PREVIJUNO

Revisão 2025

PLANEJAMENTO

Estratégico 2022-2025

ESTADO DO CEARÁ
MUNICÍPIO DE JUAZEIRO DO NORTE
FUNDO MUNICIPAL DE PREVIDÊNCIA SOCIAL DOS SERVIDORES DE JUAZEIRO DO NORTE/CE - PREVIJUNO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2022 - 2025

Revisão 2025

FUNDO MUNICIPAL DE PREVIDÊNCIA SOCIAL DOS SERVIDORES DE JUAZEIRO DO NORTE/CE – PREVIJUNO

CONSELHO DELIBERATIVO

Vandir Menezes Lima
José Erivaldo Oliveira dos Santos
Hellen Karine Soares Lira
Edivan Alexandre Ferreira
Ana Cláudia Fulgêncio de Lima
Francisco Fraudiê Barbosa de Medeiros

CONSELHO FISCAL

Mário Malzoni Neto
Clênia Beane Brito de Oliveira
Janaclea Rodrigues Gomes

DIRETORIA EXECUTIVA

Jesus Rogério de Holanda
Tiago César da Silva Viana
José Ivan Silva Alves
Marcos Aurélio Gonçalves Silva

CONTROLE INTERNO
OUVIDORIA INSTITUCIONAL

Clênia Beane Brito de Oliveira

ASSESSORIA ESPECIAL

Geogeane S. Soares

Rua do Cruzeiro, 163/167, Centro, Juazeiro do Norte, Ceará
faleconosco@previjuno.com

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO 6

2 SOBRE O FUNDO DE PREVIDÊNCIA SOCIAL DOS SERVIDORES DE JUAZEIRO DO NORTE/CE – PREVIJUNO 7

2.1 ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA **7**

2.1.1 CONSELHO DELIBERATIVO 8

2.1.2 CONSELHO FISCAL 10

2.1.3 DIRETORIA EXECUTIVA 12

2.1.4 COMITÊ DE INVESTIMENTO 13

2.1.5 COMITÊ DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO 15

2.2 PARTES INTERESSADAS **17**

3 IMAGEM INSTITUCIONAL 18

3.1 MISSÃO **18**

3.2 VISÃO **18**

3.3 VALORES **18**

4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 18

4.1 CICLO PDCA **20**

4.2 ANÁLISE DE AMBIENTE INTERNO E EXTERNO **21**

4.2.1 MATRIZ SWOT 21

4.2.1.1 ANÁLISE DE AMBIENTES INTERNO E EXTERNO DO PREVIJUNO A PARTIR DA MATRIZ SWOT 23

4.2.2 MATRIZ PESTAL 26

4.2.2.1 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO DO PREVIJUNO A PARTIR DA MATRIZ PESTAL 27

4.3 GESTÃO ESTRATÉGICA **30**

4.3.1 BALANCED SCORECARD – BSC 30

4.3.1.1 PERSPECTIVA DE VALOR 31

4.3.1.2 MAPA ESTRATÉGICO 32

4.3.1.3.1 Objetivo Estratégico 01: Obter Rentabilidade Financeira 35

4.3.1.3.2 Objetivo Estratégico 02: Reduzir custos 35

4.3.1.3.3 Objetivo Estratégico 03: Auferir Equilíbrio Atuarial 35

4.3.1.3.4 Objetivo Estratégico 04: Atender com excelência 36

4.3.1.3.5 Objetivo Estratégico 05: Administrar conflitos 36

4.3.1.3.6 Objetivo Estratégico 06: Promover educação previdenciária 37

4.3.1.3.7 Objetivo Estratégico 07: Gerir processos jurídicos e administrativos 37

4.3.1.3.8 Objetivo Estratégico 08: Garantir segurança ao Sistema de Informação do RPPS.....38

4.3.1.3.9 Objetivo Estratégico 09: Modernizar o site institucional do PREVIJUNO 38

4.3.1.3.10 Objetivo Estratégico 10: Qualificar a Ouvidoria do PREVIJUNO 38

4.3.1.3.11 Objetivo Estratégico 11: Planejar processo de desenvolvimento profissional 39

4.3.1.3.12 Objetivo Estratégico 12: Capacitar Servidores 39

4.3.1.3.13 Objetivo Estratégico 13: Modernizar e fortalecer a imagem Institucional do RPPS.....39

4.3.1.3.14 Objetivo Estratégico 14: Implantar Boas práticas de gestão.....40

4.4 PLANO DE AÇÃO 40

4.4.1 5W2H.....40

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 45

REFERÊNCIAS.....47

APRESENTAÇÃO

O **Planejamento Estratégico 2022–2025** do Fundo Municipal de Previdência Social dos Servidores de Juazeiro do Norte/CE – **PREVIJUNO** é resultado de um processo estruturado de reflexão, análise e definição de rumos que orientará a atuação da instituição ao longo do período de sua vigência. Sua elaboração baseou-se em metodologias amplamente reconhecidas no campo da gestão estratégica, aplicadas com o objetivo de fortalecer a governança, aumentar a transparência e garantir a eficiência na entrega dos serviços previdenciários aos segurados.

A prática do planejamento estratégico já se consolidou como ferramenta essencial tanto no setor privado quanto no setor público. No ambiente corporativo, é utilizada como diferencial competitivo; no setor público, vem ganhando cada vez mais espaço como instrumento de modernização da administração e de cumprimento do princípio da eficiência, previsto no artigo 37 da Constituição Federal, ao lado da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade.

No contexto da gestão pública, o planejamento estratégico vem sendo impulsionado por normas e diretrizes que exigem maior responsabilidade na condução dos recursos e na prestação dos serviços públicos. Além disso, observa-se o fortalecimento de uma cultura organizacional voltada para resultados, com foco no interesse coletivo, na transparência e na melhoria contínua.

Neste cenário, o **PREVIJUNO** reafirma seu compromisso com os princípios da administração pública e com os pilares do **Pró-Gestão RPPS**, conforme orientações contidas no Manual do Programa, versão 3.4. A elaboração do Plano Estratégico 2022–2025 buscou incorporar as melhores práticas de planejamento, alinhando seus objetivos às expectativas dos segurados e às exigências legais e institucionais que regem os regimes próprios de previdência social.

O processo de construção do planejamento seguiu as seguintes etapas metodológicas:

a) Alinhamento dos referenciais organizacionais: definição e validação da Missão, Visão de Futuro e Valores institucionais;

b) Identificação das partes interessadas: mapeamento dos públicos interna e externamente impactados pelas ações do PREVIJUNO;

c) Aplicação do ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act): metodologia adotada como base para o monitoramento, avaliação e melhoria contínua dos processos organizacionais;

d) Análise dos ambientes interno e externo, por meio da **Matriz SWOT** (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) e da **Matriz PESTAL** (fatores Políticos, Econômicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais);

e) Construção dos objetivos estratégicos com base no Balanced Scorecard (BSC): ferramenta que organiza os objetivos em quatro perspectivas – Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento – permitindo uma visão integrada da gestão e favorecendo o desdobramento de metas e indicadores;

f) Formulação do Plano de Ação com a ferramenta 5W2H: instrumento que orienta a implementação das ações de forma clara e objetiva, estabelecendo responsabilidades, prazos e recursos necessários.

Todas essas etapas foram conduzidas com o objetivo de oferecer à gestão do PREVIJUNO um instrumento prático, eficiente e alinhado às boas práticas de governança pública.

Como destacou **William Edwards Deming**, referência mundial em gestão da qualidade:

> "Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, e não há sucesso no que não se gerencia."

Guiado por essa visão, o PREVIJUNO reafirma que o **planejamento, o monitoramento e a avaliação contínua** dos processos são indispensáveis para garantir a **sustentabilidade do regime previdenciário municipal**, assegurar os direitos dos segurados e promover uma gestão pública responsável, transparente e orientada por resultados.

2 SOBRE O FUNDO DE PREVIDÊNCIA SOCIAL DOS SERVIDORES DE JUAZEIRO DO NORTE/CE – PREVIJUNO

O PREVIJUNO foi instituído pela Lei Complementar nº 23/2007, em concomitância com o Art. 40 da CF/88. O órgão é responsável pela gestão do Regime Próprio de Previdência Social dos Servidores do Município de Juazeiro do Norte, Ceará. Sua sede e foro estão situados no município de Juazeiro do Norte/CE.

2.1 ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

2.1.1 CONSELHO DELIBERATIVO

O **Conselho Deliberativo** do Fundo Municipal de Previdência Social dos Servidores de Juazeiro do Norte – **PREVIJUNO** é o órgão máximo de deliberação colegiada no âmbito da estrutura organizacional do Regime Próprio de Previdência Social do Município. Sua atuação está diretamente vinculada à orientação superior da gestão previdenciária, tendo como base os princípios constitucionais da Administração Pública e as diretrizes específicas previstas na legislação previdenciária vigente.

As competências do Conselho estão estabelecidas no **Art. 5º do Regimento Interno**, aprovado pelo **Decreto nº 995, de 02 de agosto de 2024**, o qual regula de forma detalhada suas atribuições no âmbito da governança institucional do PREVIJUNO, *Ipsis Litteris*:

> I – Deliberar sobre:
>
> a) a proposta de **diretrizes orçamentárias**, do **orçamento anual** e do **plano plurianual** do RPPS;
>
> b) a **prestação de contas anual** a ser encaminhada ao Tribunal de Contas do Estado do Ceará e aos demais órgãos de controle externo;
>
> c) a **Nota Técnica Atuarial**, a regulamentação dos **Planos de Benefícios Previdenciários**, de **Custeio** e a **Política de Investimentos** do RPPS;
>
> d) o **Plano de Contas**, o **Plano de Ação Anual** e o **Planejamento Estratégico** institucional;

e) o **Parecer Atuarial** anual, com análise conclusiva sobre a sustentabilidade dos Planos de Custeio em relação aos Planos de Benefícios;

f) os **Relatórios de Controle Interno**, de **Governança Corporativa** e de **Investimentos** do PREVIJUNO;

g) os **balancetes mensais**, o **balanço anual**, as **contas do exercício** e demais documentos contábeis e financeiros obrigatórios, todos acompanhados do **Parecer do Conselho Fiscal**;

h) as **políticas de gestão atuarial, patrimonial, financeira, orçamentária, jurídica** e da execução dos benefícios previdenciários, bem como os **credenciamentos de instituições financeiras**, quando respaldadas pelos pareceres do Conselho Fiscal e do Comitê de Investimentos, conforme aplicável.

II – Acompanhar e fiscalizar o cumprimento da legislação aplicável ao Regime Próprio de Previdência Social.

III – Requisitar estudos e pareceres técnicos nas áreas atuarial, jurídica, financeira e organizacional, sempre que necessários para subsidiar suas deliberações.

IV – Garantir o acesso dos segurados às informações relativas à gestão do RPPS, promovendo a transparência institucional.

V – Acompanhar os objetivos estratégicos, metas financeiras e atuariais, bem como os indicadores de desempenho definidos no Plano de Ação Anual e no Planejamento Estratégico, com base nos relatórios bimestrais elaborados pelo Núcleo de Elaboração e Revisão do Planejamento Estratégico.

VI – Ter acesso aos relatórios de auditoria emitidos por órgãos de controle e fiscalização, acompanhando a adoção das medidas corretivas e preventivas decorrentes.

VII – Atuar como instância final administrativa nas deliberações relacionadas à gestão do RPPS e à interpretação e aplicação da legislação previdenciária municipal.

VIII – Velar pelos compromissos e diretrizes institucionais, assegurando a busca permanente pela excelência, qualidade e perenidade da atuação do PREVIJUNO.

IX – Definir critérios técnicos para os relatórios de controle interno, de modo a garantir a abrangência, a qualidade, a efetividade e o impacto das verificações realizadas.

O Conselho Deliberativo, por meio de suas competências estratégicas, exerce papel central na governança do PREVIJUNO. Sua atuação fortalece os pilares da gestão responsável, da sustentabilidade financeira e atuarial e da transparência institucional. Com decisões embasadas em fundamentos técnicos e legais, o Conselho assegura que o PREVIJUNO atue em conformidade com os princípios da boa administração pública, promovendo a proteção previdenciária dos servidores municipais com segurança, legitimidade e eficiência.

2.1.2 CONSELHO FISCAL

O **Conselho Fiscal** do Fundo Municipal de Previdência Social dos Servidores de Juazeiro do Norte – **PREVIJUNO** é o órgão responsável pelo controle e fiscalização da gestão econômico-financeira do Regime Próprio de Previdência Social (RPPS). Atuando com **independência técnica e autonomia funcional** em relação ao Conselho Deliberativo, conforme previsto no **Artigo 4º do Regimento Interno**, o Conselho Fiscal desempenha papel fundamental na governança institucional, promovendo a transparência, a regularidade e a eficiência na administração dos recursos previdenciários.

De acordo com o **Decreto nº 1034, de 21 de janeiro de 2025**, que aprova o Regimento Interno do órgão, compete ao Conselho Fiscal as seguintes atribuições:

> I – Zelar pela boa gestão econômico-financeira do RPPS, atuando de forma preventiva e corretiva, conforme as boas práticas de governança.
>
> II – Examinar o balanço anual, os balancetes mensais e demais atos da gestão contábil, financeira e orçamentária do PREVIJUNO.
>
> III – Verificar a consistência das premissas e dos resultados apresentados nas avaliações atuariais, avaliando sua coerência com a realidade financeira do Fundo.
>
> IV – Acompanhar a execução do plano de custeio, com especial atenção ao repasse das contribuições e aportes financeiros previstos.
>
> V – Fiscalizar, a qualquer tempo, os livros, registros e documentos contábeis e financeiros, assegurando a conformidade com as normas legais.
>
> VI – Relatar eventuais discordâncias ou inconformidades apuradas no exercício de suas funções, sugerindo medidas saneadoras à gestão do RPPS.
>
> VII – Elaborar e revisar seu próprio Regimento Interno, observando os dispositivos legais e regulamentares aplicáveis.
>
> VIII – Emitir parecer prévio, dentro dos prazos legais, sobre os seguintes documentos e matérias, antes do encaminhamento ao Conselho Deliberativo:

a) Balancetes contábeis e financeiros mensais;

b) Balanço anual e Relatório de Prestação de Contas, incluindo ressalvas, motivações, recomendações e áreas analisadas, conforme estabelecido no nível III do item 3.2.13 do **Manual do Pró-Gestão RPPS, versão 3.5**;

c) Demais documentos contábeis e financeiros exigidos pela legislação nacional que rege os RPPS;

d) Assuntos de natureza econômica, contábil e financeira submetidos pelo Conselho Deliberativo ou pela Diretoria Executiva;

e) Regulamentação do Plano de Aplicações e da **Política Anual de Investimentos**, além do acompanhamento periódico dos Relatórios de Investimentos;

f) **Relatório de Governança Corporativa** do RPPS, conforme item 3.2.1 do Manual do Pró-Gestão RPPS, versão 3.5;

g) Demais matérias que lhe forem submetidas, nos limites de sua competência.

IX – Elaborar, publicar e controlar a execução de seu Plano de Trabalho Anual, definindo os procedimentos, cronograma de reuniões, escopo das análises e resultados esperados, conforme orientações do Manual do Pró-Gestão RPPS.

X – Comunicar ao Conselho Deliberativo quaisquer fatos relevantes identificados no desempenho de suas atribuições, promovendo a articulação entre os órgãos de governança.

XI – Monitorar a transparência das informações relacionadas aos investimentos do RPPS, conforme previsto nos artigos 148 a 151 da Portaria MTP nº 1467/2022, e em suas eventuais atualizações.

XII – Submeter ao Chefe do Poder Executivo o Regimento Interno do Conselho Fiscal, para fins de aprovação por meio de Decreto, nos termos das alíneas “c” e “e” do Art. 93 da Lei Orgânica do Município de Juazeiro do Norte (1990).

O Conselho Fiscal atua como **instância essencial de controle interno e prevenção de riscos**, contribuindo para o fortalecimento da integridade institucional e da sustentabilidade do PREVIJUNO. Por meio de análises técnicas rigorosas, pareceres fundamentados e atuação constante, assegura o respeito às normas legais, a qualidade na aplicação dos recursos públicos e a confiança dos segurados na gestão previdenciária municipal.

Sua independência frente aos demais órgãos da estrutura administrativa é garantia de imparcialidade e compromisso com a boa governança pública, em conformidade com os parâmetros estabelecidos pelo **Pró-Gestão RPPS** e demais normativas de regulação e fiscalização da previdência pública no Brasil.

2.1.3 DIRETORIA EXECUTIVA

A **Diretoria Executiva** do Fundo Municipal de Previdência Social dos Servidores de Juazeiro do Norte – **PREVIJUNO** foi instituída formalmente por meio do **Decreto nº 819, de 15 de fevereiro de 2023**, com base no **Art. 8º-B da Lei Federal nº 9.717/1998**, que estabelece normas gerais para a organização e funcionamento dos Regimes Próprios de Previdência Social (RPPS) no Brasil.

Sua criação também está em consonância com as diretrizes estabelecidas pelo **Programa de Certificação Institucional e Modernização da Gestão dos RPPS** da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, instituído pela **Portaria MPS nº 185/2015**, visando o fortalecimento da governança, a profissionalização da gestão e o cumprimento dos parâmetros de eficiência, transparência e sustentabilidade dos regimes previdenciários.

A Diretoria Executiva é o órgão **responsável pelas deliberações operacionais e pelo assessoramento técnico da gestão estratégica** do PREVIJUNO, sendo integrada pelos seguintes membros:

I – Presidente;
II – Vice-Presidente;
III – Diretor Previdenciário de Administração e Finanças;
IV – Diretor Previdenciário de Gestão e Benefícios.

Cada membro desempenha funções específicas, dentro de uma estrutura que visa à execução eficiente das políticas e diretrizes estabelecidas pelo Conselho Deliberativo, promovendo a articulação entre as áreas técnicas e administrativas da autarquia.

A atuação da Diretoria Executiva está estruturada em quatro áreas principais de deliberação, que asseguram a abrangência e a especialização necessária à gestão do RPPS municipal:

I – Área Administrativo-Financeira

Responsável pela gestão orçamentária, financeira, contábil, patrimonial e administrativa do PREVIJUNO. Atua no controle das despesas, no cumprimento das obrigações legais e no apoio logístico às demais áreas.

II – Área Previdenciária

Encarregada da concessão, revisão, manutenção e cessação de benefícios previdenciários, bem como da atualização cadastral dos segurados e do atendimento ao público. É a área que trata diretamente dos direitos dos beneficiários do regime.

III – Área Atuarial

Cuida do acompanhamento e análise da sustentabilidade do RPPS, com base nos estudos atuariais, notas técnicas, planos de custeio e indicadores de equilíbrio financeiro e atuarial. Atua em articulação com o Conselho Deliberativo e o Conselho Fiscal, fornecendo subsídios técnicos para a tomada de decisão.

IV – Área de Tecnologia da Informação

Responsável por garantir o suporte tecnológico necessário ao funcionamento do PREVIJUNO, incluindo a segurança da informação, a automação de processos, a manutenção de sistemas, bem como a modernização dos canais de atendimento e da gestão digital da autarquia.

A criação e a atuação da Diretoria Executiva representam um avanço significativo na **profissionalização e modernização da gestão previdenciária municipal**, assegurando maior capacidade técnica e operativa à estrutura do PREVIJUNO. Com base em princípios de eficiência, legalidade, transparência e controle institucional, a Diretoria atua como elo fundamental entre os objetivos estratégicos da entidade e sua execução prática, fortalecendo a governança pública e contribuindo para a sustentabilidade do RPPS de Juazeiro do Norte.

2.1.4 COMITÊ DE INVESTIMENTO

O **Comitê de Investimentos** do Fundo Municipal de Previdência Social dos Servidores de Juazeiro do Norte – **PREVIJUNO** é um órgão técnico de **assessoramento estratégico e especializado**, criado com o objetivo de subsidiar as decisões relativas à gestão dos recursos financeiros do Regime Próprio de Previdência Social (RPPS), em consonância com os princípios da legalidade, prudência, eficiência e transparência.

Sua atuação está formalmente regulamentada pelo **Regimento Interno aprovado pela Resolução nº 04/2023/Conselho Deliberativo, de 23 de junho de 2023**, conforme prevista e detalhada no **Art. 15** do mesmo normativo. O Comitê de Investimentos atua como instância fundamental para garantir que as aplicações dos recursos previdenciários obedeçam às diretrizes estabelecidas na **Política Anual de Investimentos**, bem como às normas vigentes, especialmente a **Resolução CMN nº 4.963/2022** e a **Portaria MTP nº 1.467/2022**.

Nos termos do Art. 15 do Regimento Interno, compete ao Comitê de Investimentos:

> **a) Acompanhar e avaliar o desempenho dos investimentos** realizados, com base em relatórios financeiros e gerenciais apresentados pela área técnica responsável;
>
> **b) Propor ou aprovar estratégias de investimentos**, desde que compatíveis com a Política de Investimentos vigente e respeitando os

limites legais de alocação e diversificação de recursos definidos pela legislação;

c) Deliberar e decidir sobre a proposta da Política de Investimentos, elaborada pela área técnica, e encaminhá-la ao Conselho Deliberativo para aprovação;

d) Deliberar sobre propostas de investimento, desinvestimento e redirecionamento de recursos, com base em análises técnicas e cenários de mercado;

e) Decidir sobre o credenciamento de Administradores, Gestores e Distribuidores de Fundos de Investimentos, respeitando os critérios técnicos e legais;

f) Zelar por uma gestão de ativos prudente, ética e tecnicamente fundamentada, assegurando aderência à Política de Investimentos e conformidade com a legislação vigente;

g) Expedir recomendações formais sobre investimentos e realocação de recursos, quando necessário;

h) Elaborar seu próprio Regimento Interno, submetendo-o à aprovação do Conselho Deliberativo, conforme os dispositivos legais e regimentais vigentes;

i) Emitir parecer técnico sobre os relatórios de investimentos, que serão encaminhados aos Conselhos Deliberativo e Fiscal para apreciação;

j) Analisar o cenário macroeconômico, político e financeiro, identificando possíveis impactos sobre os ativos do RPPS e recomendando ajustes estratégicos quando necessário;

l) Reavaliar as estratégias de investimentos em função de eventos conjunturais relevantes, que possam influenciar o mercado financeiro e de capitais;

m) Emitir relatórios técnicos semestrais, contendo conclusões, recomendações, análises de aderência à Política de Investimentos, e avaliação das medidas corretivas adotadas frente a deficiências detectadas, conforme o Art. 129 da Portaria MTP nº 1.467/2022;

n) Deliberar sobre relatórios trimestrais elaborados pela área de Investimentos, detalhando a rentabilidade, os riscos das operações realizadas e a aderência da carteira à Política de Investimentos, conforme previsto nos artigos 86 e 136 da Portaria MTP nº 1.467/2022;

o) Analisar o relatório de execução da Política de Investimentos do exercício anterior, apresentando-o aos Conselhos Deliberativo e Fiscal, conforme o §3º do Art. 101 da Portaria MTP nº 1.467/2022;

p) Assegurar o cumprimento das diretrizes da Política de Investimentos e das **Políticas de Controle Interno** relacionadas à gestão dos recursos financeiros do PREVIJUNO, conforme regulamentação vigente.

Responsabilidades e Decisões Colegiadas

Conforme §1º do Art. 15 do Regimento Interno, todas as decisões do Comitê de Investimentos devem estar fundamentadas em **estudos e análises técnicas**, realizados pela área de Investimentos, por profissionais externos convidados ou com base em informações relevantes do mercado financeiro e de capitais. As decisões devem considerar a especificidade de cada produto financeiro sob análise.

Segundo o §2º do mesmo artigo, os membros do Comitê **respondem solidariamente** pelos atos praticados pelo colegiado, **exceto nos casos em que houver posicionamento individual divergente** devidamente fundamentado e registrado em ata.

Importância Estratégica do Comitê de Investimentos

O Comitê de Investimentos desempenha um papel central no fortalecimento da **governança financeira** do PREVIJUNO, contribuindo para a sustentabilidade dos planos previdenciários e para a preservação do patrimônio dos segurados e beneficiários do RPPS.

Sua atuação técnica e estratégica garante que as decisões de aplicação de recursos observem **critérios de risco, retorno e liquidez**, sempre com foco na **solidez financeira de longo prazo** e na **responsabilidade institucional** perante os servidores públicos municipais de Juazeiro do Norte.

Ao manter alinhamento com os padrões estabelecidos pelo **Pró-Gestão RPPS**, pelas normas do **Conselho Monetário Nacional** e pela **Portaria MTP nº 1.467/2022**, o Comitê de Investimentos reforça o compromisso do PREVIJUNO com a legalidade, a prudência e a excelência na gestão dos recursos públicos.

2.1.5 COMITÊ DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO

No contexto do fortalecimento da governança e da gestão estratégica do Regime Próprio de Previdência Social (RPPS), o **Comitê de Segurança da Informação – CSI** consolida-

se como instância essencial de assessoramento técnico e de execução, integrado à estrutura organizacional do PREVIJUNO, conforme estabelece o Art. 3º do **Decreto nº 818, de 15 de fevereiro de 2023**.

Sua atuação está alinhada com os princípios de integridade, transparência, confidencialidade e disponibilidade da informação, fundamentais para a proteção dos ativos institucionais e a sustentabilidade do RPPS. Em consonância com o **Art. 11 do Regimento Interno**, aprovado pela **Resolução do Conselho Deliberativo nº 53, de 17 de dezembro de 2024**, compete ao CSI:

a) Assessorar na implementação de ações estratégicas de segurança da informação no âmbito do RPPS;

b) Constituir grupos de trabalho voltados à análise e solução de questões específicas sobre segurança da informação;

c) Propor normas internas que fortaleçam os mecanismos de proteção da informação;

d) Deliberar sobre temas relacionados à Política de Segurança da Informação – PSI;

e) Sugerir melhorias e atualizações contínuas na PSI, conforme a evolução tecnológica e os riscos emergentes;

f) Elaborar normas e procedimentos em conformidade com a legislação vigente;

g) Acompanhar, avaliar e revisar a PSI e as normas internas, promovendo o alinhamento às melhores práticas e exigências legais;

h) Promover programas de conscientização, capacitação e sensibilização dos usuários, disseminando a cultura da segurança da informação;

i) Emitir orientações sobre incidentes críticos reportados, assegurando resposta rápida e eficaz;

j) Monitorar as ações de segurança da informação desenvolvidas no âmbito do PREVIJUNO;

l) Acompanhar a implementação de controles técnicos, em colaboração com o setor de Tecnologia da Informação, com base em metodologias de gerenciamento de riscos reconhecidas;

m) Solicitar apuração de indícios de falhas ou quebras na segurança da informação;

n) Fomentar o intercâmbio de experiências com outros entes públicos, fortalecendo a rede de proteção institucional;

o) Estabelecer diretrizes para auditorias e rotinas de recuperação diante de desastres naturais ou cibernéticos;

p) Propor atualizações no Regimento Interno, garantindo sua aderência à realidade institucional;

q) Dirimir dúvidas e deliberar sobre assuntos relacionados às atribuições do Comitê.

Governança e Responsabilidade Coletiva

As deliberações do CSI devem estar embasadas em análises técnicas da área de Tecnologia da Informação e em informações relevantes apresentadas pelos membros do colegiado. Todos os membros respondem solidariamente pelas decisões tomadas, ressalvadas as manifestações divergentes devidamente registradas em ata.

Alinhamento ao Planejamento Estratégico

A atuação do CSI integra os pilares do Planejamento Estratégico do RPPS, contribuindo de forma decisiva para:

a) A **mitigação de riscos institucionais**;

b) A **modernização da gestão**;

c) O fortalecimento da **segurança digital** e da **governança de TI**;

d) A construção de um ambiente organizacional **seguro, confiável e resiliente**.

Ao garantir a proteção das informações e a conformidade com a legislação vigente, o Comitê reafirma o compromisso do PREVIJUNO com a excelência na gestão pública, a transparência e a confiança de seus segurados.

2.2 PARTES INTERESSADAS

As partes interessadas que são afetadas direta e indiretamente pelas atividades do PREVIJUNO, são os segurados, beneficiários, servidores, agentes públicos, fornecedores, prestadores de serviços, órgãos de controle interno e externo e a sociedade em geral.

3 IMAGEM INSTITUCIONAL

3.1 MISSÃO

Efetivar uma gestão responsável e eficaz com o propósito de garantir aos segurados e aos seus dependentes, aposentadorias e pensões que lhes assegurem estabilidade e qualidade de vida no seu futuro.

3.2 VISÃO

Ser reconhecido pela excelência na gestão de recursos previdenciários.

3.3 VALORES

Ética; Profissionalismo; Responsabilidade; Valorização do ser humano; Sustentabilidade.

4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O **Planejamento Estratégico** é um instrumento essencial para a definição das diretrizes organizacionais, servindo como base para a tomada de decisões conscientes, estruturadas e alinhadas aos objetivos institucionais de curto, médio e longo prazo. Ele permite a antecipação de cenários, a mitigação de riscos e o aproveitamento de oportunidades, promovendo uma gestão proativa e sustentável.

A inexistência de um planejamento consistente pode resultar em desorganização interna, perda de eficiência, alocação inadequada de recursos e, em casos mais graves, em **ingerência institucional**, comprometendo a missão, a visão e os valores da organização. No contexto do Regime Próprio de Previdência Social (RPPS), esse risco se intensifica, dada a responsabilidade de garantir direitos previdenciários com sustentabilidade atuarial e responsabilidade administrativa.

Nesse sentido, o renomado teórico da administração **Peter Drucker** afirma que:

> Planejamento estratégico é o processo contínuo de (...) tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, por meio de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir os resultados dessas decisões em confronto com as expectativas estabelecidas.

Essa definição ressalta o caráter **dinâmico e cíclico** do planejamento, que não se limita à elaboração de planos, mas envolve sua execução e constante avaliação, por meio de **feedbacks estruturados** e da adaptação às mudanças no ambiente interno e externo.

Já **Idalberto Chiavenato**, um dos principais autores brasileiros em administração e gestão de pessoas, complementa ao afirmar que:

> Planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando.

Essa abordagem destaca a necessidade de alinhar a atuação institucional ao contexto em que está inserida, considerando variáveis políticas, econômicas, sociais e tecnológicas — especialmente relevantes no setor público.

Além disso, conforme orienta o **Manual Pró-Gestão RPPS (versão 3.6, item 1.4.5)**, o planejamento deve ser compreendido de forma **integrada e em múltiplos níveis**, assegurando coerência e desdobramento adequado das metas institucionais:

> O planejamento estratégico considera a organização como um todo, estabelece os objetivos permanentes ou de longo prazo e as estratégias para alcançá-los. Num segundo nível, o planejamento tático define os objetivos e produtos dos processos. Já o planejamento operacional refere-se à organização das atividades de cada processo, sejam eles estratégicos, estruturantes, operacionais ou de apoio.

Essa estrutura permite que a **estratégia institucional** se desdobre em **ações práticas**, alinhando todos os níveis da organização – do estratégico ao operacional – em torno de um propósito comum, com foco em resultados mensuráveis e impacto social.

Planejamento Estratégico como Pilar da Governança no RPPS

No âmbito do RPPS, o Planejamento Estratégico assume papel central na **governança corporativa**, sendo instrumento fundamental para:

> **a) Alinhar missão, visão e valores** à realidade e aos desafios do ambiente externo;
>
> **b) Estabelecer metas claras e indicadores de desempenho**;
>
> **c) Prevenir e mitigar riscos**, especialmente aqueles relacionados à segurança da informação, à gestão atuarial e à conformidade legal;
> **d) Promover transparência, controle social e prestação de contas**;
>
> **e) Garantir a sustentabilidade previdenciária de longo prazo**;
>
> **f) Fortalecer a cultura organizacional**, engajando servidores e promovendo a melhoria contínua dos serviços prestados.

Ao integrar o Planejamento Estratégico à rotina institucional, o RPPS amplia sua capacidade de adaptação às transformações sociais, tecnológicas e normativas, além de demonstrar compromisso com a **eficiência da gestão pública** e com a **confiança dos segurados e da sociedade**.

4.1 CICLO PDCA

O **Ciclo PDCA** — sigla em inglês para *Plan* (Planejar), *Do* (Executar), *Check* (Verificar) e *Act* (Agir) — é uma metodologia amplamente utilizada na gestão da qualidade e no aperfeiçoamento de processos organizacionais. Trata-se de um modelo cíclico e contínuo que visa promover a melhoria sistemática dos processos, produtos e serviços, contribuindo para o aumento da eficiência, da eficácia e da efetividade das ações institucionais.

A principal finalidade do PDCA é fomentar a **melhoria contínua**, por meio de uma abordagem estruturada que permite à organização identificar falhas, propor soluções, testar mudanças, analisar resultados e, com base nisso, implementar ajustes que agreguem valor e aperfeiçoem o desempenho global.

A seguir, descreve-se cada uma das etapas do ciclo:

Plan (Planejar): etapa em que são identificados os problemas, definidos os objetivos e estabelecidos os planos de ação com metas, prazos e responsáveis. Essa fase envolve o levantamento de dados, a análise de causas e a elaboração de estratégias baseadas em evidências.

Do (Executar): corresponde à implementação das ações planejadas, seguindo os cronogramas e orientações previamente definidos. É o momento de colocar em prática o que foi proposto, sempre com o devido registro dos dados e ocorrências para análise futura.

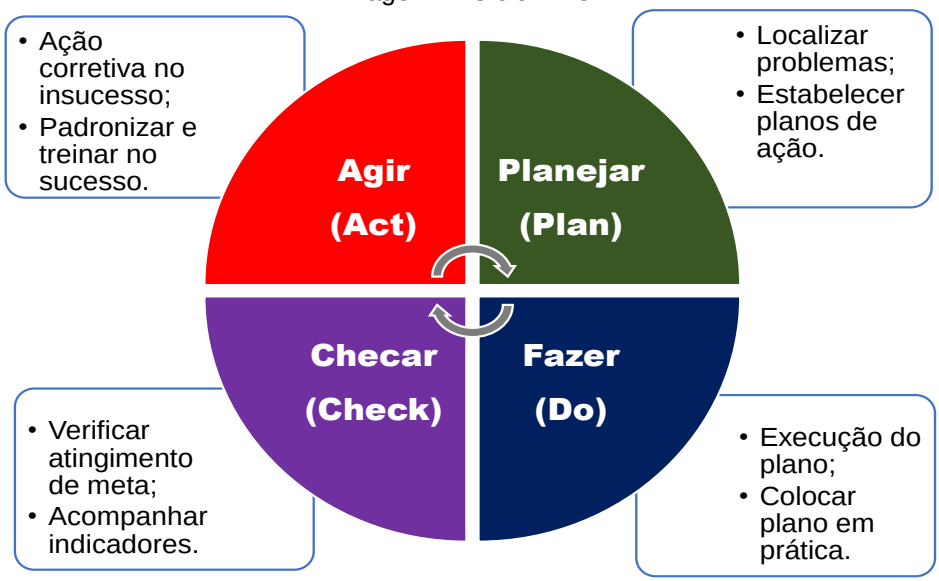
Check (Verificar): nesta fase, os resultados obtidos são comparados com os objetivos planejados. A verificação permite identificar desvios, avaliar a eficácia das ações executadas e obter aprendizados para ajustes e tomada de decisão.

Act (Agir): com base na verificação, são adotadas medidas corretivas ou de padronização. Caso os resultados tenham sido positivos, as boas práticas são consolidadas. Se houver falhas, novos planos são elaborados, reiniciando o ciclo de melhoria.

A aplicação do Ciclo PDCA é especialmente relevante em contextos que demandam **gestão orientada a resultados**, como ocorre na administração pública, nos regimes próprios de previdência social (RPPS), e em ambientes que valorizam a qualidade, a inovação e a governança.

Ao ser integrado à cultura organizacional, o PDCA contribui para a consolidação de uma **gestão mais eficiente, participativa e orientada à excelência**, promovendo a responsabilidade técnica e a transparência nos processos decisórios.

Imagem 2: Ciclo PDCA



Fonte: Adaptado por Geogeane Soares

4.2 ANÁLISE DE AMBIENTE INTERNO E EXTERNO

4.2.1 MATRIZ SWOT

A **Matriz SWOT** (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* — em português: **Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças**) é uma ferramenta amplamente reconhecida e aplicada no âmbito do **planejamento estratégico**, sendo especialmente útil para a **análise dos ambientes interno e externo** da organização. Sua adoção pelo **Regime Próprio de Previdência Social (RPPS)** contribui de forma significativa para o fortalecimento da governança, o direcionamento das ações estratégicas e o aumento da capacidade de resposta diante de cenários desafiadores.

Essa metodologia permite identificar elementos-chave que impactam o desempenho institucional, ao avaliar:

a) Fatores internos (Forças e Fraquezas), que estão sob o controle direto da organização; e

b) Fatores externos (Oportunidades e Ameaças), que derivam do ambiente político, econômico, social e tecnológico, fora do alcance direto de intervenção da gestão.

A seguir, detalha-se cada componente da análise:

Ambiente Interno

a) Forças (Strengths): representam os diferenciais e capacidades institucionais que podem ser aproveitados para o alcance dos objetivos estratégicos. Exemplos incluem a qualificação técnica da equipe, a estabilidade institucional, sistemas tecnológicos bem implementados, boas práticas de governança, entre outros.

b) Fraquezas (Weaknesses): correspondem às limitações ou fragilidades que comprometem o desempenho da organização, como processos ineficientes, ausência de normativos internos, lacunas de comunicação ou de capacitação técnica.

Ambiente Externo

a) Oportunidades (Opportunities): são fatores externos que podem favorecer o desenvolvimento institucional, tais como novos marcos regulatórios, parcerias interinstitucionais, incentivos à inovação, avanços tecnológicos e abertura para captação de recursos ou modernização.

b) Ameaças (Threats): referem-se a riscos externos que podem comprometer o alcance dos objetivos do RPPS, como alterações na legislação previdenciária, instabilidade econômica, pressões políticas, envelhecimento populacional e limitações orçamentárias.

Aplicação Estratégica no RPPS

Ao ser aplicada no contexto do RPPS, a Matriz SWOT oferece uma **visão sistêmica e estratégica da realidade institucional**, servindo como base para:

a) A **formulação de objetivos e metas realistas e alcançáveis**;

b) A **identificação de ações prioritárias** voltadas ao fortalecimento da sustentabilidade previdenciária;

c) A **gestão de riscos** e a adoção de medidas preventivas e corretivas;
d) O aprimoramento da **eficiência administrativa e da governança corporativa**;

e) A **alocação inteligente de recursos**, de forma a potencializar forças e oportunidades, enquanto se mitigam fraquezas e ameaças.

A análise SWOT, portanto, não é apenas um exercício de diagnóstico, mas um **instrumento prático de gestão estratégica**, que orienta a tomada de decisões, o monitoramento de resultados e o processo de melhoria contínua, aspectos essenciais para o cumprimento da missão institucional do RPPS.

Imagem 3: Matriz SWOT

Fonte: Adaptado por Geogeane Soares

4.2.1.1 ANÁLISE DE AMBIENTES INTERNO E EXTERNO DO PREVIJUNO A PARTIR DA MATRIZ SWOT

A elaboração da **Matriz SWOT** no âmbito do Planejamento Estratégico do PREVIJUNO foi conduzida de forma **participativa**, contando com o envolvimento direto dos colaboradores da instituição. Essa abordagem colaborativa promoveu maior **interação, engajamento e senso de pertencimento** entre os servidores, fortalecendo o alinhamento entre os objetivos estratégicos e a realidade operacional de cada setor.

Antes da aplicação da ferramenta, foi realizada uma **apresentação técnica sobre o conceito e a importância da análise SWOT**, destacando sua utilidade como instrumento de diagnóstico organizacional que permite identificar **forças, fraquezas, oportunidades e ameaças** — tanto no contexto interno quanto externo da instituição.

Cada colaborador recebeu um **formulário estruturado**, no qual foi convidado a registrar, com base em sua percepção e vivência diária, os principais **pontos fortes e fracos** observados no PREVIJUNO, com ênfase especial no seu respectivo setor de atuação. A mesma lógica foi aplicada para a identificação de **oportunidades e ameaças externas**, considerando fatores econômicos, políticos, sociais e tecnológicos que possam impactar o funcionamento do órgão.

Durante o processo de **compilação e consolidação das contribuições**, foram observadas algumas **incongruências e divergências de percepção** — o que é natural em processos colaborativos desse tipo, especialmente quando cada participante foca em aspectos específicos de seu departamento. Essas variações, no entanto, foram analisadas de forma técnica e compreendidas como reflexo da **pluralidade de experiências e visões internas**, o que enriqueceu ainda mais a análise.

De forma geral, a **participação dos colaboradores foi extremamente positiva** e evidenciou o compromisso institucional com a construção coletiva de estratégias sustentáveis, baseadas na realidade operacional da autarquia.

A consolidação dos dados resultantes da Matriz SWOT está apresentada no **Quadro 1**, o qual resume os principais elementos identificados e servirá como base para a definição de **objetivos estratégicos, iniciativas prioritárias e ações de melhoria contínua** no âmbito do PREVIJUNO.

MATRIZ SWOT (FOFA)

	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
FATORES INTERNOS	**FORÇAS** Trabalho em equipe Aplicativo PREV+ Atendimento de qualidade aos segurados e beneficiários Agilidade na resolução das demandas apresentadas Profissionais qualificados Localização da instituição Base técnica/Juridica Credibilidade reconhecida externamente Resolubilidade dos processos permanentes Clareza no atendimento e nas informações Fácil acesso à Diretoria Comprometimento da equipe Experiência previdenciária	**FRAQUEZAS** Conversas inadequadas que atrapalham a boa convivência Desvio de função Modernização do sistema de informação. Falta de colaboração entre os servidores do RPPS Falta de treinamento Não possui estacionamento Mudança de quadro funcional, conforme alteração de gestão. Fragiladade da internet Falta de comunicação Falta de Ouvidoria efetiva Falta de interação com parceiros estratégicos. Ruidos na solução de problemas. Estrutura fisica inadequada
FATORES EXTERNOS	**OPORTUNIDADES** Criação de evento tira dúvidas para os servidores e os segurados Estabelecer parcerias e/ou convênios com outros órgãos (instituições financeiras, Cerest, Sesc e afins) Realização de treinamentos internos ministrados pelos próprios servidores capacitados. Aperfeiçoar a comunicação com os segurados e os servidores Manutenção da Certificação do Pró-Gestão Criar mecanismos de propagar a cultura previdenciária. Gestão Participativa e integrada com outros órgãos do município Previdência intinerante nas escolas/comunidade	**AMEAÇAS** Sem acesso ao banco de dados de todas as informações dos servidores para cálculo atuarial. Bloqueio do CRP (Certificado de Regularidade Previdenciária) Nas aprovações de leis na Câmara Municipal, cenário instável. Falta de transparência e ações para os segurados. Oscilações no mercado financeiro Efeitos da EC 103/2019, aumento na aliquota. Turbulência política. Não adequação a EC nº 103/2019 Mudança no quadro funcional Fake news Impactos da Pandemia COVID-19

4.2.2 MATRIZ PESTAL

A **Matriz PESTAL** — acrônimo de **Político, Econômico, Social, Tecnológico, Ambiental e Legal** — é uma ferramenta de análise estratégica voltada para o diagnóstico do **ambiente externo**, com foco nos fatores macroambientais que podem impactar positiva ou negativamente o desempenho e as decisões de uma organização.

Sua aplicação é especialmente relevante no setor público, como no caso do **Regime Próprio de Previdência Social (RPPS)**, pois permite uma leitura mais abrangente e qualificada do contexto em que a instituição está inserida, contribuindo para a **antecipação de riscos** e o **aproveitamento de oportunidades**.

A Matriz PESTAL é frequentemente utilizada de forma **complementar à Matriz SWOT**, aprofundando a identificação dos **fatores externos** — oportunidades e ameaças — que influenciam diretamente os rumos estratégicos da organização. Enquanto a SWOT oferece uma visão geral e integrada dos ambientes interno e externo, a PESTAL detalha e estrutura os **elementos externos com base em seis dimensões principais**:

a) Político (P): abrange aspectos relacionados à estabilidade governamental, políticas públicas, relações institucionais, decisões administrativas e influência de agentes políticos sobre o setor previdenciário.

b) Econômico (E): analisa variáveis como inflação, crescimento econômico, taxa de juros, capacidade de arrecadação, equilíbrio atuarial e disponibilidade de recursos financeiros que impactam diretamente a sustentabilidade do RPPS.

c) Social (S): considera fatores demográficos, comportamento da população, envelhecimento, expectativas dos segurados, qualidade do atendimento e percepção social sobre o papel do regime previdenciário.

d) Tecnológico (T): avalia o impacto das inovações tecnológicas, modernização dos sistemas de gestão, automação de processos, uso de inteligência de dados e segurança da informação.

e) Ambiental (A): refere-se à sustentabilidade ambiental, políticas de responsabilidade socioambiental, impactos de eventos climáticos e a aderência da organização às boas práticas ambientais.

f) Legal (L): analisa o cenário jurídico e regulatório, incluindo alterações na legislação previdenciária, exigências dos órgãos de controle, auditorias e marcos normativos que regem o funcionamento do RPPS.

Importância da Matriz PESTAL para o RPPS

A utilização da Matriz PESTAL no **Planejamento Estratégico do PREVIJUNO** representa um importante avanço na **qualificação da análise estratégica externa**, permitindo:

a) Antecipar cenários de risco e instabilidade;

b) Mapear tendências que possam afetar a sustentabilidade previdenciária;

c) Identificar oportunidades de inovação, parcerias e melhoria da gestão;

d) Adaptar as estratégias institucionais a contextos complexos e em constante transformação.

Ao integrar a PESTAL com a Matriz SWOT, o PREVIJUNO fortalece sua **capacidade de análise crítica**, de adaptação e de tomada de decisão fundamentada, promovendo uma gestão previdenciária mais eficiente, resiliente e alinhada às boas práticas de governança pública.

Imagem 4: Matriz Pestal

Fonte: Adaptado por Geogeane Soares do site <https://www.dicionariofinanceiro.com/analise-pest/>

4.2.2.1 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO DO PREVIJUNO A PARTIR DA MATRIZ PESTAL

A **Matriz PESTAL** foi aplicada de forma **integrada à Matriz SWOT**, com o objetivo de ampliar a análise do ambiente externo e enriquecer o diagnóstico estratégico do PREVIJUNO. Ambas as ferramentas contribuem significativamente para a compreensão dos contextos que influenciam a organização; no entanto, enquanto a SWOT oferece uma visão mais geral — incluindo fatores internos e externos —, a Matriz PESTAL aprofunda especificamente os **aspectos macroambientais do ambiente externo**, distribuídos em seis dimensões: **política, econômica, social, tecnológica, ambiental e legal**.

Por essa razão, **não se recomenda a utilização isolada da Matriz PESTAL**, mas sim como instrumento **complementar**, capaz de proporcionar uma análise mais robusta, fundamentada e sistêmica do cenário em que o RPPS está inserido.

A aplicação desta ferramenta revelou-se **altamente útil**, permitindo aos participantes do processo uma **compreensão ampliada das ameaças e oportunidades externas** que, direta ou indiretamente, podem impactar a gestão previdenciária. Ao estimular esse olhar mais abrangente, a PESTAL possibilitou a identificação de **fatores críticos que, muitas vezes, passam despercebidos na rotina operacional**, mas que são determinantes para a definição de estratégias eficazes e sustentáveis.

Durante a atividade, os colaboradores foram convidados a refletir sobre os fatores externos que afetam o PREVIJUNO, a partir das seguintes dimensões:

Políticos – mudanças nas diretrizes governamentais, influência de gestores públicos, instabilidade administrativa;

Econômicos – variações na arrecadação, inflação, capacidade contributiva do ente federativo, cenário econômico nacional;

Sociais – envelhecimento populacional, comportamento dos segurados, expectativa de qualidade dos serviços;

Tecnológicos – inovações, transformação digital, dependência de sistemas e infraestrutura tecnológica;

Ambientais – eventos climáticos extremos, exigências de sustentabilidade, impactos sobre a estrutura física ou operações;

Legais – alterações normativas, novas exigências dos órgãos de controle, riscos de judicialização.

Os principais pontos identificados pelos participantes estão organizados no **Quadro 2**, com a separação dos fatores em **oportunidades e ameaças**, conforme sua natureza e possível impacto sobre o funcionamento do RPPS.

Essa análise amplia a capacidade da instituição de **antecipar cenários adversos**, bem como de **aproveitar tendências positivas** de forma proativa, fortalecendo a qualidade da governança e a efetividade do planejamento estratégico.

MATRIZ PESTAL

P	E	S	T	A	L
Fatores Políticos	Fatores Econômicos	Fatores Sociais	Fatores Tecnológicos	Fatores Ambientais	Fatores Legais
Conflitos Políticos-Partidários	Taxa de Câmbio	Fake News (Notícias falsas)	Ataques cibernéticos (Hackers)	Pandemia COVID-19	Aumento das contribuições dos servidores
Fim de mandato e/ ou mudança de gestão	Inflação	Opiniões dos segurados em relação do RPPS	Investimento em equipamentos de última geração	Sustentabilidade Ambiental	Cumprimento das leis
Política Governamental	Taxa Selic	Reforma Previdenciária	Sistemas que se adequem as necessidades do RPPS (ERP)	Poluição Ambiental	Alterações de leis
Reformas de cunho tributário	Crise Sanitária (COVID-19)	Taxa de crescimento populacional	Problemas relacionados a internet e equipamentos absoletos	Poluição sonora (Barulho excessivo no entorno da praça P. Cícero)	Adequação da emenda Constitucional nº 103/2019
Crise Política (corrupção)	Reforma Tributária	Faixa etária dos servidores segurados	Informações e comunicações	Falta de vacinas (COVID-19)	Infração de leis que afetam a instituição
Crise política entre os Poderes	Economia Local	Redução das políticas públicas sociais	Suporte tecnológicos	Investimentos em Políticas socioambiental	Falta de lei municipal de adequação as normas
Não aprovação de leis municipal		Cenário atipico voltado para educação	Fake News	Gestão de Resíduos sólidos	Atuação de Órgãos fiscalizadores e reguladores
Instabilidade política local e nacional			Investimento em pesquisa e desenvolvimento		Legislação em vigor
			Legislação voltada para tecnologia		Normas especificas de Regime de Previdencia Própria
			Vasamento de informações significativas		

4.3 GESTÃO ESTRATÉGICA

A **Gestão Estratégica** é o processo que integra o planejamento, a execução, o monitoramento e a avaliação de ações voltadas ao alcance dos objetivos organizacionais de médio e longo prazo. Fundamenta-se na análise de cenários internos e externos, na definição de metas claras e no alinhamento dos recursos e competências institucionais com a missão e a visão da organização.

Seu principal objetivo é garantir que a instituição atue de forma proativa, eficiente e orientada a resultados, promovendo a melhoria contínua, a sustentabilidade e a capacidade de adaptação frente às mudanças do ambiente.

No setor público, como nos Regimes Próprios de Previdência Social (RPPS), a gestão estratégica fortalece a governança, a transparência e a tomada de decisões baseadas em evidências, contribuindo para o aprimoramento dos serviços prestados à sociedade.

4.3.1 BALANCED SCORECARD – BSC

O **Balanced Scorecard** — amplamente conhecido pela sigla **BSC** e traduzido como **Indicadores Balanceados de Desempenho** — é uma ferramenta de **gestão estratégica** que visa **monitorar, medir e alinhar o desempenho organizacional** com seus objetivos estratégicos de curto, médio e longo prazos.

Desenvolvido por **Robert Kaplan e David Norton**, o BSC permite uma visão mais abrangente da organização, indo além dos indicadores financeiros tradicionais. Ele propõe uma abordagem equilibrada ao traduzir a **estratégia institucional em objetivos claros**, acompanhados de **indicadores de desempenho, metas quantificáveis e iniciativas estratégicas**.

A ferramenta é estruturada a partir de quatro **perspectivas fundamentais**:

a) Financeira – analisa a sustentabilidade e os resultados financeiros da organização;

b) Clientes/Segurados – avalia a satisfação, a qualidade do atendimento e a percepção do público-alvo;

c) Processos Internos – identifica os processos críticos para a excelência operacional;

d) Aprendizado e Crescimento – considera o desenvolvimento de competências, capacitação dos servidores, inovação e gestão do conhecimento.

Essas dimensões estão interligadas e garantem que a execução da estratégia seja monitorada de forma **integrada e coerente com a missão e a visão institucional**.

Aplicabilidade no RPPS

No contexto do **Regime Próprio de Previdência Social (RPPS)**, o uso do BSC representa um avanço na **qualidade da governança e da gestão por resultados**, pois permite:

a) O acompanhamento contínuo da execução estratégica;

b) A vinculação entre os planos estratégicos e operacionais;

c) A definição clara de responsabilidades e metas institucionais;

d) A promoção da transparência e da prestação de contas.

Ao adotar o *Balanced Scorecard* como instrumento de gestão, o RPPS fortalece sua capacidade de **planejar com base em evidências**, **monitorar seu desempenho com regularidade** e **ajustar rotas com agilidade**, garantindo maior efetividade na entrega de valor à sociedade e aos seus segurados.

Imagem 5: Balanced Scorecard (BSC)

Fonte: Adaptado por Geogeane Soares

4.3.1.1 PERSPECTIVA DE VALOR

O *Balanced Scorecard* (BSC) utiliza as perspectivas estratégicas: Financeira, Cliente (segurado/servidor), Processos Internos e Aprendizado/Acrescimento. Essas

perspectivas foram adequadas à realidade do PREVIJUNO. As perspectivas devem ser definidas, mensuradas e acompanhadas.

Imagem 6: Perspectiva de Valor

Fonte: Adaptado por Geogeane Soares

4.3.1.2 MAPA ESTRATÉGICO

O **Mapa Estratégico** é uma representação visual e estruturada dos **objetivos estratégicos de uma organização**, organizados conforme diferentes **perspectivas de gestão**, geralmente baseadas no modelo do **Balanced Scorecard (BSC)**. Ele demonstra a relação de causa e efeito entre os objetivos, permitindo compreender como as ações em áreas como capacitação, processos internos e atendimento ao público contribuem para os resultados financeiros e institucionais.

Sua principal finalidade é **alinhavar a missão, a visão e as estratégias organizacionais**, facilitando o acompanhamento do desempenho e a comunicação clara dos propósitos da instituição a todos os níveis.

No âmbito do **Regime Próprio de Previdência Social (RPPS)**, o Mapa Estratégico orienta a atuação do órgão, fortalece a governança e assegura que os esforços estejam direcionados ao cumprimento de metas sustentáveis, transparentes e alinhadas ao interesse público.

Visão: Ser reconhecido pela excelência na gestão de recursos previdenciários.

Missão: Efetivar uma gestão responsável e eficaz com o propósito de garantir aos segurados e aos seus dependentes, aposentadorias e pensões que lhes assegurem estabilidade e qualidade de vida no seu futuro.

Perspectiva Financeira

a) Obter Rentabilidade Financeira
b) Auferir Equilíbrio Atuarial
c) Reduzir Custos

Perspectiva dos Segurados (Clientes)

a) Administrar Conflitos
b) Atender com Excelência
c) Promover Educação Previdenciária

Perspectiva dos Processos Internos

a) Garantir Segurança ao Sistema de Informação do RPPS
b) Modernizar o Site Institucional do PREVIJUNO
c) Gerir Processos Jurídicos e Administrativos
d) Qualificar a Ouvidoria do PREVIJUNO

Perspectiva de Crescimento e Aprendizado

a) Planejar Processo de Desenvolvimento Profissional
b) Modernizar e Fortalecer a Imagem Institucional do RPPS
c) Capacitar Colaboradores
d) Implantar Boas Práticas de Gestão

Inter-relações Estratégicas

O mapa reflete a lógica de causa e efeito típica do BSC:

a) As **ações de capacitação, desenvolvimento e boas práticas (base)** sustentam a melhoria dos **processos internos**.

b) A excelência nos processos impulsiona **melhorias no atendimento aos segurados**.

c) A satisfação dos segurados e a eficiência administrativa contribuem para **resultados financeiros sustentáveis**.

Mapa Estratégico do Previjuno

Visão

Ser reconhecido pela excelência na gestão de recursos previdenciários.

Missão

Efetivar uma gestão responsável e eficaz com o propósito de garantir aos segurados e aos seus dependentes aposentadorias e pensões que lhes assegurem estabilidade e qualidade de vida no seu futuro.

4.3.1.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, METAS E INDICADORES

A estruturação dos **objetivos estratégicos**, acompanhada de **indicadores de desempenho** e **metas mensuráveis**, constitui um dos pilares fundamentais do Planejamento Estratégico do PREVIJUNO. Esses elementos são essenciais para garantir o alinhamento entre as ações institucionais, a missão organizacional e os resultados esperados pela sociedade e pelos segurados.

Os **objetivos estratégicos** traduzem as intenções da organização em resultados concretos, orientando os esforços das áreas e departamentos para o alcance da visão de futuro institucional. Para cada objetivo, são definidos **indicadores**, que permitem mensurar de forma objetiva o desempenho ao longo do tempo, e **metas**, que estabelecem os níveis de desempenho desejados dentro de prazos específicos.

Essa abordagem fortalece a cultura de **gestão por resultados**, promovendo maior controle, transparência, efetividade e capacidade de adaptação frente aos desafios internos e externos. Com isso, o PREVIJUNO reforça seu compromisso com a boa governança, a excelência no serviço público e a sustentabilidade do regime previdenciário municipal.

4.3.1.3.1 Objetivo Estratégico 01: Obter Rentabilidade Financeira

Descrição do Objetivo: Auferir rentabilidade.

INDICADOR	META			
Índice Sharpe; Selic Meta e IPCA	IPCA + 6%			
Meta desdobrada	2022	2023	2024	2025
	IPCA + 6%	IPCA + 6%	IPCA + 6%	IPCA + 6%

Descrição do Objetivo: Aumentar as receitas, através do alinhamento das alíquotas de contribuição.

INDICADOR	META			
% do aumento da receita.	Aumentar em 60% as receitas.			
Meta desdobrada	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
	10%	10%	20%	20%

4.3.1.3.2 Objetivo Estratégico 02: Reduzir custos

Descrição do Objetivo: Reduzir as despesas com ações judiciais.

INDICADOR	META			
Demonstrativo de custas do E-SAJ (Site do Poder Judiciário.	Reduzir em 50% as despesas com ações judiciais.			
Meta desdobrada	2022	2023	2024	2025
	10%	10%	15%	15%

4.3.1.3.3 Objetivo Estratégico 03: Auferir Equilíbrio Atuarial

Descrição do Objetivo: Promover ações que equilibre a avaliação atuarial.

INDICADOR	META			
Índice de qualidade das informações no cadastro dos segurados ativos, inativos e seus dependentes que compõem a base de dados do cálculo atuarial.	Manter 95% dos cadastros dos segurados ativos, inativos e seus dependentes atualizados.			
Meta desdobrada	2022	2023	2024	2025
	95%	95%	95%	95%

Descrição do Objetivo: Atingir meta atuarial.

INDICADOR	META
Indicadores de rendimentos	IPCA + 6%

Meta desdobrada	2022	2023	2024	2025
	IPCA + 6%	IPCA + 6%	IPCA + 6%	IPCA + 6%

4.3.1.3.4 Objetivo Estratégico 04: Atender com excelência

Descrição do Objetivo: Atender com excelência os segurados e beneficiários.

INDICADOR	META
Medir o nível de satisfação dos segurados através de pesquisas.	atingir 90% de satisfação no atendimento ao segurado.

Meta desdobrada	2022	2023	2024	2025
	60%	70%	80%	90%

Descrição do Objetivo: Melhorar o atendimento aos assistidos do RPPS.

INDICADOR	META
% de satisfação dos assistidos pelo RPPS, através de pesquisa.	Atingir 80% satisfação até 2023.

Meta desdobrada	2022	2023	2024	2025
	70%	80%	-	-

Descrição do Objetivo: Assegurar a satisfação das partes interessadas em relação aos serviços prestados pelo RPPS.

INDICADOR	META
% do nível de satisfação das partes interessadas, através das demandas recebidas pela ouvidoria e pela aplicação de pesquisa.	Criar canal de relacionamento com as partes interessadas (aperfeiçoar o canal de ouvidoria).

Meta desdobrada	2022	2023	2024	2025
	-	100%	-	-

Descrição do Objetivo: Sanar demandas de segurados de forma eficiente e efetiva.

INDICADOR	META
Nº de processos judiciais.	Reduzir em 80% o número de novos processos judiciais

Meta desdobrada	2022	2023	2024	2025
	50%	60%	70%	80%

4.3.1.3.5 Objetivo Estratégico 05: Administrar conflitos

Descrição do Objetivo: Gerir os conflitos internos e externos do RPPS.

INDICADOR	META
Nº de conflitos sanados.	Resolver 80% dos conflitos em andamento.

Meta desdobrada	2022	2023	2024	2025
	20%	40%	60%	80%

4.3.1.3.6 Objetivo Estratégico 06: Promover educação previdenciária

Descrição do Objetivo: Promover educação previdenciária aos assistidos do RPPS.

INDICADOR	META			
Atingir 80% dos assistidos pelo RPPS até 2024.	Nº de assistidos que participaram de seminários, eventos e congressos promovidos pelo RPPS.			
Meta desdobrada	2022	2023	2024	2025
	-	40%	60%	80%

4.3.1.3.7 Objetivo Estratégico 07: Gerir processos jurídicos e administrativos

Descrição do Objetivo: Estruturar os processos com as devidas comprovações anexas ao requerimento.

INDICADOR	META			
Nº de processos completos para parecer jurídico.	Que 90% dos processos contenham as informações contábeis, financeiras e atuariais necessárias para emissão de parecer jurídico.			
Meta desdobrada	2022	2023	2024	2025
	60%	70%	80%	90%

Descrição do Objetivo: Estruturar os processos relativos aos benefícios.

INDICADOR	META			
Nº de processos organizados, conforme manual de procedimentos operacionais do PREVIJUNO.	Atualizar 100% da base de dados dos servidores ativos e inativos até 2023.			
Meta desdobrada	2022	2023	2024	2025
	-	100%	100%	100%

Descrição do Objetivo: Criar mecanismos para aumentar a confiabilidade no RPPS pelos segurados e beneficiários.

INDICADOR	META			
Nº de reclamações feitas pelos segurados por meio do canal de ouvidoria do RPPS.	Reduzir em 80% o número de reclamações, até 2022.			
Meta desdobrada	2022	2023	2024	2025
	80%	-	-	-

Descrição do Objetivo: Realizar acompanhamento dos processos em andamento no RPPS.

INDICADOR	META			
Nº de processos existentes devidamente padronizadas.	Manter 95% dos processos internos padronizados.			
Meta desdobrada	2022	2023	2024	2025
	95%	95%	95%	95%

Descrição do Objetivo: Aperfeiçoar os processos organizacionais.

INDICADOR	META			
Índice de qualidade nos processos em andamento e nos concluídos.	100% de qualidade nos processos organizacionais até 2024.			
Meta desdobrada	2022	2023	2024	2025
	80%	90%	100%	-

Descrição do Objetivo: Aplicar o ciclo PDCA em todos os processos administrativos e jurídicos.

INDICADOR	META			
% de aplicação do PDCA nos processos administrativos e jurídicos do RPPS.	Atualizar 90% do sistema operacional integrado aos setores do RPPS.			
Meta desdobrada	2022	2023	2024	2025
	60%	70%	80%	90%

Descrição do Objetivo: Criar fluxograma dos processos administrativos e jurídicos do RPPS.

INDICADOR	META			
% do nível de satisfação das partes interessadas do RPPS.	Implantar sistema de gerenciamento que viabilize a criação e acompanhamento de processos administrativos e jurídicos, até 2023.			
Meta desdobrada	2022	2023	2024	2025
	-	100%	-	-

4.3.1.3.8 Objetivo Estratégico 08: Garantir segurança ao Sistema de Informação do RPPS

Descrição do Objetivo: Adquirir Firewall de Rede para garantir a segurança do sistema de informação do RPPS.

INDICADOR	META			
Firewall de Rede implantado.	Implantar Firewall de Rede no Sistema de Informação do PREVIJUNO até 2022.			
Meta desdobrada	2022	2023	2024	2025
	100%	-	-	-

4.3.1.3.9 Objetivo Estratégico 09: Modernizar o site institucional do PREVIJUNO

Descrição do Objetivo: Qualificar o site do PREVIJUNO

INDICADOR	META			
Site atualizado.	Modernizar e adequar o site do PREVIJUNO a LGPD até 2022.			
Meta desdobrada	2022	2023	2024	2025
	100%	-	-	-

4.3.1.3.10 Objetivo Estratégico 10: Qualificar a Ouvidoria do PREVIJUNO

Descrição do Objetivo: Estruturar o canal de Ouvidoria do RPPS.

INDICADOR	META			
Ouvidoria estruturada.	Estruturar ouvidoria, de modo a criar fluidez na comunicação entre as partes interessadas e o RPPS			
Meta desdobrada	2022	2023	2024	2025
	100%	-	-	-

4.3.1.3.11 Objetivo Estratégico 11: Planejar processo de desenvolvimento profissional

Descrição do Objetivo: Tratar sobre inteligência emocional nas relações interpessoais no âmbito do RPPS.

INDICADOR	META
% de colaboradores satisfeitos e motivados com as atividades laborais desenvolvidas no RPPS.	Desenvolver projeto que contemple a gestão emocional no âmbito do RPPS.

Meta desdobrada	2022	2023	2024	2025
	1	-	-	-

Descrição do Objetivo: Elaborar plano de desenvolvimento profissional dos gestores e colaboradores do RPPS.

INDICADOR	META
% de investimento em desenvolvimento profissional dos gestores e colaboradores.	Atingir 90% de satisfação dos gestores e colaboradores até 2024.

Meta desdobrada	2022	2023	2024	2025
	70%	80%	90%	-

4.3.1.3.12 Objetivo Estratégico 12: Capacitar Servidores

Descrição do Objetivo: Capacitação de servidores.

INDICADOR	META
Nº de colaboradores capacitados (aplicar teste de aprendizado).	Capacitar 90% dos colaboradores, até 2024.

Meta desdobrada	2022	2023	2024	2025
	70%	80%	90%	-

Descrição do Objetivo: Programa de Educação Financeira e Previdenciária.

INDICADOR	META
% de satisfação dos colaboradores com o programa de educação financeira e previdenciáris.	Reduzir os custos com capacitação em 40%.

Meta desdobrada	2022	2023	2024	2025
	10%	20%	30%	40%

4.3.1.3.13 Objetivo Estratégico 13: Modernizar e fortalecer a imagem Institucional do RPPS

Descrição do Objetivo: Construção de nova sede.

INDICADOR	META
Imóvel construido.	Construir nova sede até 2023.

Meta desdobrada	2022	2023	2024	2025
	-	100%	-	-

Descrição do Objetivo: Compra de veículo.

INDICADOR	META
Veículos comprados.	Comprar 02 veículos para atender as demandas do RPPS.

Meta desdobrada	2022	2023	2024	2025
	-	2	-	-

4.3.1.3.14 Objetivo Estratégico 14: Implantar Boas práticas de gestão

Descrição do Objetivo: Certificação Pró-Gestão RPPS.

INDICADOR	META
Obter certificação nível III até 2022 e nível IV até 2024.	Certificação Pró-Gestão RPPS nível IV até 2024.

Meta desdobrada	2022	2023	2024	2025
	50%	80%	100%	-

4.4 PLANO DE AÇÃO

Planejar é essencial, mas **planejar não é suficiente**. Para que as estratégias saiam do papel e se transformem em **resultados concretos**, é necessário dar o passo seguinte: **executar com responsabilidade, clareza e foco nos objetivos definidos**. Trata-se de **sair do ponto A e alcançar o ponto B**, ou seja, passar do plano estratégico (conceitual) para a prática (objetiva), garantindo a entrega dos resultados previstos.

Essa transição exige a construção de um **plano de ação bem estruturado**, que reflita tanto as diretrizes estratégicas quanto a **realidade operacional da instituição**, assegurando a **viabilidade e a efetividade das ações propostas**.

No processo de elaboração do Plano de Ação do PREVIJUNO, foi adotada a metodologia **5W2H**, uma ferramenta prática e eficiente de planejamento que permite detalhar as ações de forma clara e objetiva.

Essa etapa representa o elo entre o planejamento e a execução — um componente essencial para que os objetivos estratégicos se convertam em melhorias reais para a gestão previdenciária e para os segurados atendidos.

4.4.1 5W2H

A ferramenta **5W2H** é uma metodologia amplamente utilizada na gestão de projetos e processos, especialmente na elaboração de planos de ação de forma prática, clara e eficiente. Sua aplicação consiste em responder a um conjunto de **sete perguntas-chave**, que funcionam como um guia estruturado para garantir que todas as etapas e responsabilidades de um plano estejam bem definidas.

O nome **5W2H** vem do inglês e representa as iniciais das perguntas fundamentais que devem ser respondidas ao elaborar um plano de ação:

What? – *O que deve ser feito?* Define a ação principal ou o objetivo específico a ser alcançado.

Why? – *Por que essa ação precisa ser realizada?* Aponta a justificativa, o propósito ou a importância da tarefa dentro do contexto do projeto.

Who? – *Quem será o responsável por executá-la?* Identifica o(s) profissional(is) ou equipe encarregada pela ação, promovendo clareza nas responsabilidades.

Where? – *Onde a ação será implementada?* Determina o local físico ou ambiente organizacional onde a atividade será realizada.

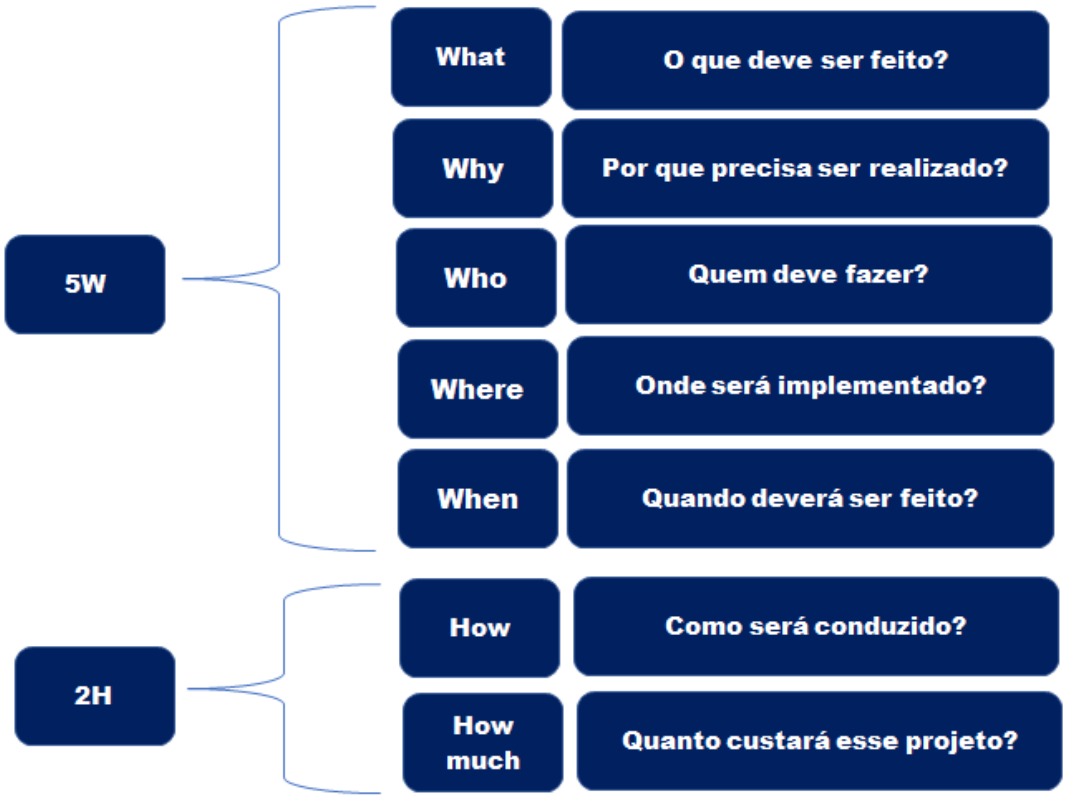
When? – *Quando a ação será executada?* Estabelece prazos e cronogramas, contribuindo para o controle do tempo e a priorização de tarefas.

How? – *Como a ação será conduzida?* Descreve os métodos, procedimentos ou recursos que serão utilizados na execução da atividade.

How much? – *Quanto custará essa ação ou projeto?* Estima os custos envolvidos, possibilitando a análise de viabilidade financeira.

Ao responder de maneira objetiva a essas sete perguntas, é possível criar um plano de ação completo, com metas claras, responsabilidades bem distribuídas, prazos definidos e controle de recursos. O 5W2H é uma ferramenta versátil, podendo ser aplicada em projetos de diferentes áreas e portes, desde pequenas melhorias operacionais até grandes iniciativas estratégicas.

Imagem 7: 5W2H



Fonte: Adaptado por Geogeane Soares

Diante do exposto, o **Plano de Ação do PREVIJUNO** foi elaborado com base nos direcionamentos proporcionados pela ferramenta **5W2H**, que serviu como estrutura norteadora para a definição clara e objetiva das ações propostas. Cada etapa do plano foi concebida a partir dos **"gatilhos estratégicos"** da metodologia, garantindo coerência com a análise diagnóstica realizada até o momento e assegurando que os objetivos sejam alcançados de forma eficiente e organizada.

A seguir, apresenta-se o Plano de Ação, estruturado de acordo com os sete pilares da ferramenta 5W2H: *What, Why, Who, Where, When, How* e *How much*, permitindo uma visão detalhada das atividades a serem executadas, dos responsáveis, dos recursos necessários e dos prazos estabelecidos.

5W2H
Resultados Esperados

Item	O que?	Quem?	Onde?	Por que?	Quando?	Como?	Quanto?
1	CAPACITAÇÃO SOBRE ÉTICA	PROFISSIONAL ESPECIALIZADO	PREVIJUNO	TRABALHAR AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NA INSTITUIÇÃO E O CÓDIGO DE ÉTICA DO RPPS	ago/25	CAPACITAÇÃO	R$ -
2	PALESTRA SOBRE "O QUE ESPERAR DO RPPS APÓS A EC 103/19"	GESTOR DO PREVIJUNO	PREVIJUNO	A IMPORTÂNCIA DE OUVIR O GESTOR E SUAS EXPECTATIVAS	NÃO SERÁ EXECUTADO	PALESTRA	R$ -
3	PALESTRA SOBRE "OS DESAFIOS DA T.I DIANTE DAS FAKENEWS"	ANTÔNIO/ÍCARO	PREVIJUNO	TRAZER PARA OS SERVIDORES UMA VISÃO DO COMPORTAMENTO DESSES DESAFIOS	out/25	PALESTRA	R$ -
4	TREINAMENTO SOBRE A EC 103/19, E SUAS ALTEARAÇÕES	PROFISSIONAL ESPECIALIZADO	PREVIJUNO	ENTENDER COMO FICARM OS "RPPS'S" DEPOIS DESSA EMENDA	NÃO SERÁ EXECUTADO	NA SALA DE TREINAMENTO/REUNIÕES ATRAVÉS DE SLIDES	R$ -
5	COMPRAR SSD'S P/ INSTALAR NOS COMPUTADORES	T.I	PREVIJUNO	AUMENTAR A VELOCIDADE DAS MÁQUINAS	EXECUTADO	ATRAVÉS DO SETOR DE COMPRAS	COTAÇÃO
6	MEDIR A SATISFAÇÃO DOS SEGURADOS COM O PREVIJUNO	OUVIDORIA	PREVIJUNO	AVALIAR O GRAU DE SATISFAÇÃO E MELHORAR SE FOR O CASO	EXECUTADO	ATRAVÉS DE PESQUISA DE SATISFAÇÃO	R$ -
7	REVISAR A PSI - POLÍTICA DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO	COMITÊ DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO	PREVIJUNO	READEQUAR PARA AS NOVAS LEGISLAÇÕES E SITUAÇÕES DO PREVIJUNO	EXECUTADO	ATRVÉS DE DECRETO	R$ -
8	REVISAR REDE DE TRANSMISSÃO (FÍSICA) DO PREVIJUNO	PROFISSIONAL ESPECIALIZADO	PREVIJUNO	EVITAR AS CONSTANTES QUEDAS DOS SISTEMAS E AUMENTAR A PERFORMANCE	EXECUTADO	CONTRATAÇÃO DE EMPRESA/PROFISSIONAL ESPECIALIZADO	COTAÇÃO
9	LEVANTAR OS PRINCIPAIS EQUIPAMENTOS NECESSÁRIOS P/ MELHORIA DOS SERVIÇOS DA TI	T.I	PREVIJUNO	AUMENTAR A PERFORMACE E VELOCIDADE DE RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS RELACIONADOS AO TI	ago/25	FAZER O LEVAMENTO DE TODOS OS SETORES	COTAÇÃO
10	IDENTIFICAR AS ROTINAS QUE GERAM MAIOR VOLUME DE TRABALHO	CONTROLE INTERNO	PREVIJUNO	IRÁ AJUDAR A PADRONIZAR AS ROTINAS	set/25	LEVANTAMENTO DE ATIVIDADES QUE MAIS OCUPAM AS ASSESSORIAS DO RPPS	R$ -

11	ASSESSORIA DE IMPRENSA	NÚCLEO DE COMUNICAÇÃO	INSTAGRAM E SITE DO PREVIJUNO	PARA TRAZER MAIS VISIBILIDADE, TRANSPARÊNCIA, EXCELÊNCIA E QUALIDADE	set/25	PLANO DE TRABALHO DE ASSESSORIA E PUBLICIDADE	COTAÇÃO
12	MELHORIA NA CONSISTÊNCIA DA BASE DE DADOS	ATENDIMENTO	PREVIJUNO	MELHORIA NA QUALIDADE DO BANCO DE DADOS	PERMANENTE	ALIMENTAR BASE PARA ESTUDO ATUARIAL	R$ -
13	CRIAR PLANO DE CAPACITAÇÃO	NÚCLEO DE ELABORAÇÃO E REVISÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	PREVIJUNO	LEVANTAMENTO DE NECESSIDADE DE CAPACITAÇÕES	PERMANENTE	CONVIDAR PARCEIROS PARA MINISTRAR	R$ -
14	PROMOVER O RPPS AO NÍVEL III	NÚCLEO DE ELABORAÇÃO E REVISÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	PREVIJUNO	ELEVAR O NÍVEL DE BOAS PRÁTICAS NA GESTÃO DO RPPS	EXECUTADO	IMPLEMENTANDO E MELHORANDO PROCESSOS E ALINHANDO REGULAMENTOS.	R$ -
15	PROMOVER O RPPS AO NÍVEL IV	NÚCLEO DE ELABORAÇÃO E REVISÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	PREVIJUNO	ELEVAR O NÍVEL DE BOAS PRÁTICAS NA GESTÃO DO RPPS	NÃO SERÁ EXECUTADO	IMPLEMENTANDO E MELHORANDO PROCESSOS E ALINHANDO REGULAMENTOS.	R$ -
16	CONSTRUÇÃO DA NOVA SEDE DO PREVIJUNO	DIRETORIA EXECUTIVA	MUNICÍPIO DE JUAZEIRO DO NORTE	A ATUAL SEDE DO PREVIJUNO SE TORNOU PEQUENA.	NÃO SERÁ EXECUTADO	PROCESSO LICITATÓRIO PARA CONTRATAÇÃO DE CONSTRUTORA.	LICITAÇÃO
17	COMPRAR FIREWALL DE REDE	T.I	PREVIJUNO	IDENTIFICAR E BLOQUEAR APLICAÇÕES SUSPEITAS ANTES QUE ENTREM NA REDE.	EXECUTADO	COMPRA DE EQUIPAMENTOS	COTAÇÃO
18	MODERNIZAÇÃO DO SITE DO RPPS	T.I	PREVIJUNO	ADEQUAR O SITE A LGPD E AO PRÓ-GESTÃO RPPS	EXECUTADO	CONTRATAÇÃO DE EMPRESA/PROFISSIONAL ESPECIALIZADO	COTAÇÃO
19	COMPRA DE VEÍCULOS	DIRETORIA EXECUTIVA	PREVIJUNO	ATENDER AS DEMANDAS DO RPPS	NÃO SERÁ EXECUTADO	PROCESSO LICITATÓRIO PARA COMPRA DE 02 VEÍCULOS	LICITAÇÃO

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com **Chiavenato**, a organização deve ser conduzida por meio de três níveis de planejamento, cada um com finalidades e alcances distintos. O **planejamento estratégico** é definido como “o mais amplo e envolvente e abrange toda a organização como um sistema único e aberto”, sendo responsável por orientar os rumos gerais da instituição. Já o **planejamento tático** é “elaborado em cada departamento no nível intermediário da organização”, com foco na coordenação de áreas específicas. Por fim, o **planejamento operacional** “refere-se a cada tarefa ou atividade em particular”, voltando-se à execução direta das ações planejadas.

Com base nessa estrutura conceitual e com o objetivo de fortalecer a gestão institucional, o **Presidente do PREVIJUNO** instituiu o **Núcleo de Elaboração e Revisão do Planejamento Estratégico**, responsável pela construção e atualização do **Planejamento Estratégico 2022–2025** do **Regime Próprio de Previdência Social (RPPS)**.

A iniciativa, conduzida pela **Diretoria Executiva**, teve como propósito assegurar a conformidade com os princípios fundamentais de gestão pública, conforme estabelecido no item **1.4.5 do Manual de Pró-Gestão RPPS – Versão 3.6**. Além disso, buscou-se promover maior transparência, alinhamento institucional e eficiência nos processos administrativos.

A elaboração do plano foi marcada por uma abordagem participativa, envolvendo **todos os servidores do RPPS** em um processo colaborativo de construção. Esse engajamento coletivo foi essencial para garantir que o planejamento refletisse as necessidades reais da instituição e a visão compartilhada de seus membros.

Durante o desenvolvimento do plano, o **Núcleo** utilizou ferramentas estratégicas que possibilitaram uma análise ampla e integrada da organização, entre as quais destacam-se:

a) Matriz SWOT – para identificar pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças;

b) Matriz PESTAL – voltada à análise de fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais;

c) Balanced Scorecard (BSC) – que permitiu a definição de objetivos em diversas perspectivas estratégicas;

d) 5W2H – que auxiliou na estruturação de planos de ação claros, objetivos e detalhados;

e) Alinhamento do Referencial Estratégico – com a revisão da missão, visão e valores do RPPS.

A **participação ativa de cada servidor** foi um dos elementos-chave do processo. Sua contribuição foi fundamental para a construção de um plano sólido, realista e comprometido com os desafios e metas da instituição.

Os **objetivos estratégicos de curto, médio e longo prazos** foram definidos em conjunto pela Diretoria Executiva e pelo Núcleo, refletindo uma visão sistêmica e integrada do PREVIJUNO.

Assim, o **Planejamento Estratégico 2022–2025** representa não apenas um instrumento de gestão, mas também a **expressão da visão de futuro do Presidente, da Diretoria Executiva e dos servidores do PREVIJUNO**, consolidando-se como um referencial para a tomada de decisões e para o aprimoramento contínuo do RPPS.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração** – Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Anhanguera, 2010.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Secretaria Especial de Previdência e Trabalho - SEPRT. Secretaria de Previdência – SPREV. Subsecretaria dos Regimes Próprios de Previdência Social-SRPPS. **Manual do Pró-Gestão** RPPS Versão 3.4: Brasília, 2021.

JUAZEIRO DO NORTE. Lei Complementar nº 23/2007, que institui o Regime Próprio de Previdência Social do Município de Juazeiro do Norte/CE e dá outras providencias.

JUAZEIRO DO NORTE. Portaria nº 06/2023, que institui o Núcleo de Elaboração e Revisão do Planejamento Estratégico do Fundo Municipal de Previdência Social do Servidores de Juazeiro do Norte – CE – PREVIJUNO

JUAZEIRO DO NORTE. LEI nº 5317/2022, que altera a Lei Complementar Municipal nº 23/2007, que Instituiu o Regime Próprio de Previdência Social do Município de Juazeiro do Norte/CE.

JUAZEIRO DO NORTE. Decreto nº 818/2023, que dispõe sobre a criação e sobre a estrutura organizacional do Comitê de Segurança da Informação no âmbito do Fundo Municipal de Previdência Social dos Servidores de Juazeiro do Norte/CE-PREVIJUNO.

JUAZEIRO DO NORTE. Decreto nº 819/2023, que dispõe sobre a criação e sobre a estrutura organizacional da Diretoria Executiva do Fundo Municipal de Previdência Social dos Servidores de Juazeiro do Norte/CE -PREVIJUNO.

JUAZEIRO DO NORTE. Decreto nº 821/2023, que dispõe sobre a aprovação do Regimento Interno do Fundo Municipal de Previdência Social dos Servidores de Juazeiro do Norte/CE – PREVIJUNO.