4.   | Aprendizado e crescimento – Para alcançar a visão: como sustentar a habilidade de mudar e progredir? .....                      | 59 |
| 2.9.     | PLANO ESTRATÉGICO .....   | 59 |
| 2.9.1.   | EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO .....   | 59 |
| 2.9.2.   | REVISÃO LEGISLAÇÃO.....   | 61 |
| 2.9.3.   | MODERNIZAÇÃO DA TECNOLOGIA E DA INFRAESTRUTURA.....   | 61 |
| 2.9.3.1. | Recadastramento por reconhecimento facial:.....   | 61 |
| 2.9.3.2. | Softwares de Mineração de Dados .....   | 62 |
| 2.9.3.3. | Webservice ou Portal IPREV.....   | 62 |
| 2.9.3.4. | Desenvolver e ou contratar módulo previdenciário .....  | 63 |
| 2.9.3.5. | Registro de atendimentos (estratificação);.....   | 63 |
| 2.9.3.6. | Modernização de máquinas e equipamentos;.....   | 64 |
| 2.9.4.   | GOVERNANÇA E COMPLIANCE.....  | 64 |
| 2.9.5.   | MATERIALIZAR O CONHECIMENTO DOS SERVIDORES.....   | 65 |
| 2.9.6.   | GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS .....   | 65 |
| 2.9.6.1. | Relacionamento com setoriais de RH .....  | 65 |
| 2.9.6.2. | Quadro de servidores .....  | 66 |
| 2.9.6.3. | Desempenho Institucional .....  | 67 |
| 2.9.7.   | NOVAS FONTES DE CUSTEIO E FINANCIAMENTO .....   | 68 |
| 2.9.8.   | GESTÃO FINANCEIRA.....  | 69 |
| 2.10.    | AÇÕES ESTRATÉGICAS .....  | 70 |
| 2.11.    | Análise SWOT .....  | 72 |

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

---

### I – AMBIENTE GERAL

#### 1. PREVIDÊNCIA ESTADUAL

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Com a publicação da LCE 662/2015, que altera a 412/2008, se reverte à segregação de massas, criando um único fundo, o financeiro, de repartição simples, extinguindo a poupança previdenciária destinada ao pagamento de benefícios futuros, da massa de servidores ingressos no serviço público estadual a partir de junho de 2008. Sendo que todas as contribuições previdências doravante são canalizadas ao pagamento de benefícios presentes, ou seja, as receitas de contribuição são recolhidas e utilizadas dentro do mesmo período de competência.

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

### 1.1. SITUAÇÃO ATUAL – Quadro Civil

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

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

| Ativos por Poder       | Item           | ATIVOS      |             |             | INATIVOS    |            |             |
|------------------------|----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|-------------|
|                        |                | Feminino    | Masculino   | Total       | Feminino    | Masculino  | Total       |
| Assembleia Legislativa | Nº Servidores  | 141         | 208         | 349         | 384         | 361        | 745         |
|                        | Salário Médio  | 16.989      | 18.927      | 18.144      | 23.301      | 24.920     | 24.085      |
|                        | Folha Salarial | 2.395.483   | 3.936.713   | 6.332.197   | 8.947.448   | 8.996.218  | 17.943.666  |
| Poder Executivo        | Nº Servidores  | 24.739      | 14.982      | 39.721      | 36.079      | 10.333     | 46.412      |
|                        | Salário Médio  | 5.478       | 7.911       | 6.396       | 5.766       | 9.019      | 6.490       |
|                        | Folha Salarial | 135.528.431 | 118.521.820 | 254.050.251 | 208.017.757 | 93.191.595 | 301.209.352 |

|                     |                       |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
|---------------------|-----------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Ministério Público  | Nº Servidores         | 376                | 597                | 973                | 85                 | 128                | 213                |
|                     | Salário Médio         | 20.987             | 23.383             | 22.457             | 22.199             | 30.043             | 26.913             |
|                     | Folha Salarial        | 7.891.225          | 13.959.571         | 21.850.795         | 1.886.884          | 3.845.493          | 5.732.377          |
| Tribunal de Contas  | Nº Servidores         | 160                | 231                | 391                | 159                | 185                | 344                |
|                     | Salário Médio         | 22.094             | 20.090             | 20.910             | 21.173             | 25.332             | 23.410             |
|                     | Folha Salarial        | 3.535.120          | 4.640.684          | 8.175.803          | 3.366.538          | 4.686.353          | 8.052.891          |
| Tribunal de Justiça | Nº Servidores         | 3.558              | 2.633              | 6.191              | 1162               | 646                | 1.808              |
|                     | Salário Médio         | 8.922              | 11.869             | 10.175             | 9.352              | 16.937             | 12.062             |
|                     | Folha Salarial        | 31.743.757         | 31.249.899         | 62.993.657         | 10.866.916         | 10.941.089         | 21.808.005         |
| <b>Total</b>        | <b>Nº Servidores</b>  | <b>28.974</b>      | <b>18.651</b>      | <b>47.625</b>      | <b>37.869</b>      | <b>11.653</b>      | <b>49.522</b>      |
|                     | <b>Salário Médio</b>  | <b>6.250</b>       | <b>9.239</b>       | <b>7.421</b>       | <b>6.155</b>       | <b>10.440</b>      | <b>7.163</b>       |
|                     | <b>Folha Salarial</b> | <b>181.094.016</b> | <b>172.308.687</b> | <b>353.402.703</b> | <b>233.085.543</b> | <b>121.660.748</b> | <b>354.746.291</b> |

Fonte: Prévias - Cálculo Atuarial 2021

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

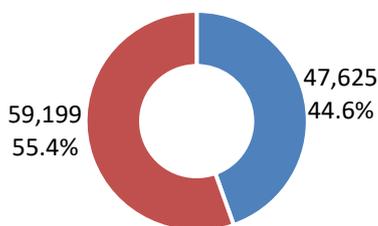
Quadro 02 – Dados quantitativos das pensões

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

Fonte: Prévias - Cálculo Atuarial 2021

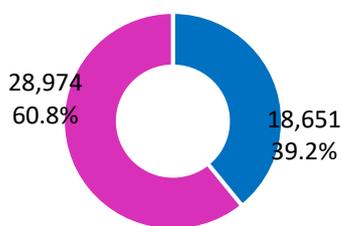
### 1.1.1. ESTATÍSTICA GERAL – Quadro Civil

Gráfico 01 - Massa de segurado por benefício



■ Ativos ■ Beneficiários

Gráfico 02 - Massa de ativos por sexo



■ Masculino ■ Feminino

Gráfico 03 - Beneficiários por Sexo

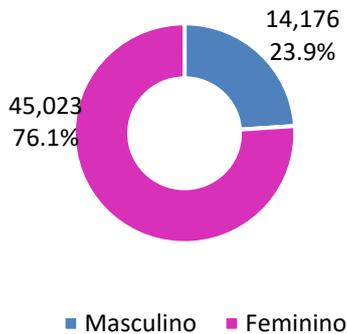


Gráfico 04 - Beneficiários por Tipo

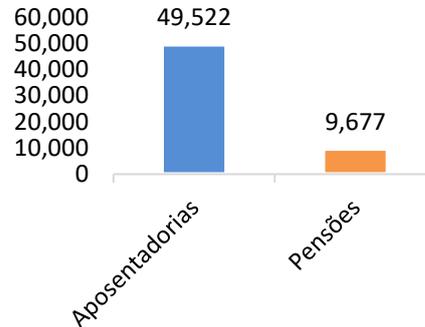
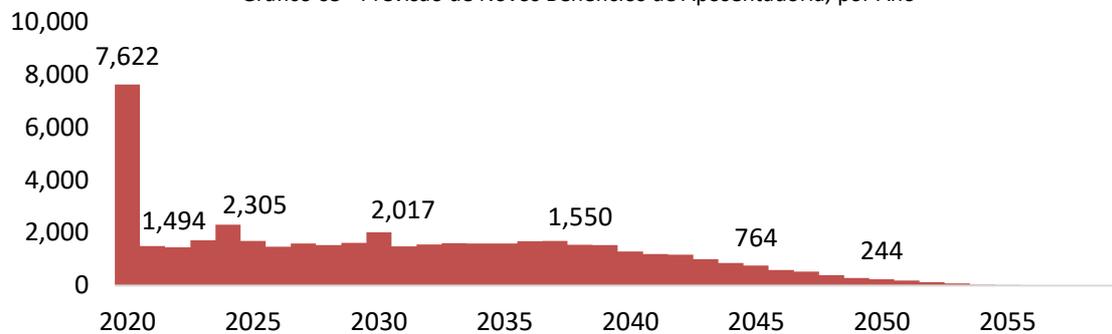


Gráfico 05 - Previsão de Novos Benefícios de Aposentadoria, por Ano



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

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

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

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

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

Quadro 03 – Massa de segurados por Órgão

| Poderes | Servidores (ativos + beneficiários) | Folha Mensal | Partic. Despesas com a Folha | Distrib. da massa de segurados | Peso da Fls. Em relação a massa de segurados | Relação Ativos / Inativos |
|---------|-------------------------------------|--------------|------------------------------|--------------------------------|--|---------------------------|
|---------|-------------------------------------|--------------|------------------------------|--------------------------------|--|---------------------------|

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO -2021 -2030**

|                  |         |             |         |         |     |      |
|------------------|---------|-------------|---------|---------|-----|------|
| <b>ALESC</b>     | 1.459   | 28.444.126  | 3,67%   | 1,37%   | 2,7 | 0,31 |
| <b>Executivo</b> | 94.781  | 608.209.026 | 78,51%  | 88,73%  | 0,9 | 0,72 |
| <b>MPSC</b>      | 1.294   | 30.186.824  | 3,90%   | 1,21%   | 3,2 | 3,03 |
| <b>TCE</b>       | 829     | 17.655.538  | 2,28%   | 0,78%   | 2,9 | 0,89 |
| <b>TJ/SC</b>     | 8.461   | 90.174.623  | 11,64%  | 7,92%   | 1,5 | 2,73 |
| <b>TOTAL</b>     | 106.824 | 774.670.137 | 100,00% | 100,00% |     | 0,80 |

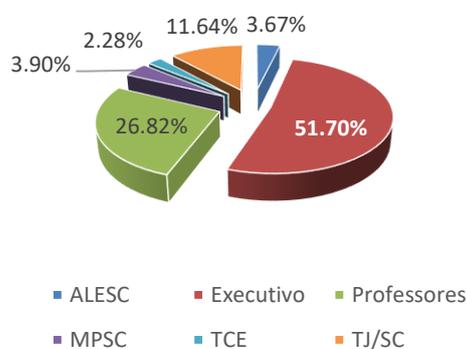
Fonte: Prévía - Cálculo Atuarial 2021

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

Gráfico 06 – Distribuição pela massa de segurados



Gráfico 07 – Distribuição pela folha de pagamento



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

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

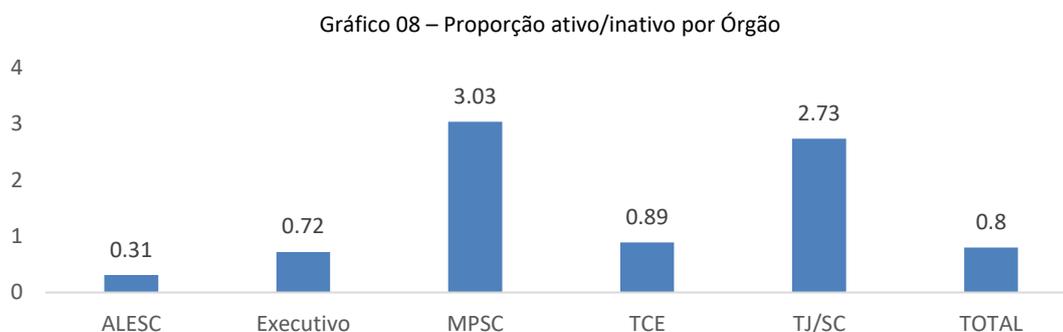
O regime de financiamento da previdência vem sendo operacionalizada em Repartição Simples, ou seja, as contribuições previdenciárias dos segurados ATIVOS e INATIVOS acrescidas das contribuições patronais utilizadas para pagamento dos benefícios aos atuais aposentados e pensionistas, sem a possibilidade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

Neste modelo, que não é aderente aos ditames do art. 40 da Constituição Federal, a concepção é fundamentada na existência de uma base de contribuintes capaz

de gerar receitas, no mínimo, igual às despesas, o que pressupõe a existência de um quantitativo maior de servidores ativos em relação aos beneficiários.

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

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

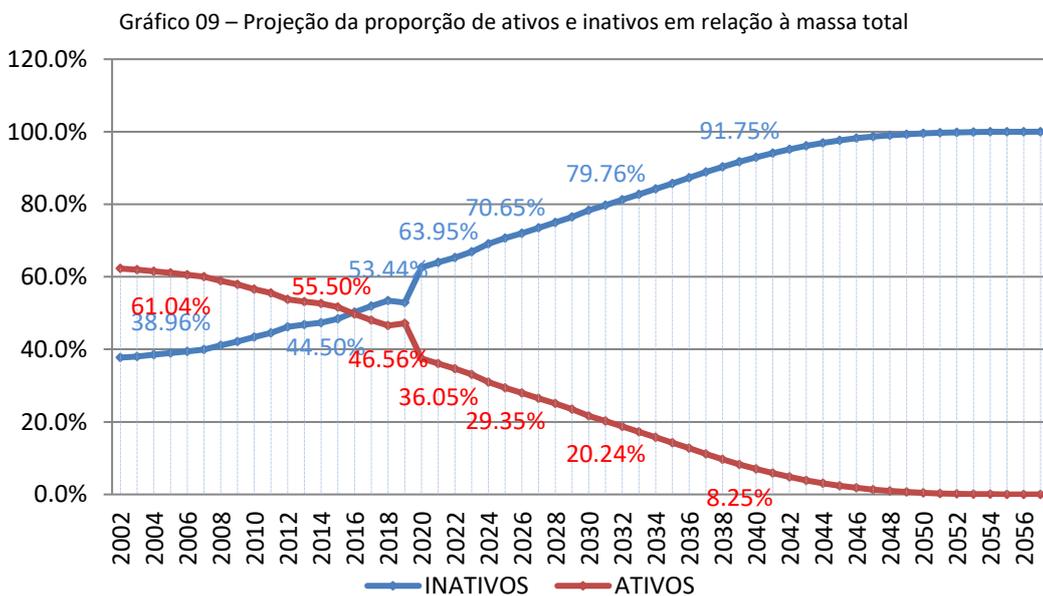


Fonte: Prévias - Cálculo Atuarial 2021

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

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

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



Fonte: Prévias - Cálculo Atuarial 2021

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

Quadro 04 – Caracterização servidores com requisitos para aposentadoria

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

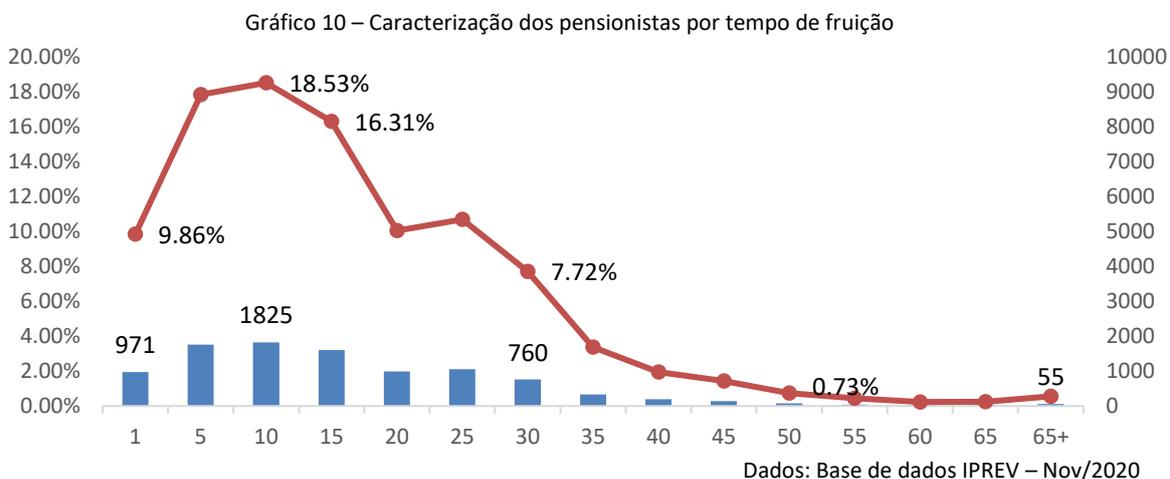
Fonte: Prévias - Cálculo Atuarial 2021

### 1.1.3. TEMPO DE FRUIÇÃO DE BENEFÍCIOS

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

#### PENSÃO

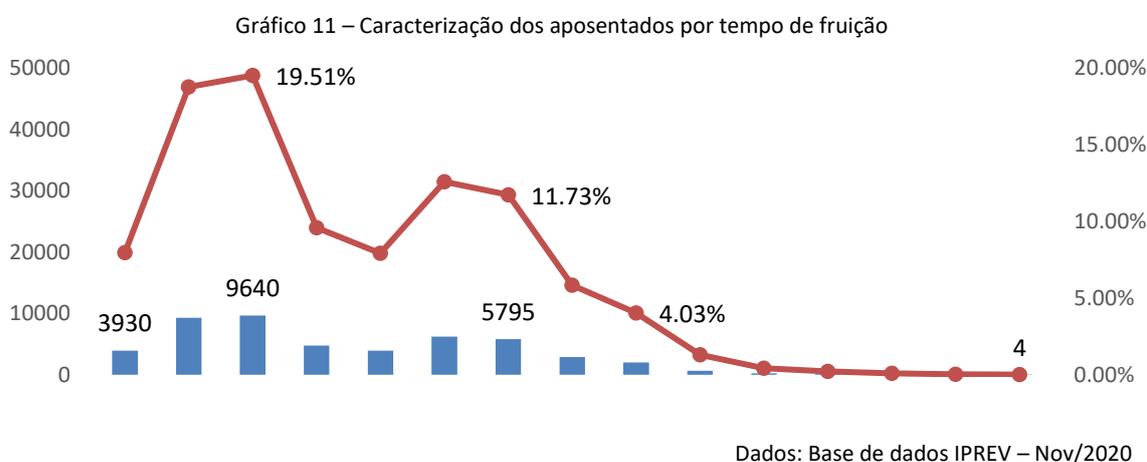
Os benefícios pagos aos segurados da previdência estadual podem ser estratificados pelo tempo de recebimento de benefício de PENSÃO e APOSENTADORIA



Depreendem-se as seguintes constatações:

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

## APOSENTADORIA



Depreendem-se as seguintes constatações:

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

### 1.1.4. CONCENTRAÇÃO DE BENEFÍCIOS PREVIDENCIÁRIOS

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

Quadro 05 - Concentração de Benefícios Previdenciários

| ATIVOS    |       |      |     |       | INATIVOS  |       |      |     |       | PENSIONISTAS |       |      |     |       |
|-----------|-------|------|-----|-------|-----------|-------|------|-----|-------|--------------|-------|------|-----|-------|
| EXECUTIVO | ALESC | MPSC | TCE | TJ-SC | EXECUTIVO | ALESC | MPSC | TCE | TJ-SC | EXECUTIVO    | ALESC | MPSC | TCE | TJ-SC |

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO -2021 -2030

|            |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
|------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 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%        | <b>15,96%</b> | <b>23,11%</b> |
| 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%         |

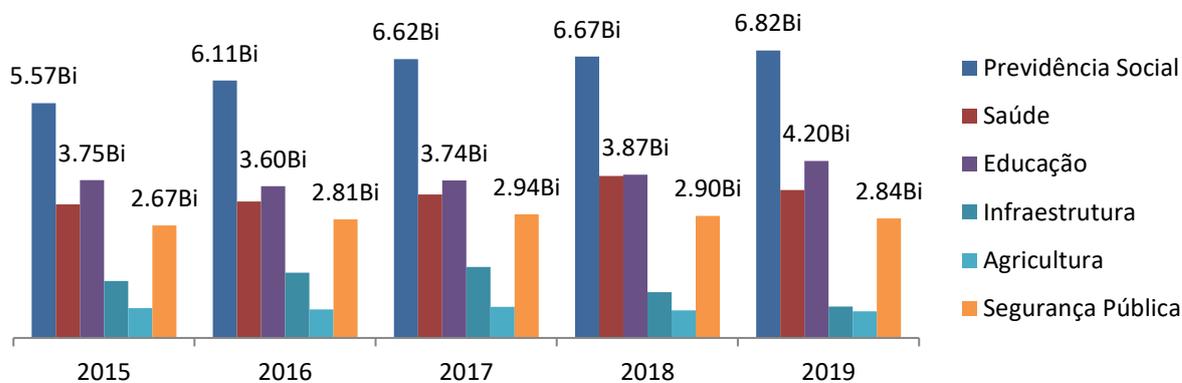
Dados: Base de dados IPREV – Nov/2020

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

### 1.1.5. COMPARATIVO DE DESPESAS

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

Gráfico 12– Gastos previdenciários x Gastos públicos essenciais



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

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

Quadro 06 – Coeficiente de gastos previdenciários

|                | 2015 | 2016 | 2017 | 2018  | 2019  |
|----------------|------|------|------|-------|-------|
| Saúde          | 1,76 | 1,89 | 1,94 | 1,73  | 1,94  |
| Educação       | 1,49 | 1,70 | 1,77 | 1,72  | 1,62  |
| Infraestrutura | 4,11 | 3,94 | 3,94 | 6,14  | 9,18  |
| Agricultura    | 7,89 | 9,03 | 9,01 | 10,26 | 10,87 |

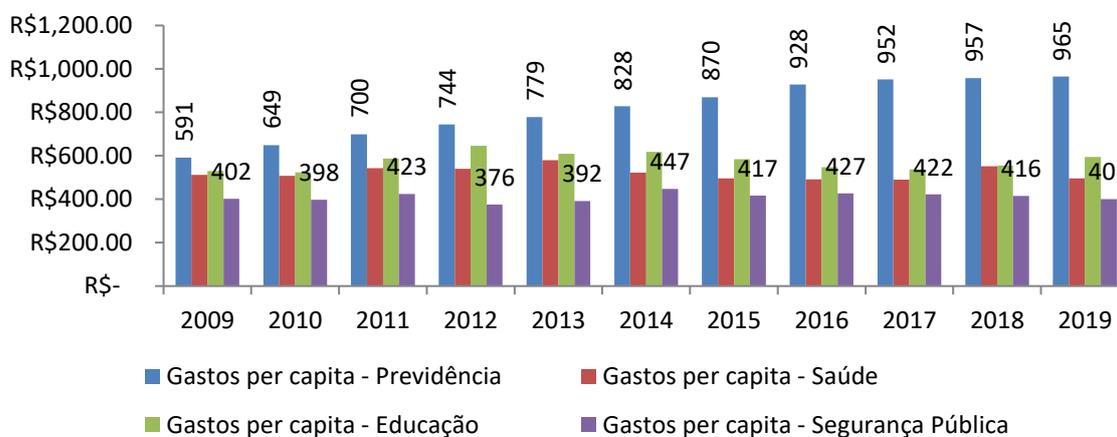
|                   |      |      |      |      |      |
|-------------------|------|------|------|------|------|
| Segurança Pública | 2,09 | 2,17 | 2,26 | 2,30 | 2,41 |
|-------------------|------|------|------|------|------|

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

O quadro 06 representa um coeficiente de quantas vezes a previdência demandou recursos em relação aos dispêndios das áreas elencadas. No ano de 2019, o pagamento de aposentadorias e pensões superou em 1,62 vezes o orçamento com educação, 2,41 vezes em segurança pública, 10,87 vezes em agricultura e 9,18 vezes em infraestrutura<sup>1</sup>.

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

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



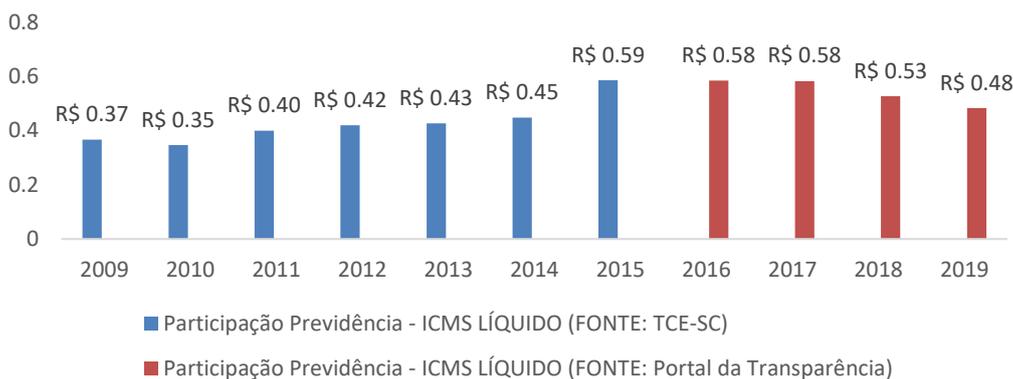
Dados: TCE-SC/ Contas do governo - 2019 (Relatório Técnico) e Estimativo da População – IBGE (2020).

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

<sup>1</sup> Gestão do meio ambiente, habitação, transporte, urbanismo, saneamento, comunicação.

O principal imposto arrecadado pelo Tesouro do Estado é o ICMS, correspondendo em média a 90% da Receita Corrente Líquida, é um imposto aplicado diretamente sobre o consumo, então para cada compra efetivada pelo cidadão consumidor tem-se que a cada R\$ 1,00 (um real) de imposto pago a título de ICMS, é destinado R\$ 0,48 (quarenta e oito centavos) somente para o pagamento de benefícios previdenciários aos servidores e pensionistas do Regime Próprio de Previdência. Em contrapartida, a cada R\$ 1,00 (um real) de imposto recolhido a título de ICMS, é destinado R\$ 0,77 (setenta e sete) centavos para o pagamento da folha consolidada de ativos.

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



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

Percebem-se deste gráfico as seguintes constatações:

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

## 1.2. TENDÊNCIAS E ANÁLISES FINANCEIRAS

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

Importante destacar que uma proporção elevada de servidores do estado já apresenta os requisitos mínimos para a aposentação e/ou já se encontra em fruição de benefícios previdenciários. De acordo com o relatório atuarial, a projeção de novas aposentadorias até o ano de 2023 é de 12.274 servidores. Destes, 9.116 já apresentam os requisitos para aposentadoria, elevando ostensivamente as despesas previdenciárias para o presente exercício fiscal.

### 1.3. DÉFICIT FINANCEIRO PREVIDENCIÁRIO - ATUAL

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

Quadro 07 – Evolução déficit financeiro por Órgão

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

Dados: SIGRH e Informações repassadas pelos Poderes.

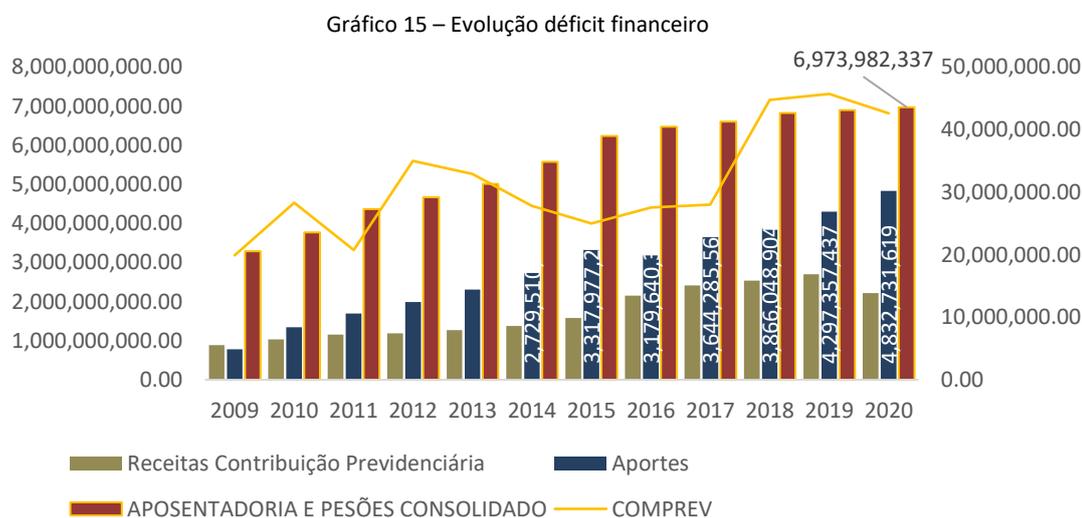
\*A partir de 2019, os militares foram excluídos do Regime Próprio, passando a contar com legislação própria de proteção social, suportado pelo Tesouro do Estado.

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

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

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

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



Fonte: SIGRH e Informações repassadas pelos Poderes.

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

- I. O crescimento constante da folha de pagamento de aposentados e pensionistas;

- II. A receita de contribuição previdenciária a partir de 2015 apresenta elevação em função do aumento gradual de alíquotas de contribuição, mas principalmente pela unificação dos fundos de previdência, onde houve o ingresso de contribuições de todos os servidores do extinto fundo previdenciário (capitalizado), mas insuficientes para a cobertura das despesas previdenciárias.
- III. Em 2016 ocorreu a paralisação da escalada de aportes financeiros, incluindo uma redução, também oriunda da reversão da segregação de massas;
- IV. A partir de 2017 o retorno da necessidade crescente de aportes do Tesouro;
- V. Os recursos do Comprev (compensação financeira entre RGPS e RPPS) contribuíram na amenização do déficit. Em 2020 ingressaram no RPPS mais de R\$ 42,59 milhões.
- VI. **Em 2020 queda no valor das contribuições em função da relação Ativo x Inativo, onde a isenção de contribuição encontra-se no teto do RGPS, portanto, a massa de segurados sendo maior de aposentados e pensionistas e o limite de isenção elevado, tem-se o início de um ciclo de decréscimo nas contribuições dos segurados e por consequência aumento dos aportes do Tesouro.**

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

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

Quadro 08– Valor Atual dos Benefícios Futuros

| BENEFÍCIOS                      | Custo Geração Atual<br>(em R\$) |
|---------------------------------|---------------------------------|
| 1. Aposentadorias Voluntárias   | 54.294.413.312,20               |
| 2. Aposentadorias por Invalidez | 4.387.232.697,25                |
| 3. Aposentadorias do Professor  | 17.924.207.729,85               |
| 4. Reversão em Pensão           | 8.821.704.880,45                |
| 5. Pensão por Morte             | 11.755.432.151,53               |

|                                      |                           |
|--------------------------------------|---------------------------|
| 6. Benefícios Concedidos (1+..+5)    | 97.182.990.771,28         |
| 7. Aposentadoria por Idade e Tempo   | 70.467.739.252,06         |
| 8. Aposentadoria do Professor        | 19.322.282.120,84         |
| 9. Aposentadoria por Idade           | 16.624.986,78             |
| 10. Reversão em Pensão               | 9.071.967.784,48          |
| 11. Pensão por Morte de Ativo        | 1.234.713.555,03          |
| 12. Pensão por Morte de Inválido     | 223.315.558,46            |
| 13. Aposentadoria por Invalidez      | 2.123.675.855,44          |
| 14. Benefícios a Conceder (7+..+16)  | 102.460.319.113,09        |
| <b>15. CUSTO TOTAL – VABF (6+17)</b> | <b>199.643.309.884,37</b> |

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

Da Análise:

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

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

Quadro 09 - Balanço Atuarial Consolidado – Quadro Civil

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

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

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

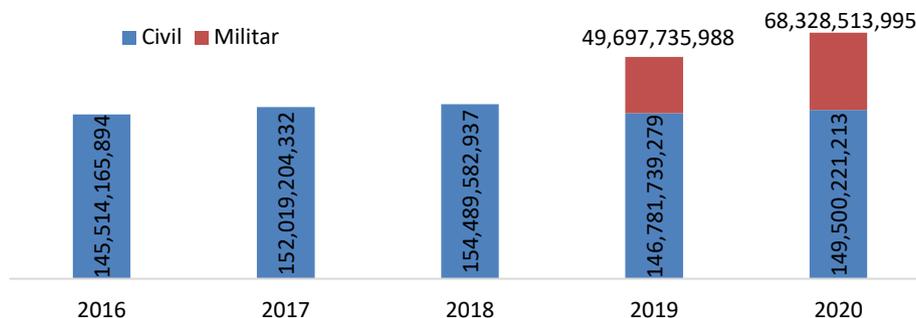
bilhões.

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

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

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

Gráfico 16 – Evolução Déficit Atuarial



Dados: Cálculo Atuarial 2017 – 2021

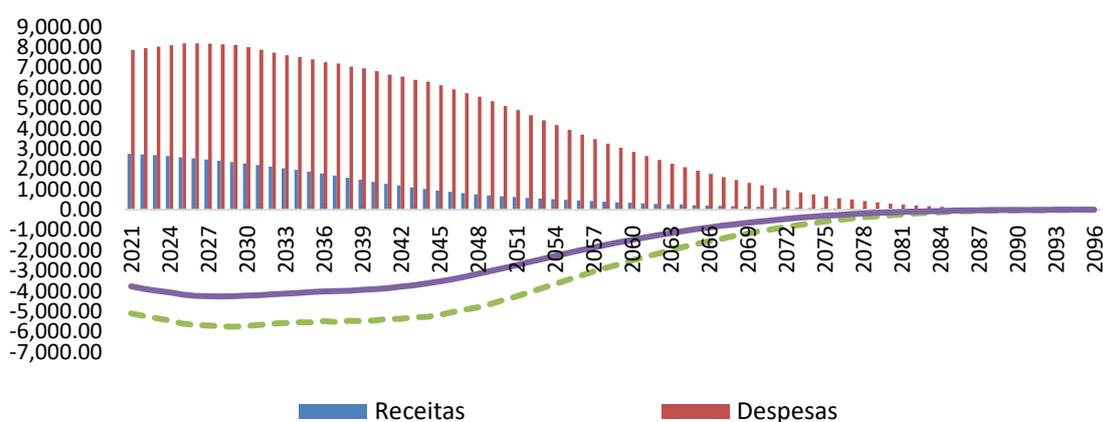
#### 1.4. PROJEÇÃO FLUXO DE CAIXA PREVIDENCIÁRIO

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

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

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

Gráfico 17 – Fluxo de Caixa Projetado – em milhões



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

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

Quadro 10 – Cobertura do déficit em anos

| <b>5 anos</b>  | <b>10 anos</b> | <b>15 anos</b> | <b>20 anos</b> | <b>25 anos</b>  |
|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|
| <b>-19.890</b> | <b>-41.110</b> | <b>-61.746</b> | <b>-81.607</b> | <b>-100.125</b> |

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

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

## II – AMBIENTE INTERNO

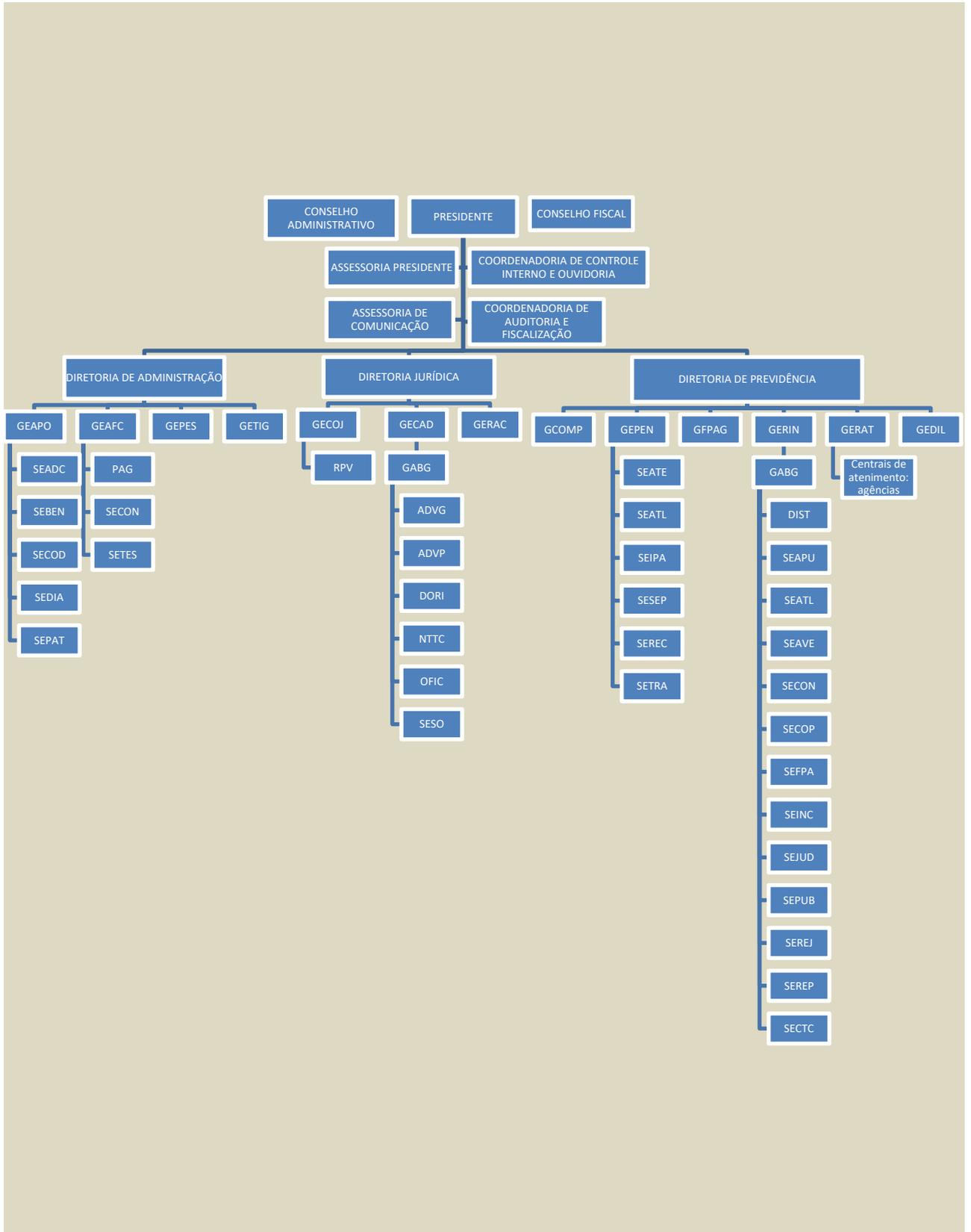
### 1.5. O IPREV – Unidade Gestora Única



**IPREV**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO -2021 -2030**

A estrutura administrativa é composta pelo seguinte quadro funcional:



Legenda – diretorias, gerências e setores

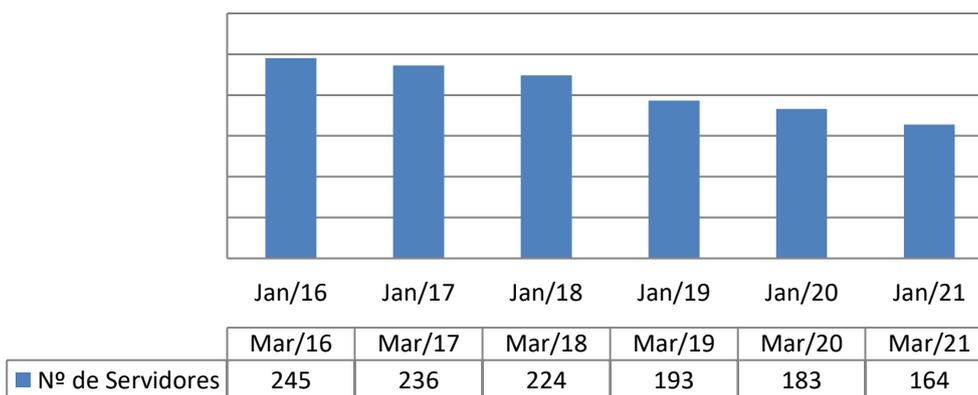
|              |   |
|--------------|---|
| <b>GEAPO</b> | <b>Gerência de Apoio Operacional</b>                                |
| SEADC        | Setor de Administração de Contratos                                 |
| SEBEN        | Setor de Bens Previdenciários                                      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

### 1.5.1. QUANTIDADE DE SERVIDORES

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

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

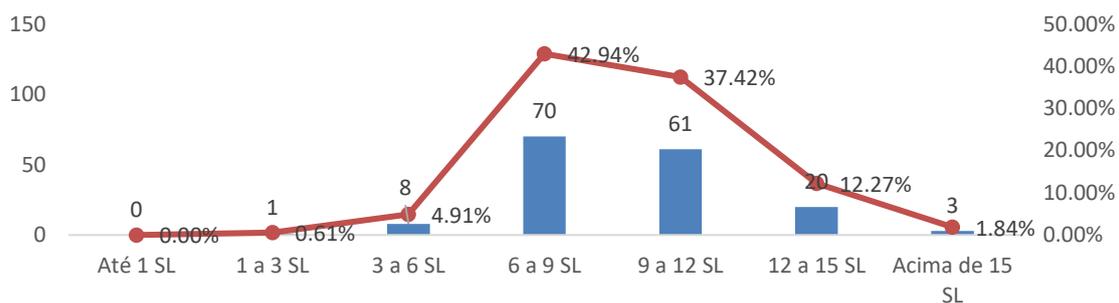
Gráfico 18 - Qte de Servidores



Fonte: SIGRH– retirados conselheiro do RPPS.

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

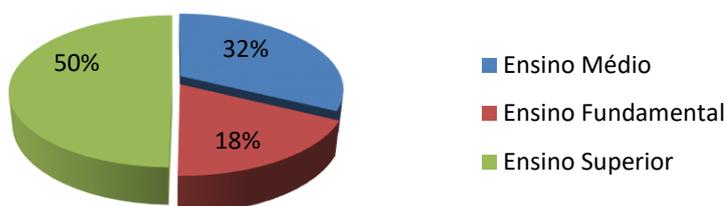
Gráfico 19 - Faixa Salarial mais comum entre os servidores do RPPS/SC



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

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

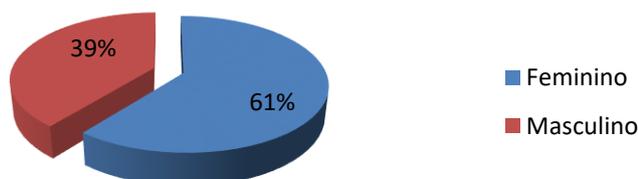
Gráfico 20 - Nível de escolaridade dos Servidores



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

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

Gráfico 21 – Gênero dos Servidores



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

## **1.5.2. Demanda de serviços**

### **1.5.2.1. GERIN – GERÊNCIA DE INATIVOS**

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

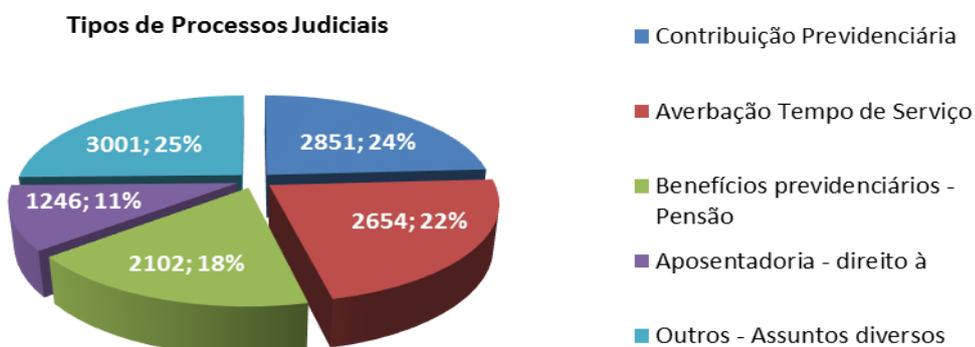
### **1.5.2.2. GEPEN – GERÊNCIA DE PENSÕES**

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

### **1.5.2.3. DJUR – DIRETORIA JURÍDICA**

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

Gráfico 22 - Tipos de Processos Judiciais



Dados: DJUR. Elaborado pelo autor

#### 1.5.2.4. CORAFI

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

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

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

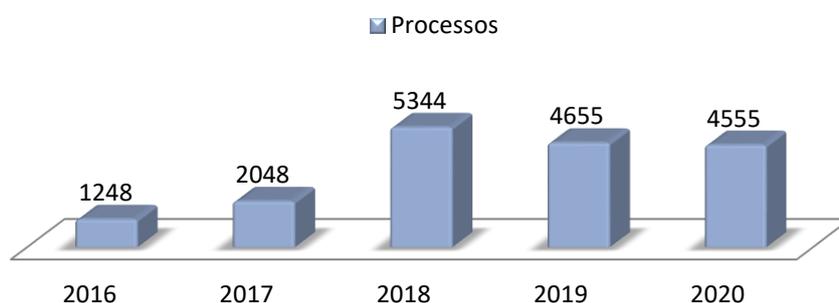
#### 1.5.2.5. GECOMP – GERÊNCIA DE COMPENSAÇÃO

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

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

Quadro 11 - Número de processos mensais analisados RO

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



Fonte: Elaborado pelo autor. Dados: SECOMP

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

Quadro 12 - Análise de Processos

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

Fonte: Elaborado pelo autor. Dados: SECOMP

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

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

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

|                          |          |          |
|--------------------------|----------|----------|
| Compensado               | 52       | 740      |
| Criado                   | 44       | 0        |
| Deferido                 | 0        | 0        |
| Em Análise               | 1        | 0        |
| Em Compensação           | 361      | 6249     |
| Em Exigência             | 6123     | 2801     |
| Indeferido               | 3818     | 930      |
| Em Análise Perito Médico | 0        | 19       |
| <b>Alterado</b>          | <b>0</b> | <b>0</b> |

Fonte: Elaborado pelo autor. Dados: SECOMP

### 1.5.2.6. GEDIL – Gerência de Diligências TCE

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

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

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

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

Fonte: Elaborado pelo autor. Dados: GEDIL

**1.5.2.7. GETIG**

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

Tabela 02 - Chamados atendidos

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

Fonte: Elaborado pelo autor. Dados: GETIG

**1.5.2.8. GEPES – Gerência de Gestão de Pessoas**

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



IPREV

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO -2021 -2030

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

Seguem abaixo alguns números das atividades da GEPES em 2020.

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

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

### **1.5.2.9. GEAPO - Gerência de Apoio Operacional**

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



**IPREV**

## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO -2021 -2030**

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

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

### **1.5.2.10. GEAFC - Gerência de Administração Finanças e Contabilidade**

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

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

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

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

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

Quadro 15- Registros do Sistema Integrado de Gestão Fiscal

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

Fonte: Elaborado pelo autor. Dados: SE AFC

#### **1.5.2.11. GFPAG - Gerência da Folha de Pagamento**

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

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

##### **Principais atividades:**

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



**IPREV**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO -2021 -2030**

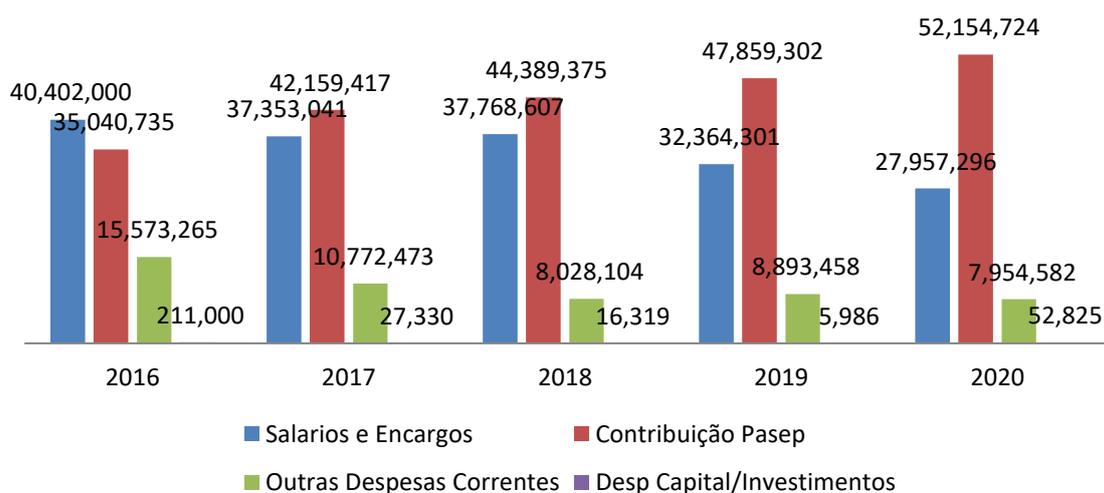
- Realização de cálculo do redutor de aposentadoria – EC 103/2019;
- Lançamento no SIGRH do redutor de aposentadoria e comunicação ao servidor;
- Conferência das relações de óbitos, enviadas mensalmente pelos cartórios, para identificar se há servidores;
- Verificação dos pedidos de pensão, para relacionar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

### **1.5.3. DESPESAS DA UNIDADE GESTORA**

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

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

Gráfico 23 – Despesas (2016 a 2020)



Fonte: Elaborado pelo autor. Dados: IPREV

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

Quadro 16 - Variação das Despesas

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

Fonte: Elaborado pelo autor. Dados: IPREV

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

Quadro 17 - Variação de Despesas

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

Fonte: Elaborado pelo autor. Dados: IPREV

Quadro 18 – Capacidade de produção fatores em horas e custos

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

Fonte: Elaborado pelo autor. Dados: IPREV

Depreende-se:

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

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

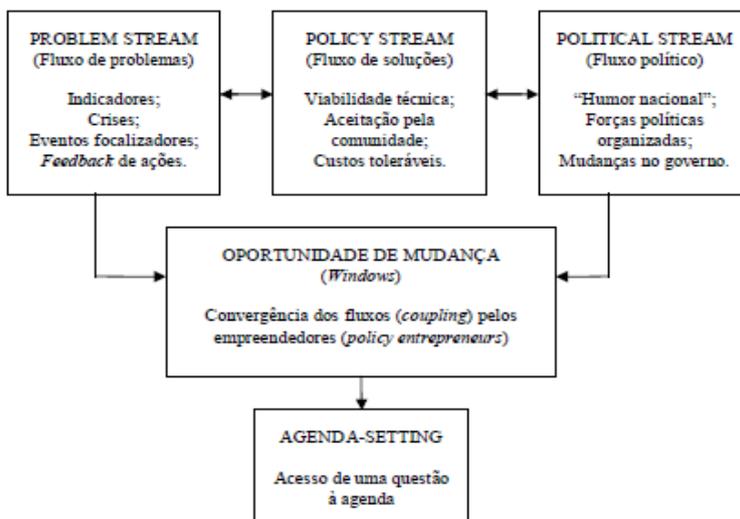
### III – AMBIENTE EXTERNO

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

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

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

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



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

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

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

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

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

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO -2021 -2030**  
**Quadro 19 - AMBIENTE EXTERNO**

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



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO -2021 -2030  
Quadro 19 - AMBIENTE EXTERNO

| FATORES POLÍTICOS   | FATORES TECNOLÓGICOS                                    | FATORES SOCIAIS   | FATORES ECONÔMICOS      |
|---|---|---|-------------------------|
| de benefícios sem a devida fonte de financiamento   |   | ✓ Envelhecimento da massa produtiva;  | ✓ Insegurança jurídica; |
| ✓ Dependência de outros órgãos para alterações legislativas;  | ✓ Possibilidade de fraudes, adulterações de documentos; | ✓ Proteção social ampliada a gerações de dependentes;   |                         |
| ✓ Interesse em matérias populares, impossibilitando projetos imopulares, porém de extrema importância (reforma da previdência); | ✓ Vazamento de dados e informações;                     | ✓ Pagamento de benefícios previdenciários e assistenciais sem a devida contribuição;                |                         |
| ✓ Decisões judiciais que impactam de forma negativa o erário;   |   | ✓ Aposentadorias precoces;  |                         |
| ✓ Interferência de competências entre poderes;  |   | ✓ Aposentadorias especiais;   |                         |
| ✓ O Estado prejudicando o Estado;   |   | ✓ Aumento de divórcios e contração de novo relacionamento com pessoa com grande diferença de idade; |                         |
|   |   | ✓ Transformação da família;   |                         |
|   |   | ✓ Convergência x divergência cultural;  |                         |
|   |   | ✓ Tentativa de fraude à previdência em razão da sensação de impunidade;                             |                         |
|   |   | ✓ Cultura de tentativa de consecução de benefício previdenciário, mesmo sem direito;                |                         |
|   |   | ✓ Cultura de levar vantagem sobre o Estado;   |                         |
|   |   | ✓ Insegurança jurídica;   |                         |

## 2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

---

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

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

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

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

### Qual o negócio do IPREV?

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

*Relacionado a posicionamento:*

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

## 2.1. O IPREV COMO NEGÓCIO:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Dos Serviços:

Quadro 20 - Serviços para usuários internos e externos

|       | <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 tele atendimento;                                   | Externo |

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

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

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

#### Conceitos:

##### **Missão:**

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

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

*“Orienta esforços em uma direção comum.”*

*“Serve de base para alocar recursos.”*

*“Evita perseguir propósitos conflitantes.”*

***“É base para determinar objetivos e estratégias.”***

##### **Visão**

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

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



IPREV

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO -2021 -2030

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

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

## Valores

*“Concepções conscientes que influenciam as nossas escolhas”.*

*“Podem ser pessoais e organizacionais”*

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

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

### Resultado:

#### **2.2. MISSÃO:**

---

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

#### **2.3. VISÃO:**

---

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

#### **2.4. VALORES:**

---

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



## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO -2021 -2030

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

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

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

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

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



IPREV

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO -2021 -2030

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

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

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

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

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

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

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

### 2.5. DIRETRIZES NORTEADORAS:



**IPREV**

## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO -2021 -2030**

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

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

### **2.6. MACRO OBJETIVOS**

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

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

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

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

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

*O Balanced Scorecard como estratégia de avaliação de desempenho:*

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

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

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

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

## 2.7. MAPA ESTRATÉGICO

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



IPREV

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO -2021 -2030

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

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

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

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

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

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

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

| PERSPECTIVAS   | DIMENSÕES   |  |  |   |
|--|---|--|--|---|
|  | ESTRATÉGICA ↓                                       |  | TÁTICA ↓   | OPERACIONAL ↓   |
|  | PLANO ESTRATÉGICO                                   | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS   | AÇÕES ESTRATÉGICAS   | PLANOS DE TRABALHO  |
| <b>RESULTADOS PARA RPPS, GOVERNO, ESTADO E SOCIEDADE</b> | <b>Excelência no Atendimento</b>                    | 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;<br>Criar Central de Atendimento Multicanal (CAM)                        |
|  |   | Reduzir retrabalho   | Adequar e melhorar a instrução processual                          | Criar checklist documental, procedimentos, fluxos de processos, padronização assuntos   |
|  |   | Oferecer suporte aos setoriais de RH   | Interação e Resolubilidade   | Disponibilizar recursos para o atendimento dos RH (pessoas, IN, sistemas, manuais)  |
|  | <b>Revisão Legislação</b>                           | Pagar em dia os benefícios previdenciários   | Reduzir o déficit financeiro e atuarial                            | Reforma da Previdência Estadual   |
|  |   | Reduzir demandas judiciais   | Propor alteração legislativa em matérias controversas              | Fazer levantamento das principais matérias que geram demandas judiciais, propor as alterações, sensibilizar o governo e parlamentares e sociedade |
|  |   | Obter decisões judiciais mais favoráveis   | Criar diálogo permanente com o poder judiciário                    | Preparar material para: discussão, sensibilização, argumentação e consequências na previdência das decisões judiciais pelos magistrados.          |
| <b>PROCESSOS INTERNOS</b>                                | <b>Modernização Tecnológica e da Infraestrutura</b> | 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.   |
|  | <b>Governança e Compliance</b>                      | 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.   |
|  | <b>Materializar o conhecimento dos servidores</b>   | Difusão e armazenamento do conhecimento.   | Nomear servidores capacitados para exercer funções de gestão.      | Elaborar manual de operações por área de conhecimento   |

**EFETIVIDADE**

**EFICÁCIA**



**IPREV**

**PERSPECTIVAS**

**DIMENSÕES**

**ESTRATÉGICA ↓**

**TÁTICA ↓**

**OPERACIONAL ↓**

**PLANO  
ESTRATÉGICO**

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

**AÇÕES ESTRATÉGICAS**

**PLANOS DE TRABALHO**

**APRENDIZADO E  
CRESCIMENTO**

**Gestão  
estratégica de  
pessoas**

Qualificar os setoriais de RH

Promover ações junto aos setoriais de RH, voltadas a capacitação.

Confecção de Manual de instrução para processos de concessão de aposentadoria, averbação e CTC

Suprir a necessidade de pessoal

Redimensionar quadro de pessoal e realocar de acordo com a demanda das áreas

Levantamento de demandas e necessidades

Celeridade, resolubilidade e assertividade na conclusão de tarefas, atividades e processos

Fomentar a cultura de gestão do conhecimento com foco do desempenho institucional

Promover integração social das áreas; Investir em treinamento e capacitação; Promover reuniões periódicas de trabalho (diretorias e gerências);

Possuir quadro de pessoal com: formação, competências e habilidades aderentes as demandas de longo prazo do RPPS

Identificar o perfil profissional de servidor alinhado as novas demandas, desafios e competências dos RPPS

Elaborar: mapa de competências, identificar as formações acadêmicas de maior aderência; Linha do tempo identificando as possíveis baixas (aposentadoria e cessação disposição, por mês/ano); quantificar a necessidade de servidores e terceirizados para 1, 5, 10 e 20 anos.

**PLANEJAMENTO  
E ORÇAMENTO**

**Indicação de  
novas fontes de  
custeio e  
financiamento  
do RPPS.**

Oferecer ao MPS plano viável de equacionamento do déficit atuarial.

Criação de grupo de trabalho multidisciplinar e intersetorial de Governo

Realizar levantamento dos principais ativos que poderiam ser convertidos e ou monetizados ao fundo de previdência.

**Gestão  
Financeira**

Conseguir utilizar os recursos financeiros em projetos contemplados no orçamento.

Cada gerência apresentar projetos de inovação e de melhorias na cadeia produtiva (processos, sistemas, fluxos, procedimentos)

Desenvolver catálogo e cronograma de projetos alinhados ao orçamento.

**EFICIÊNCIA**

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 2.8. DAS PERSPECTIVAS DO MAPA ESTRATÉGICO:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



IPREV

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO -2021 -2030

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

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

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

## **2.9. PLANO ESTRATÉGICO**

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

### **2.9.1. EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO**

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

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



**IPREV**

## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO -2021 -2030**

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

Depreende-se:

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

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

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

- a. Canais de comunicação acessíveis;
- b. Instrução processual assertiva;

c. Interação e Resolubilidade.

### 2.9.2. REVISÃO LEGISLAÇÃO

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

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

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

PERSPECTIVAS DE RESULTADOS: PROCESSOS INTERNOS

### 2.9.3. MODERNIZAÇÃO DA TECNOLOGIA E DA INFRAESTRUTURA

#### 2.9.3.1. Recadastramento por reconhecimento facial:

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

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



IPREV

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO -2021 -2030

como sendo concessão de benefícios previdenciários e que outros serviços deveriam ser cessados. Desde 2008 com a repaginação da previdência estadual e a criação do IPREV (LCE 412/2008) as agências perderam sua importância e propósito, restando praticamente o serviço de cadastramento.

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

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

### 2.9.3.2. Softwares de Mineração de Dados

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

### 2.9.3.3. Webservice ou Portal IPREV

Os requerimentos de benefícios previdenciários atualmente têm entrada pelo SGPE, onde não há filtros, nem análise prévia, permitindo o envio de processos inconsistentes e não padronizados, mesmo havendo Instrução Normativa. Os outros



**IPREV** **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO -2021 -2030**  
poderes nem tem se quer o caminho para o envio das aposentadorias concedidas por eles. Fato que implica na não análise das concessões pelos poderes.

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

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

#### 2.9.3.4. Desenvolver e ou contratar módulo previdenciário

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

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

#### 2.9.3.5. Registro de atendimentos (estratificação);

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

#### 2.9.3.6. Modernização de máquinas e equipamentos;

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

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

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

#### 2.9.4. GOVERNANÇA E COMPLIANCE

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

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

A manualização, a implantação de procedimentos e controles internos vem ao encontro da padronização e alinhamento com as políticas de gestão previdenciária, bem



**IPREV** PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO -2021 -2030  
como a instrumentalização para o acompanhamento e monitoramento das atividades e dos resultados esperados e obrigatórios.

### **2.9.5. MATERIALIZAR O CONHECIMENTO DOS SERVIDORES**

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

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

PERSPECTIVAS DE RESULTADOS: APRENDIZADO E CRESCIMENTO

### **2.9.6. GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

#### **2.9.6.1. Relacionamento com setoriais de RH**

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



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

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

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

#### 2.9.6.2. Quadro de servidores

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

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

A programação de tarefas e atividades dentro de um cronograma pré-estabelecido utilizando e realocando os fatores de produção por períodos, poderá resultar na maximização dos fatores, suprimindo a necessidade de pessoal. O perfil dos servidores descrito no item 1.5 indica um quadro heterogêneo, mas concursados de nível do ensino médio com predominância. Requer atenção a formação ou renovação do quadro de servidores e ou cargos no IPREV, uma vez que as atribuições e obrigações



IPREV

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO -2021 -2030

legais são cada vez em quantidades maiores e as exigências de conhecimento técnico-profissional e de competências tende a ser mais refinada e qualificada. Neste sentido, depois de esgotadas as tentativas de realocação e aproveitamento das competências dos servidores existentes, deverá se identificar a formação acadêmica do servidor a se buscar por concurso, a evitar, ao que parece o equívoco passado na contratação de servidores nível fundamental e médio. Inclusive tal infortúnio tem gerado dificuldades no aproveitamento de pessoal, onde mesmo possuindo nível superior, se negam a fazer serviços mais elaborados que demandam maior cognição e intelecto, por terem sido aprovados em concurso com atribuições que atualmente pouco agregam à organização.

### 2.9.6.3. Desempenho Institucional

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

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



**IPREV**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO -2021 -2030**

linha de produção um trabalho de qualidade, sem reparos e com respeito às necessidades de cada etapa.

PERSPECTIVAS DE RESULTADOS: PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO

### **2.9.7. NOVAS FONTES DE CUSTEIO E FINANCIAMENTO**

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

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

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

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



IPREV

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO -2021 -2030

## 2.9.8. GESTÃO FINANCEIRA

O IPREV tem seu orçamento respaldado na taxa de administração advinda do percentual fixado sobre todas as remunerações incidentes sobre a folha de pagamento total da previdência. A partir da previsão das despesas totais do RPPS durante um exercício é fixada a taxa em percentual e aplicado sobre o montante do ano anterior. Versa que muitas rubricas orçamentárias acabam não sendo efetivadas ou por falta de projeto ou pela morosidade e burocracia para se alcançar o objetivo dentro do mesmo exercício. Assim, geralmente ao chegar ao fim do exercício ocorre superávit financeiro, o que não é desejável, uma vez que o Estado demanda recursos em outras áreas e poder-se-ia ter empregado de forma efetiva.

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

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

**Quadro 23 - Metas da Previdência Estadual**

| Descrição  | Referência                    |
|--|-------------------------------|
| 1. Reduzir o déficit atuarial;   | ↓25%                          |
| 2. Reduzir o déficit financeiro;   | ↓15% ao ano                   |
| 3. Conceder benefícios previdenciários em até 30 dias;   | ↓30 dias                      |
| 4. Reduzir em 90% as diligências do TCE sobre as homologações de aposentadorias e pensões, dos processos ingressos a partir de 2022;   | ↓90%                          |
| 5. Encaminhar 100% do estoque de processos de compensação previdenciária ao INSS, resolver 60% dos processos com inconsistências que aguardam soluções, tudo até o final de 2025 | 100% estoque<br>60% resolução |
| 6. Aumentar o ingresso de recursos de compensação previdenciária, até o esgotamento do estoque de processos;   | ↑30% ano                      |
| 7. Implementar o cadastramento por biometria facial  | Até março/2022                |

---

|   |                  |
|---|------------------|
| 8. Disponibilizar e exigir dos poderes e órgãos o uso do <i>WebService</i> do IPREV para envio e solicitação de benefícios previdenciários; | A partir de 2022 |
| 9. Reduzir o número de processos judiciais;   | ↓50% até 2030    |
| 10. Emissão de CTC e averbação  | Em até 60 dias   |
| 11. Implantar e operar a central de atendimento multicanal;   | Dez/2021         |

---

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

## 2.10. AÇÕES ESTRATÉGICAS

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

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



### PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO -2021 -2030

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

**Tabela 03 – Plano de ação - Exemplo**

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

Fonte: Elaborado pelo autor.



IPREV

### 2.11. Análise SWOT

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

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

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



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

| <b>Fatores Internos</b>   | <b>Fatores Externos</b>  |
|---|--|
| <p style="text-align: center;"><b>PONTOS FORTES</b></p> <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 - Procedimento Operacional Padrão</li></ul> | <p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <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> |



IPREV

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO -2021 -2030

| PONTOS FRACOS  | AMEAÇAS  |
|--|--|
| <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 pelo autor. Dados: Curso de planejamento estratégico



## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO -2021 -2030

### A PARTIR DO CRUZAMENTO DOS DADOS:

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

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

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

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



IPREV

### PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO -2021 -2030

- 
- |  |  |
|--|--|
| ✓ As competências do IPREV não são exercidas em sua plenitude justamente pelos pontos fracos que se sobressaem impedindo a assunção de atividades, como o controle da folha de pagamento dos inativos e a própria autonomia financeira relativa aos recursos da taxa de administração; | Revisão da legislação<br>Governança e <i>compliance</i><br>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<br>Governança e <i>compliance</i><br>Gestão estratégica de pessoas |
- 

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

### 2.13. Indicadores: Quali-quantitativo em construção

Formação de indicadores em 3 dimensões:

#### 1. Das ações estratégicas

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

#### 2. Dos processos institucionais

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

#### 3. Da visão de futuro

- a. Insuficiência financeira
- b. Resultado atuarial

#### 4. Consolidado

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

Estabelecer o marco zero, os dados da situação atual;

Monitorar processos para garantir:

A eficácia no alcance das metas;

A eficiência na utilização dos recursos;

A efetividade das ações;

Avaliar os resultados alcançados;

Alertar para necessidades de redirecionamentos;

Comunicar os resultados

## 2.14. CADEIA DE VALOR - em construção

---

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

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

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

Propósito da Cadeia de Valor

Descrever a estrutura hierárquica da criação de valor;

Declarar o valor público que entregamos a sociedade;

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

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

Iniciar como um dos referenciais estratégicos da organização.