

PLANEJAMENTO Estratégico

2026-2030



Contato

+55 88 9 8185-1190



Website

www.previjuno.com.br



E-mail

faleconosco@previjuno.com

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

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2026 - 2030

Ano 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

Clênia Beane Brito de Oliveira
Mário Malzoni Neto
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

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

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO	5
1.1 AVALIAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESTABELECIDOS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2022-2025.....	6
1.2 VINCULAÇÃO AO PLANO PLURIANUAL (PPA) 2026–2029	9
2. SOBRE O FUNDO DE PREVIDÊNCIA SOCIAL DOS SERVIDORES DE JUAZEIRO DO NORTE/CE – PREVIJUNO.....	9
2.1 ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA.....	9
2.1.1 CONSELHO DELIBERATIVO	10
2.1.2 CONSELHO FISCAL	12
2.1.3 DIRETORIA EXECUTIVA	14
2.1.4 COMITÊ DE INVESTIMENTO	15
2.1.5 COMITÊ DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO	18
2.2 PARTES INTERESSADAS	20
3 IMAGEM INSTITUCIONAL.....	20
3.1 MISSÃO	20
3.2 VISÃO	20
3.3 VALORES.....	20
4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	20
4.1 CICLO PDCA.....	22
4.2 ANÁLISE DE AMBIENTE INTERNO E EXTERNO	23
4.2.1 MATRIZ SWOT.....	23
4.2.1.1 ANÁLISE DE AMBIENTES INTERNO E EXTERNO DO PREVIJUNO A PARTIR DA MATRIZ SWOT	25
4.2.2 MATRIZ PESTAL	29
4.2.2.1 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO DO PREVIJUNO A PARTIR DA MATRIZ PESTAL	31
4.3 GESTÃO ESTRATÉGICA	36
4.3.1 BALANCED SCORECARD – BSC.....	36
4.3.1.1 PERSPECTIVA DE VALOR	37
4.3.1.2 MAPA ESTRATÉGICO	38
4.4 PLANO DE AÇÃO	46
4.4.1 5W2H	46

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
REFERÊNCIAS	54

1. APRESENTAÇÃO

O Planejamento Estratégico 2026–2030 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 do cumprimento do princípio da eficiência, previsto no artigo 37 da Constituição Federal 1988, 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. A elaboração do Plano Estratégico 2026–2030 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 (*Stakeholders*): mapeamento dos públicos impactados interna e externamente 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.

1.1 AVALIAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESTABELECIDOS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2022-2025

O ciclo estratégico 2022–2025 representou um período de consolidação das práticas de gestão do PREVIJUNO, marcado por avanços significativos, desafios conjunturais e fortalecimento dos processos internos. A partir da análise dos 14 objetivos estratégicos estabelecidos, foi possível observar avanços expressivos, especialmente nas áreas de governança, modernização institucional e aprimoramento de serviços aos segurados.

Em relação ao Objetivo 1 (Obter Rentabilidade Financeira) e ao Objetivo 3 (Auferir Equilíbrio Atuarial), a comparação entre a rentabilidade da carteira e a meta atuarial nos últimos três anos evidencia que, apesar dos esforços de gestão e da adequação à política de investimentos, o RPPS superou a meta atuarial apenas em 2023, quando a rentabilidade atingiu 13,19%, acima da meta de 9,80%. Nos anos de 2022 e 2024, a rentabilidade ficou abaixo das metas projetadas, revelando: forte influência da conjuntura econômica e da oscilação das taxas de juros; impacto das altas metas atuariais anteriores a 2023; necessidade de aprimorar a diversificação e o monitoramento dos investimentos; sensibilidade da carteira às condições macroeconômicas.

Apesar desse cenário, observa-se evolução técnica na condução da política de investimentos e no monitoramento dos riscos, contribuindo para um maior alinhamento às diretrizes da Portaria 1.467/2022 e da Emenda Constitucional nº 103/2019. No aspecto atuarial, embora as metas não tenham sido alcançadas na maior parte do período, o PREVIJUNO avançou na atualização das avaliações, na adequação de hipóteses e na adoção de medidas de equilíbrio previstas na legislação.

É importante destacar que, entre 2022 e 2024, não houve incremento das receitas previdenciárias, uma vez que a atualização das alíquotas somente foi aprovada no final de 2024. Além disso, a vigência da Lei Complementar nº 139/2024 iniciou-se apenas em março de 2025. Somente após esse período verificou-se aumento nas receitas previdenciárias.

Adicionalmente, entre 2022 e 2025 foi identificada uma elevação significativa no déficit atuarial, o que comprometeu o Objetivo Estratégico 03 (Auferir Equilíbrio Atuarial). Os resultados demonstram que o déficit atuarial passou de (R\$ 958.474.338,07) em 2022 para (R\$ 1.169.009.759,33) em 2023, alcançando (R\$ 1.781.209.107,22) em 2024 e atingindo (R\$ 1.773.455.580,78) em 2025.

Com o objetivo de promover ações voltadas ao equilíbrio da avaliação atuarial, foram realizadas provas de vida anuais, executado o censo previdenciário e apresentados anteprojetos de lei para atender às previsões da Emenda Constitucional nº 103/2019, visando à redução dos déficits atuariais.

O Objetivo 2 (Reduzir Custos) também apresentou resultados positivos, com racionalização de despesas com ações judiciais e otimização de processos, embora haja espaço para aprofundamento da eficiência operacional no próximo ciclo.

No campo da gestão e do atendimento, não foram evidenciadas melhorias no relacionamento com os segurados, na mediação de conflitos ou no acompanhamento dos processos jurídicos e administrativos, uma vez que não foram aplicadas as pesquisas previamente previstas para mensurar esses avanços. A ausência de instrumentos de avaliação — como pesquisas de excelência no atendimento, de melhoria dos serviços e de satisfação — comprometeu a aferição dos resultados relacionados aos Objetivos Estratégicos 4, 5 e 7.

No que se refere ao Objetivo 7, não foi possível atestar a adequada estruturação dos processos administrativos, tampouco a existência de comprovações anexadas aos requerimentos destinados à emissão de parecer jurídico. O canal de ouvidoria foi criado, porém não se mostrou efetivo como ferramenta de avaliação para verificar se houve aumento da confiabilidade dos segurados e beneficiários no RPPS.

Entre 2022 e 2024, não havia mecanismos internos para acompanhar o andamento dos processos. Somente no segundo semestre de 2025 esse tipo de acompanhamento passou a ser implementado por meio do SISPREV Web. Contudo, os segurados e beneficiários ainda não dispõem de ferramenta que lhes permita acompanhar o trâmite de seus requerimentos apresentados ao PREVIJUNO.

Também não há evidências de aplicação do ciclo PDCA nos processos administrativos e jurídicos do RPPS. Apesar de existirem fluxos definidos em manuais e mapeamentos, não foram identificadas comprovações da efetividade desses fluxos na prática.

As iniciativas voltadas à educação previdenciária (Objetivo 6) ampliaram o alcance do PREVIJUNO, contribuindo para uma maior compreensão das regras previdenciárias e para o fortalecimento da cultura previdenciária entre servidores e beneficiários. Contudo,

as ações relacionadas aos programas de pré e pós-aposentadoria foram apenas parcialmente executadas no período de 2022 a 2025, demonstrando a necessidade de maior investimento para que esses programas se tornem efetivos dentro da política de educação previdenciária.

Além disso, ainda no âmbito da educação previdenciária, foram oportunizadas aos servidores do PREVIJUNO participações em oficinas, seminários e congressos. No entanto, considerando a complexidade que envolve o regime próprio de previdência, tais capacitações devem integrar de forma contínua e sistemática as rotinas de educação previdenciária.

No que se refere à modernização tecnológica, verificou-se avanço no cumprimento dos Objetivos 8 e 9, especialmente quanto ao fortalecimento da segurança da informação e à atualização do site institucional, o que contribuiu para maior transparência e acessibilidade.

Contudo, o site institucional ainda necessita de aprimoramentos, incluindo a modernização de seu layout, de modo a facilitar a navegação, ampliar a transparência, aprimorar a acessibilidade e aumentar a confiabilidade das informações disponibilizadas.

A Ouvidoria (Objetivo 10) foi estruturada e vem passando por aprimoramentos que têm resultado em maior qualidade no tratamento das manifestações e no fortalecimento do diálogo com a comunidade previdenciária. No entanto, ainda é necessário ampliar sua divulgação, para que segurados, beneficiários e a sociedade reconheçam a ouvidoria como uma ferramenta efetiva na resolução de demandas e na defesa de seus interesses.

No eixo de desenvolvimento institucional, os Objetivos 11, 12 e 13 registraram avanços por meio de ações estruturadas de capacitação, gestão de desempenho e fortalecimento da imagem institucional, o que contribuiu para elevar o nível de profissionalização e credibilidade do RPPS.

Entretanto, no que se refere especificamente ao Objetivo 13 — modernizar e fortalecer a imagem institucional — alguns resultados previstos não foram alcançados. A construção da sede própria não foi executada e o veículo utilizado pelo RPPS permanece locado, em desacordo com a meta de aquisição de veículo próprio.

Por fim, o Objetivo 14, referente à implantação de boas práticas de gestão, promoveu a adoção de rotinas mais padronizadas, maior conformidade com os normativos e a consolidação de instrumentos de controle e governança. Entretanto, não foi possível alcançar o nível IV do Pró-Gestão até 2024, em razão de o quadro de pessoal ser majoritariamente composto por servidores comissionados, enquanto esse nível exige que pelo menos 50% da equipe seja formada por servidores efetivos.

De forma geral, o período 2022–2025 apresentou grau satisfatório de cumprimento, com avanços que fortalecem a sustentabilidade e a maturidade institucional do PREVIJUNO. Os desafios remanescentes constituem oportunidade para orientar o novo ciclo estratégico (2026–2030), permitindo consolidar os resultados obtidos e avançar na modernização da gestão previdenciária municipal.

1.2 VINCULAÇÃO AO PLANO PLURIANUAL (PPA) 2026–2029

O Planejamento Estratégico 2026–2030 constitui um instrumento institucional que orienta a atuação do PREVIJUNO de forma integrada ao Plano Plurianual (PPA) 2026–2029, assegurando que todas as suas ações, metas e resultados estejam alinhados às diretrizes, programas e objetivos estabelecidos para o período de médio prazo da administração pública municipal.

Essa vinculação garante que a execução orçamentária e operacional do PREVIJUNO ocorra de maneira planejada, transparente e em consonância com as políticas públicas voltadas à sustentabilidade e eficiência da gestão previdenciária.

No âmbito do PPA 2026–2029, as ações estratégicas do PREVIJUNO compreendem:

- a) Gerenciamento e Manutenção do Fundo Municipal de Previdência Própria dos Servidores Municipais de Juazeiro do Norte;
- b) Manutenção de Benefícios Previdenciários;
- b) Reserva do RPPS.

Essas ações refletem o compromisso institucional do PREVIJUNO com a boa governança, a responsabilidade fiscal e a garantia dos direitos previdenciários dos servidores municipais.

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 e a Lei nº 9.717/1998. O órgão é responsável pela gestão do Regime Próprio de Previdência Social dos Servidores do Município de Juazeiro do Norte, Ceará.

2.1 ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

**FUNDO MUNICIPAL DE PREVIDÊNCIA SOCIAL DOS SERVIDORES
DE JUAZEIRO DO NORTE-CE - PREVIJUNO**



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, nos termos da Lei nº 9.717/1998, combinada com a Lei Complementar nº 23/2007 (Redação dada pela Lei nº 5317, de 09 de junho de 2022, e Lei Complementar nº 137, de 15 de março de 2024). 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 Deliberativo 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 Deliberativo 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), nos termos da Lei nº 9.717/1998, combinada com a Lei Complementar nº 23/2007 (Redação dada pela Lei nº 5317, de 09 de junho de 2022, e Lei Complementar nº 137, de 15 de março de 2024). 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 do PREVIJUNO.

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 do PREVIJUNO.

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

Promover uma gestão previdenciária inovadora, ética e humana, que valorize as pessoas e transforme o cuidado em compromisso, assegurando aos segurados e seus dependentes aposentadorias e pensões capazes de garantir estabilidade e qualidade de vida.

3.2 VISÃO

Ser reconhecido pela excelência e transparência na gestão previdenciária, pautada no equilíbrio financeiro e atuarial, na inovação, na sustentabilidade e na valorização das pessoas.

3.3 VALORES

Ética, comprometimento, empatia, responsabilidade, inovação, criatividade, sustentabilidade e valorização do ser humano.

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 consiste em tomar decisões presentes que envolvem riscos, organizar de forma sistemática as ações necessárias para executar essas decisões e, por meio de um processo contínuo de feedback, avaliar os resultados obtidos, comparando-os com as expectativas previamente definidas.”

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 “Planejar estrategicamente significa criar caminhos para que a organização se adapte e se fortaleça no ambiente externo, garantindo que sua missão esteja integrada ao contexto onde opera e direcionando suas ações de forma coerente e sustentável.”

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.

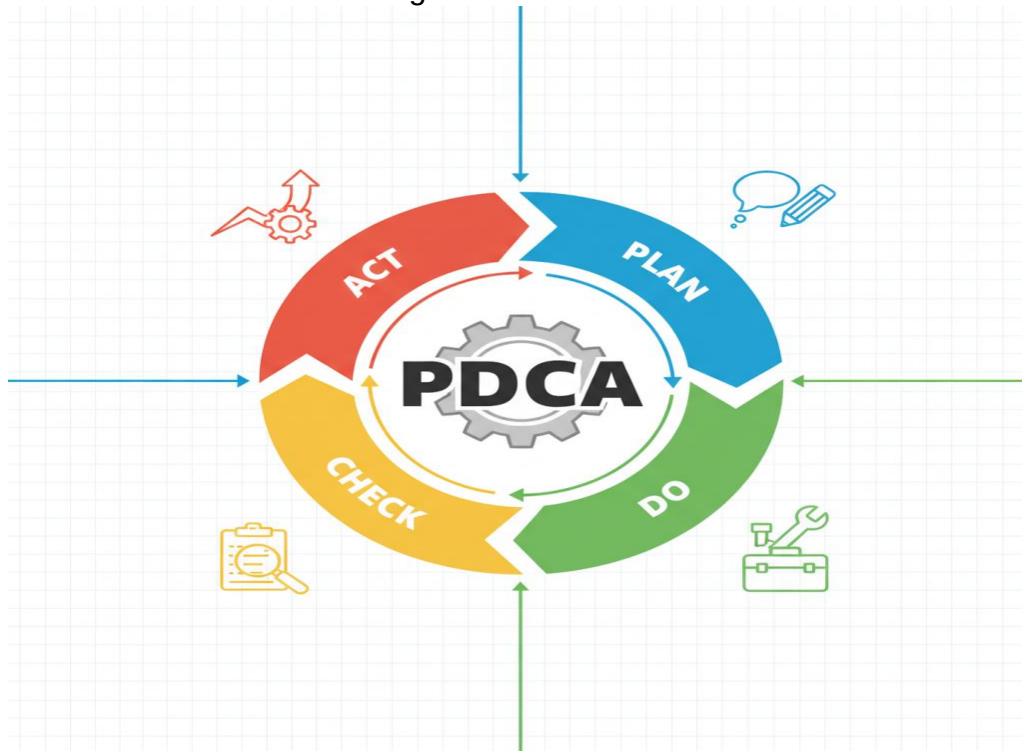
Check (Verificar): nesta fase, os resultados obtidos são comparados com os objetivos planejados. A verificação permite identificar desvios, avaliar a eficácia das ações executadas e obter aprendizados para ajustes e tomada de decisão.

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: Criada com tecnologia de inteligência artificial

4.2 ANÁLISE DE AMBIENTE INTERNO E EXTERNO

4.2.1 MATRIZ SWOT

A Matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* — 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;

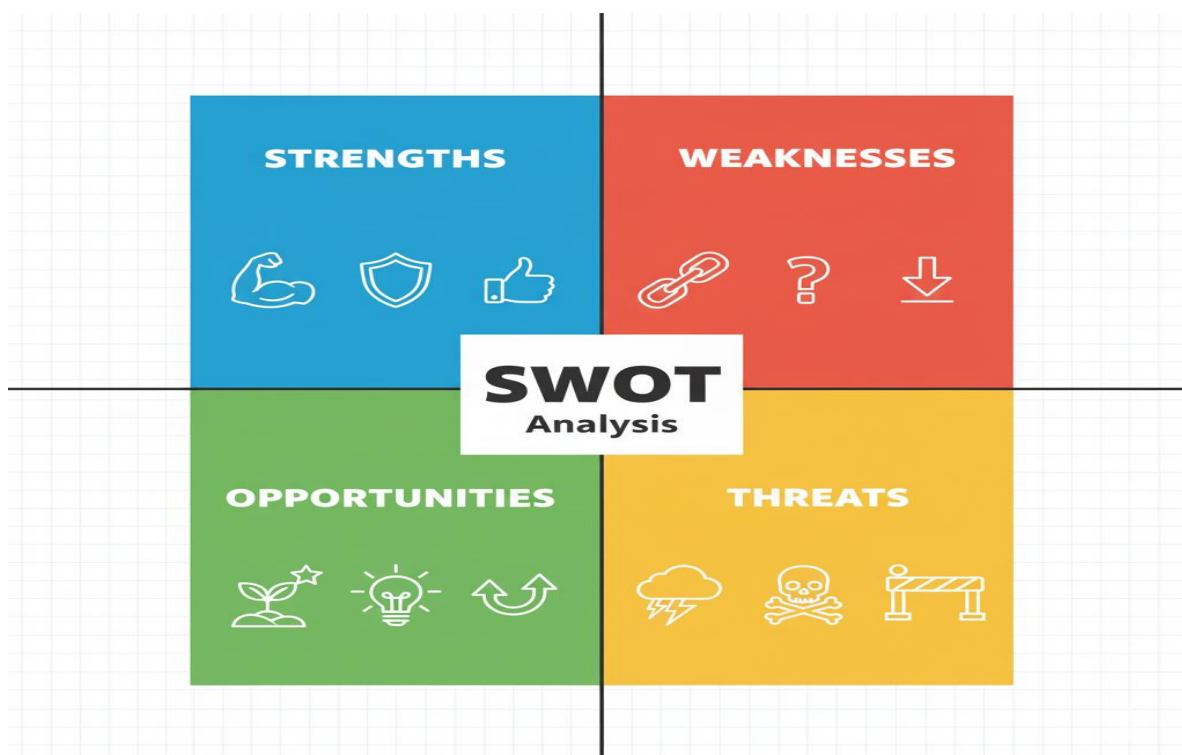
c) A gestão de riscos e a adoção de medidas preventivas e corretivas;

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: Criada com tecnologia de inteligência artificial

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, por meio de Oficinas de Diagnóstico, contando com o envolvimento direto dos servidores 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 servidor respondeu um formulário estruturado, através do [link https://docs.google.com/forms/d/17Th41M_1bxtRL03Ro4VC7SdHtRD3FL_GHClo5TsmqnY/edit](https://docs.google.com/forms/d/17Th41M_1bxtRL03Ro4VC7SdHtRD3FL_GHClo5TsmqnY/edit), 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 identificadas algumas incongruências e diferenças de percepção — algo natural em processos colaborativos desse tipo, especialmente quando cada participante prioriza aspectos específicos de seu departamento. Essas variações, entretanto, foram analisadas de forma técnica e entendidas como reflexo da diversidade de experiências e perspectivas internas, enriquecendo 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 do PREVIJUNO.

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.

		Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	Forças	Descrição do Fator Estratégico Equipe técnica bem qualificada, capacitada e comprometida, com forte senso de pertencimento, empatia e cordialidade no atendimento. Liberdade técnica e autonomia administrativa e financeira, que possibilitam agilidade na tomada de decisões e na implementação de melhorias. Cultura organizacional voltada à inovação, à governança de TI e à segurança da informação. Estrutura organizacional bem definida, com sistemas previdenciários que favorecem a eficiência e a qualidade dos serviços. Credibilidade institucional e respaldo de diversos órgãos fiscalizadores. Conselhos Deliberativo e Fiscal participativos, que fortalecem a transparência e a boa governança. Respeito e proximidade com os servidores públicos municipais, pautados em um acolhimento empático e acessível. Localização estratégica, que facilita o acesso e o atendimento ao público. Adesão ao Pró-Gestão RPPS e constante busca por conformidade às normas vigentes e pela excelência na gestão. Gestão responsável buscando assegurar a sustentabilidade financeira.	Descrição do Fator Estratégico Comunicação institucional limitada, com necessidade de aprimorar o diálogo entre setores internos, o Executivo, o Legislativo e demais órgãos da administração, bem como de uniformizar informações sobre temas relevantes, como prova de vida e mudanças legislativas. Infraestrutura física insuficiente, com sede provisória, espaços reduzidos para acolhimento dos beneficiários, ausência de estacionamento, precariedade em acústica, banheiros e áreas de trabalho, além da falta de manutenção predial regular. Segurança patrimonial fragilizada, com ausência de vigilância armada e necessidade de reforço nas medidas de proteção física e estrutural da instituição. Equipamentos e recursos tecnológicos defasados, rede de informática ultrapassada e integrações limitadas entre sistemas internos e de terceiros, ocasionando retrabalho e menor eficiência operacional. Déficit atuarial e dependência orçamentária em potencial, que exigem atenção constante à sustentabilidade financeira e atuarial do regime. Remuneração incompatível com a complexidade das demandas e responsabilidades dos cargos, impactando a motivação, o engajamento e a retenção de talentos. Quadro de pessoal reduzido e majoritariamente comissionado, com ausência de servidores efetivos em áreas essenciais, como previdência, contabilidade, administração, direito e assistência social, o que gera sobrecarga e limita a especialização técnica. Necessidade de fortalecimento da governança interna, com maior apropriação dos processos pela alta gestão, ampliação da prestação de contas e superação de práticas enraizadas ("espírito do sempre foi assim"). Falta de planejamento organizacional e deficiências na gestão processual e na articulação institucional, o que compromete a eficiência e a padronização das atividades. Não implementação integral da Emenda Constitucional nº 103/2019, associada à ausência de estudos de impacto para concessões e reajustes de benefícios. Desconhecimento por parte de alguns conselheiros e do ente federativo sobre a estrutura, a finalidade e as exigências legais de um RPPS, o que limita o alinhamento institucional. Ausência de programas contínuos de capacitação, que reforcem competências técnicas e comportamentais necessárias à excelência no serviço previdenciário.
			Fraquezas

Fatores Externos	Oportunidades	Descrição do Fator Estratégico	Ameaças	Descrição do Fator Estratégico
		Integração tecnológica e modernização institucional, com o uso de ferramentas digitais e sistemas como o SISPREVWEB, que permitem otimizar processos, ampliar a tramitação eletrônica e aumentar a eficiência operacional.		Instabilidade política e econômica, com possíveis mudanças de gestão, ausência de apoio a projetos legislativos e incertezas quanto à continuidade das políticas públicas que impactam diretamente o regime previdenciário.
		Ampliação da capacitação profissional, por meio de programas permanentes de desenvolvimento técnico e comportamental, garantindo igualdade de oportunidades e fortalecimento das competências dos servidores.		Mudanças frequentes na legislação previdenciária, que exigem constante adaptação administrativa, podendo gerar insegurança jurídica e operacional.
		Aprimoramento da governança previdenciária, com foco na gestão eficiente dos recursos, na compensação previdenciária e na adoção de práticas de sustentabilidade financeira e inovação.		Não realização de concursos públicos e aumento das aposentadorias, o que reduz a base contributiva e amplia o risco atuarial e o desequilíbrio financeiro do sistema.
		Aproveitamento das reformas previdenciárias vigentes (como a EC nº 103/2019 e futuras alterações) e dos planos de regularização previdenciária para aprimorar a estrutura legal e atuarial do Instituto.		Volatilidade do mercado financeiro e do cenário econômico nacional, com reflexos sobre os investimentos e a rentabilidade dos recursos do Instituto.
		Maior integração com órgãos de controle e transparência, como os Tribunais de Contas e plataformas públicas, permitindo ações de auditoria preventiva e fortalecimento da credibilidade institucional.		Falta de adequação das alíquotas e da reforma previdenciária, bem como a não implementação do Regime Complementar de Previdência, comprometendo o equilíbrio atuarial a médio e longo prazo.
		Parcerias e convênios estratégicos, tanto com entidades especializadas quanto com órgãos públicos, para promover melhorias nos serviços e benefícios voltados aos servidores e segurados.		Riscos cibernéticos — como phishing, malware e vazamento de dados — que podem afetar a segurança das informações e a confiança institucional.
		Fortalecimento da imagem institucional por meio de ações de Educação Previdenciária, programas de pré e pós-aposentadoria e eventos que estimulem o vínculo e a confiança dos beneficiários.		Fragilidade na segurança física da sede, diante da alta circulação de pessoas e da carência de medidas preventivas para proteção de servidores, equipamentos e patrimônio.
		Adoção de estratégias de comunicação digital, com maior presença nas mídias sociais e utilização de canais interativos (como WhatsApp e Instagram) para aproximar o Instituto dos servidores e ampliar a divulgação de suas ações.		Imagem institucional vulnerável, especialmente diante de percepções negativas externas, baixa compreensão sobre o papel do RPPS e falta de engajamento dos servidores municipais.
		Conquista da sede própria, que trará melhores condições de atendimento e maior identidade institucional.		Dependência de conhecimento concentrado em poucos colaboradores, o que gera riscos de descontinuidade e perda de expertise em caso de mudanças no quadro funcional.
		Participação em premiações e reconhecimento nacional, reforçando a imagem do PREVIJUNO como referência em inovação e boas práticas de gestão previdenciária.		Baixa utilização dos sistemas tecnológicos disponíveis, como o SISPREVWEB, cuja não exploração integral pode dificultar futuras implementações e reduzir a eficiência administrativa.
				Possibilidade de extinção do RPPS a médio ou longo prazo, caso o equilíbrio financeiro e a credibilidade institucional não sejam preservados.

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 macro ambientais 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.

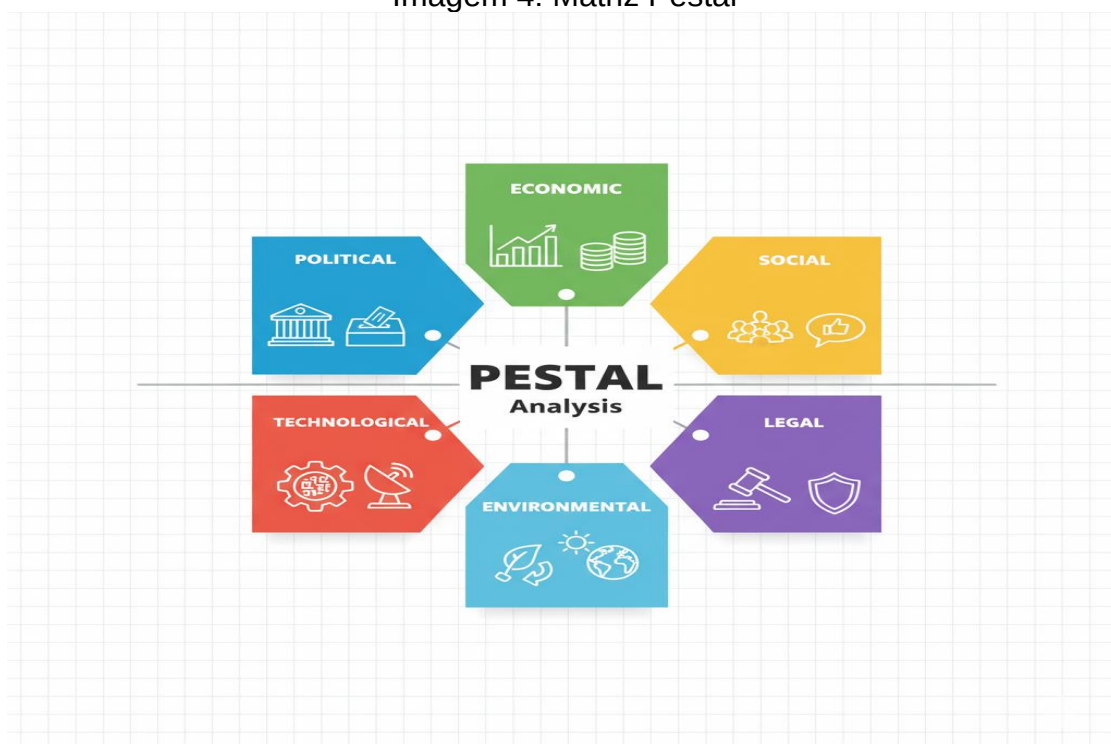
Importância da Matriz PESTAL para o RPPS

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: Criada com tecnologia de inteligência artificial

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 macro ambientais 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 servidores 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.

Fator / Tendência Externa Identificada		Fator / Tendência Externa Identificada	
Político	Instabilidade política, conflitos institucionais e interferências governamentais podem comprometer a continuidade de políticas previdenciárias e a autonomia administrativa do Instituto.	Econômico	Recessões, variações do PIB e crises fiscais impactam a arrecadação, reduzindo aportes patronais e contribuições previdenciárias.
	Mudanças de gestão no Poder Executivo, especialmente por determinação judicial, podem acarretar substituições abruptas de servidores comissionados, afetando a estabilidade das operações do PREVIJUNO.		A volatilidade dos mercados financeiros e das taxas de juros pode comprometer o equilíbrio financeiro e atuarial do regime.
	A extinção ou reestruturação do RPPS representaria prejuízos significativos aos segurados e à população, além de expor o sistema a riscos políticos e de governança.		A queda de repasses como FPM, ICMS e royalties diminui a capacidade financeira do ente público, afetando os aportes obrigatórios.
	Pressões políticas e interesses externos podem comprometer a gestão técnica e imparcial do Instituto.		Aumento da expectativa de vida dos servidores eleva o passivo atuarial.
	Estabilidade do marco regulatório (PEC 103/2019 e PL 3.992/2020) amplia a confiança no RPPS e abre espaço para adesão de novos entes.		O desemprego e a redução da renda das famílias dos segurados reduzem a arrecadação de contribuições voluntárias.
	Possibilidade de fortalecimento institucional por meio de uma gestão técnica e independente, com maior participação de órgãos de controle e fiscalização (Controladoria, Ministério Público, TCE).		Crescimento do PIB e políticas fiscais estáveis podem favorecer o equilíbrio financeiro do regime.
	Atualização da Lei de criação do PREVIJUNO conforme a Portaria MPS nº 1.467/2019, modernizando sua estrutura e processos.		Taxas de juros mais elevadas fortalecem a rentabilidade da carteira de investimentos.
			A valorização dos títulos públicos e a correção inflacionária das contribuições elevam o resultado financeiro.
			Compensações previdenciárias e novos aportes de entes municipais ampliam a capacidade de investimento.

	Fator / Tendência Externa Identificada	Fator / Tendência Externa Identificada
Social	O envelhecimento da base de servidores amplia a demanda por aposentadorias, pressionando o sistema.	Ameaças de ciberataques e vulnerabilidades de segurança da informação podem comprometer dados sensíveis e operações críticas.
	A expectativa por reajustes reais acima da inflação compromete o equilíbrio atuarial.	Falhas em políticas de backup e armazenamento em nuvem representam risco à integridade dos registros históricos.
	Notícias negativas sobre RPPS podem gerar desconfiança e pedidos de resgate antecipado de contribuições.	A defasagem tecnológica e a falta de atualização frente à inovação limitam ganhos de eficiência e automação.
	Maior integração com os servidores municipais fortalece o vínculo institucional e o senso de pertencimento.	Avanço da inteligência artificial e uso de APIs públicas abrem espaço para automação, integração e maior eficiência nos processos internos.
	Programas de capacitação contínua e valorização do servidor contribuem para o aprimoramento técnico e o engajamento da equipe.	Parcerias com o Gov.br e CNIS ampliam a segurança e agilidade na verificação de vínculos e concessão de benefícios.
	O envelhecimento populacional pode ser acompanhado de políticas de educação previdenciária e planejamento financeiro, favorecendo a sustentabilidade.	Adoção de assinaturas eletrônicas e digitalização de processos reduz prazos, custos e uso de papel.

	Fator / Tendência Externa Identificada	Fator / Tendência Externa Identificada
Ambiental	A instabilidade global no setor de energia e a desvalorização de ativos ligados a óleo e gás podem impactar investimentos.	Reformas previdenciárias e alterações nas normas do MPS e TCE podem exigir adaptações rápidas e onerosas.
	Multas ambientais e riscos associados a empresas da carteira reduzem o valor de ativos previdenciários.	Riscos de litígios, auditorias e descumprimento de normas elevam o custo de compliance e a exposição institucional.
	Aplicações em fundos ESG e créditos de carbono (REDD+) diversificam os investimentos e alinham o Instituto às boas práticas de sustentabilidade.	Mudanças legais podem restringir a autonomia financeira ou dificultar a sustentabilidade de longo prazo.
	A incorporação de políticas sustentáveis nas operações institucionais fortalece a imagem pública e a responsabilidade social do PREVIJUNO.	Revisões de súmulas e legislações podem gerar obrigações financeiras não previstas, como reajustes compulsórios de benefícios.
		Conformidade com a LGPD e outras normas de transparência reforça a credibilidade institucional.
		A atuação próxima a órgãos fiscalizadores e de controle contribui para maior segurança jurídica e confiança dos segurados.
		A adesão ao Pró-Gestão e o cumprimento das exigências do MPS consolidam a governança e o reconhecimento do Instituto.

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.

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)

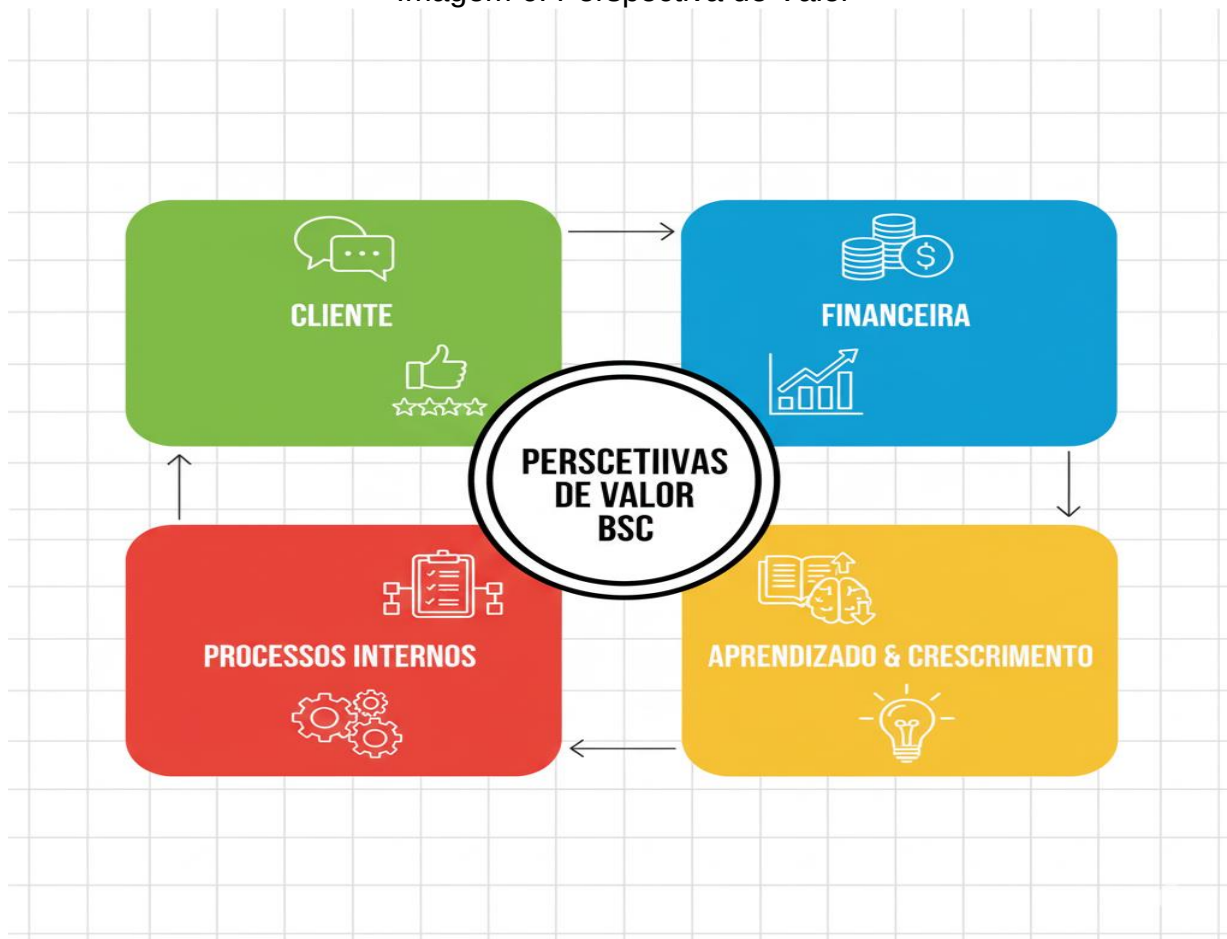


Fonte: Criada com tecnologia de inteligência artificial

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: Criada com tecnologia de inteligência artificial

4.3.1.2 MAPA ESTRATÉGICO

O Mapa Estratégico é uma representação visual e estruturada dos objetivos estratégicos de uma organização, dispostos 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 alinhar 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.

Mapa Estratégico

Perspectiva Financeira

1. Garantir a sustentabilidade financeira e atuarial do RPPS
2. Promover a eficiência na gestão orçamentária e do uso dos recursos
3. Assegurar transparência, solidez e credibilidade na gestão financeira
4. Aprimorar a governança financeira e tecnológica

Perspectiva Aprendizado e Crescimento

1. Desenvolver a equipe com capacitação e treinamentos contínuos
2. Fomentar inovação e melhoria contínua
3. Fortalecer o uso de tecnologia e analytics
4. Promover um ambiente de trabalho saudável e motivador
5. Disseminar cultura organizacional voltada à evolução funcional e aptidões
6. Valorizar o atendimento humanizado e o compromisso com o segurado

Perspectiva do Mercado

1. Ser percebido como RPPS confiável e transparente
2. Garantir segurança e sustentabilidade do RPPS
3. Promover excelência no atendimento e desburocratização
4. Ser uma instituição ética, responsável e com excelência técnica
5. Ser digital e inovador
6. Consolidar o reconhecimento institucional

Perspectiva dos Processos Internos

1. Padronizar e otimizar os processos internos
2. Digitalizar e integrar sistemas para ganho de eficiência
3. Garantir agilidade e excelência na concessão de benefícios
4. Fortalecer a governança, gestão atuarial e financeira
5. Promover capacitação contínua e valorização dos servidores
6. Fortalecer a comunicação e interação intersetorial

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.

Objetivo Estratégico	Indicador	Meta 2026	Meta 2027	Meta 2028	Meta 2029	Meta 2030	Iniciativas Estratégicas
1. Garantir a sustentabilidade financeira e atuarial do RPPS	*Resultado Atuarial Líquido ≥ 0 em 95% cenários de estresse; *Índice de Cobertura (Ativo/Passivo).	108%	110%	112%	113%	115%	*Criar e consolidar fundo de reserva de capital (20% do superávit); *Revisão periódica do equilíbrio atuarial; *Monitoramento de aportes e pagamentos de benefícios
2. Promover a eficiência na gestão orçamentária e do uso dos recursos	*Percentual de execução orçamentária eficiente $\geq 95\%$; *Redução de custos operacionais anual	92%	95%	95%	95%	95%	*Revisão contínua de processos internos; *Controle de custos por área; *Planejamento estratégico de investimentos em tecnologia e pessoal.
3. Assegurar transparência, solidez e credibilidade na gestão financeira	*Publicação de relatórios financeiros em 100% dos prazos; *Conformidade em auditorias $\geq 95\%$	96%	97%	98%	99%	100%	*Publicação periódica de relatórios; *Auditorias internas e externas; *Divulgação de resultados aos servidores e sociedade
4. Aprimorar a governança financeira e tecnológica	*Percentual de processos digitalizados $\geq 90\%$; *Redução no tempo médio de tramitação de processos	80%	85%	90%	92%	95%	*Implementação de sistemas digitais integrados; *Capacitação da equipe em tecnologia; *Atualização de políticas de segurança da informação

Objetivo Estratégico	Indicador	Meta 2026	Meta 2027	Meta 2028	Meta 2029	Meta 2030	Iniciativas Estratégicas
1. Desenvolver a equipe com capacitação e treinamentos contínuos	*Percentual de colaboradores com capacitação concluída $\geq 80\%$.	80% da equipe treinada em áreas básicas	85% da equipe treinada em áreas técnicas e funcionais	90% da equipe treinada em gestão e tecnologia	95% da equipe capacitada em todas as áreas	100% da equipe com capacitação contínua	*Oferecer cursos, oficinas, seminários e eventos regionais/nacionais; *Implementar programas de pré e pós aposentadoria; *Reconhecimento com gratificações, folgas e home-office
2. Fomentar inovação e melhoria contínua	*Número de iniciativas inovadoras implementadas.	2 projetos piloto de inovação	3 projetos consolidados	4 projetos integrados em processos-chave	5 melhorias tecnológicas e de gestão implementadas	Cultura de inovação consolidada e contínua	*Identificar oportunidades de melhoria; *Implementar adaptações tecnológicas; *Promover laboratórios de inovação e análise de processos
3. Fortalecer o uso de tecnologia e analytics	*Percentual de processos com uso de ferramentas digitais $\geq 80\%$; *Percentual de equipe certificada ANBIMA/CPC-10 $\geq 80\%$	70% dos processos digitalizados; 40% equipe certificada	75% processos digitalizados; 60% equipe certificada	80% processos digitalizados; 80% equipe certificada	85% processos digitalizados; 90% equipe certificada	90% processos digitalizados; 100% equipe certificada	*Implementar analytics de mortalidade próprio até 2027; *Parceria com universidade local para pesquisa de longevidade; *Treinamentos em novas tecnologias e gestão de risco
4. Promover um ambiente de trabalho saudável e motivador	*Índice de satisfação dos colaboradores $\geq 85\%$; *Redução de rotatividade anual	80% de satisfação; plano piloto de horário corrido nas sextas	82% de satisfação; extensão do horário corrido	85% de satisfação; implementação de políticas de home-office flexível	88% de satisfação; fortalecimento de benefícios e reconhecimento	$\geq 90\%$ satisfação consolidada; ambiente motivador e sustentável	*Melhorias estruturais e de equipamentos; *implementação de horários flexíveis; *incentivos e políticas de reconhecimento; * reuniões periódicas de alinhamento e feedback
5. Disseminar cultura organizacional voltada à evolução funcional e aptidões	*Percentual de colaboradores engajados em programas culturais e de desenvolvimento $\geq 80\%$	70% de engajamento	75% de engajamento	80% de engajamento	85% de engajamento	90% de engajamento	*Criação de célula de educação previdenciária; *Workshops internos; *Oficinas de desenvolvimento de competências; *Programas de incentivo à participação em eventos externos
6. Valorizar o atendimento humanizado e o compromisso com o segurado	*Índice de satisfação dos beneficiários $\geq 90\%$; *Percentual de pagamentos dentro do prazo = 100%	88%	90%	92%	93%	95%	*Treinamentos em atendimento humanizado; *Melhoria de canais digitais e presenciais; *Programas de acompanhamento aos beneficiários.

Objetivo Estratégico	Indicador	Meta 2026	Meta 2027	Meta 2028	Meta 2029	Meta 2030	Iniciativas Estratégicas
1. Ser percebido como RPPS confiável e transparente	*Índice de satisfação dos beneficiários; *Número de reclamações; *Transparência financeira (relatórios divulgados).	(+5% satisfação, reduzir reclamações 5%)	(+5% satisfação, reduzir reclamações 5%)	(+5% satisfação, reduzir reclamações 5%)	(+5% satisfação, reduzir reclamações 5%)	(+5% satisfação, reduzir reclamações 5%, 100% relatórios divulgados)	*Criação de relatórios financeiros claros e acessíveis; *Campanhas de comunicação sobre direitos e deveres; *Treinamento contínuo de atendimento humanizado.
2. Garantir segurança e sustentabilidade do RPPS	*Percentual de compromissos honrados; *Índice de solvência; *Avaliação de risco financeiro.	100% dos compromissos quitados anualmente, solvência ≥ 95%	100% dos compromissos quitados anualmente, solvência ≥ 95%	100% dos compromissos quitados anualmente, solvência ≥ 95%	100% dos compromissos quitados anualmente, solvência ≥ 95%	100% dos compromissos quitados anualmente, solvência ≥ 95%	*Monitoramento contínuo do patrimônio; *Revisão periódica de políticas de investimento e gestão de risco; *Programas de sustentabilidade financeira do RPPS.
3. Promover excelência no atendimento e desburocratização	*Tempo médio de resposta; *Percentual de processos digitalizados; *Índice de satisfação do atendimento.	80% processos digitalizados, reduzir tempo 10%	90% digitalizados, reduzir tempo 10%	100% digitalizados, reduzir tempo 5%	Manter 100% digitalizados, reduzir tempo 3%	Manter 100% digitalizados, satisfação ≥ 90%	*Implementação do app “Meu RPPS” com extrato e simulador; *Automação de processos internos. *Capacitação contínua em atendimento humanizado.
4. Ser uma instituição ética, responsável e com excelência técnica	*Índice de conformidade legal; *Avaliação de competências dos servidores; *Índice de confiança pública.	100% conformidade, capacitar 20% servidores	Capacitar mais 20%	Capacitar mais 20%	Capacitar mais 20%	Capacitar últimos 20%, confiança pública +20%	*Programas de capacitação ética e técnica; *Auditorias internas periódicas; *Políticas de compliance e governança.
5. Ser digital e inovador	*Percentual de serviços digitais; *Nível de uso pelos beneficiários; *Eficiência digital	60% serviços digitalizados, 50% usuários digitais	70% serviços, 60% usuários	80% serviços, 70% usuários	90% serviços, 75% usuários	100% serviços digitalizados, 80% usuários	*Lançamento de novas funcionalidades no app; *Digitalização completa de processos administrativos; *Workshops e tutoriais digitais para beneficiários.
6. Consolidar o reconhecimento institucional	*Premiações ou certificações ≥ 1/ano; *Índice de conformidade e governança ≥ 95%.	Reconhecimento regional; Certificação inicial	Reconhecimento nacional	Manutenção de premiações e certificações	Expansão de reconhecimento institucional	Reconhecimento consolidado e contínuo	*Buscar certificações de gestão; Divulgar boas práticas; *Programas de capacitação e valorização da equipe.

Objetivo Estratégico	Indicador	Meta 2026	Meta 2027	Meta 2028	Meta 2029	Meta 2030	Iniciativas Estratégicas
1. Padronizar e otimizar os processos internos	*Percentual de processos padronizados; *Índice de conformidade documental; *Tempo médio de tramitação processual.	50% dos processos padronizados	70%	85%	95%	100% de processos padronizados e auditáveis	*Criação de manuais e fluxogramas padronizados; *Implementação de checklist automático e bot verificador de documentos; *Revisão e digitalização de todos os procedimentos internos.
2. Digitalizar e integrar sistemas para ganho de eficiência	*Percentual de processos digitalizados; *Integração entre áreas (Benefícios, Financeiro, Compensação e Atendimento); *Índice de retrabalho.	60% processos digitais	80%	90%	95%	100% digitalizados e integrados	*Implantação de sistema único que integre todas as áreas do RPPS; *Integração com APIs públicas e sistemas municipais; *Monitoramento digital de processos em tempo real.
3. Garantir agilidade e excelência na concessão de benefícios	*Tempo médio de concessão de aposentadorias e pensões; *Percentual de processos concluídos sem pendências; *Índice de satisfação dos segurados.	Reduzir tempo de concessão em 10%	Reduzir mais 10%	Reduzir mais 5%	Reduzir mais 3%	Reduzir mais 2% e manter 0% de falhas por documentação interna	*Automatização da análise documental; *Criação de bot verificador de documentos e checklist automático; *Fluxos digitais para aposentadorias e pensões; *Monitoramento contínuo de indicadores de agilidade.
4. Fortalecer a governança, gestão atuarial e financeira	*Índice de aderência à política de governança; *Cumprimento de prazos legais e normativos; *relatórios de conformidade técnica.	Criar e aplicar política de governança	Implantar comitês de controle e auditoria	100% dos processos estratégicos sob controle de governança	Manutenção e aperfeiçoamento contínuo	Manutenção e aperfeiçoamento contínuo	*Implementação de modelo de governança integrada; *Criação de comitê de gestão e controle interno; *Revisão periódica das políticas atuarial e financeira; *Painel de indicadores de governança.
5. Promover capacitação contínua e valorização dos servidores	*Percentual de servidores capacitados; *Índice de satisfação interna; *Reconhecimento de competências técnicas.	Capacitar 40% dos servidores	60%	80%	90%	100% capacitados e reconhecidos tecnicamente	*Plano de capacitação contínua com foco técnico e comportamental; *Programas de valorização e reconhecimento profissional; *Treinamentos sobre ética, atendimento e inovação; *Ações para melhoria do clima organizacional.
6. Fortalecer a comunicação e interação intersetorial	*Índice de integração entre áreas; *Tempo médio de resposta entre setores; *Grau de colaboração interna.	Implantar canais internos de comunicação digital	Promover reuniões intersetoriais trimestrais	80% dos processos resolvidos em fluxo colaborativo	90%	95% dos fluxos com cooperação intersetorial plena	*Criação de plataforma interna de comunicação e gestão de demandas; *Reuniões de alinhamento entre setores; *Programas de integração e cooperação interdepartamental.

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.

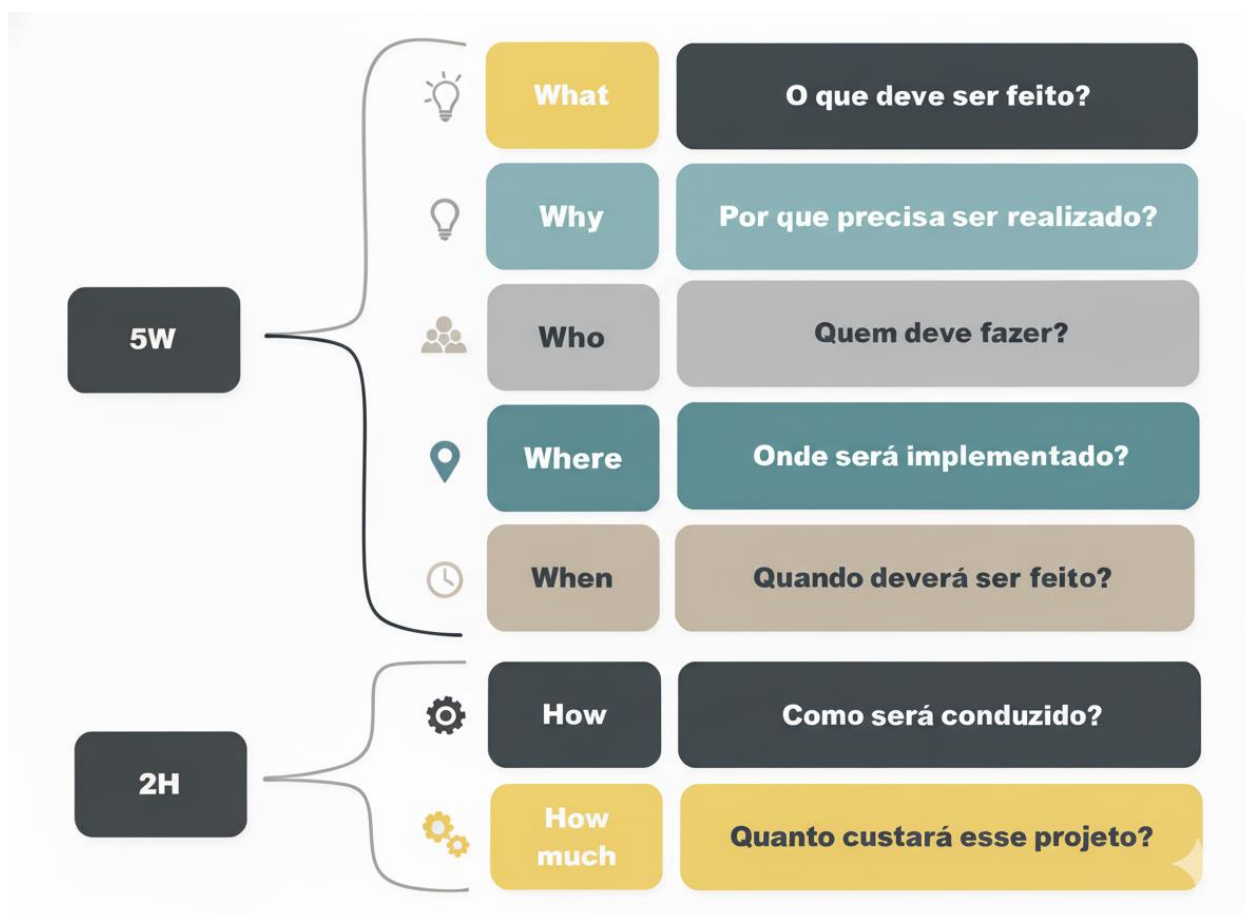
When? – Quando a ação será executada? Estabelece prazos e cronogramas, contribuindo para o controle do tempo e a priorização de tarefas.

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: Criada com tecnologia de inteligência artificial

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.

PLANO DE AÇÃO 5W2H INTEGRADO (BSC + SWOT + PESTAL)

Período: 2026–2030

Instituição: PREVIJUNO – Regime Próprio de Previdência Social

Abrangência: Diretoria Executiva, Diretorias Previdenciárias, Assessorias e Coordenações Técnicas

Perspectiva: Financeira

Objetivo Estratégico: Garantir o equilíbrio atuarial, a sustentabilidade financeira e o uso responsável dos recursos públicos.

Relação SWOT: Aproveita a força da gestão contábil sólida e mitiga a fragilidade orçamentária.

Relação PESTAL: Influenciada por fatores econômicos (mercado financeiro) e legais (normas da SPREV).

What (O que será feito)	Why (Por que)	Where (Onde)	When (Quando)	Who (Quem)	How (Como)	How Much (Quanto)
1. Reavaliação Atuarial Anual com Projeção de 35 anos	Garantir o equilíbrio atuarial e atender à SPREV.	Coord. de Equilíbrio Atuarial e Financeiro.	Março de cada ano.	Coordenadora atuarial + consultoria.	Estudos, revisões e aprovação colegiada.	R\$ 42.000,00/ano
2. Revisão e Execução da Política de Investimentos	Maximizar rentabilidade com segurança e transparência.	Comitê de Investimentos.	Dezembro de cada ano.	Coord. de Investimentos.	Reuniões trimestrais, capacitação, ajustes.	R\$ 42.000,00/ano
3. Elaboração e Aprovação das Premissas Orçamentárias Anuais	Assegurar coerência entre o orçamento e o planejamento estratégico.	Diretoria Adm. e Financeira.	Junho a setembro de cada ano.	Gerencia Financeira Contábil + Assessoria Contábil.	Oficinas técnicas, projeções e aprovação colegiada.	R\$ 66.000,00/ano
4. Plano Anual de Contratações (PAC)	Planejar aquisições com transparência e economicidade.	Diretoria Adm. e Financeira.	Outubro a dezembro de cada ano.	Gerencia Financeira Contábil + Assessoria Contábil	Consolidação de demandas e análise de riscos.	R\$ 13.200,00
5. Implementação do Regime de Previdência Complementar (RPC)	Cumprir EC 103/2019 e oferecer previdência complementar aos novos servidores.	Secretaria Municipal de Finanças - SEFIN	2026	Diretoria Executiva + Jurídico.	Regulamentação, convênio, divulgação.	R\$ 15.000,00
6. Reforma Previdenciária Municipal e Atualização da LC 23/2007	Adequar à legislação federal e reforçar sustentabilidade atuarial.	Câmara Municipal.	2026–2027.	Diretoria Executiva + Jurídico.	GT técnico, minuta de PL, audiência pública.	R\$ -

Perspectiva: Processos Internos

Objetivo Estratégico: Aprimorar a governança e otimizar processos para agilidade e conformidade.

Relação SWOT: Reduz fraquezas em rotinas manuais e aproveita oportunidades tecnológicas.

Relação PESTAL: Influenciada por fatores legais e tecnológicos.

What (O que será feito)	Why (Por que)	Where (Onde)	When (Quando)	Who (Quem)	How (Como)	How Much (Quanto)
7. Revisão do Planejamento Estratégico Anual	Ajustar as metas e ações conforme o cenário institucional e econômico.	Sede do PREVIJUNO.	Janeiro de cada ano (2026–2030).	Diretoria Executiva + Núcleo de Elaboração e Revisão de Planejamento.	Oficina de revisão participativa (BSC e SWOT).	R\$ -
8. Mapeamento e Padronização de Processos Administrativos e de Benefícios	Garantir padronização e eficiência.	Todos os setores.	2026–2027.	Diretoria de Gestão e Benefícios + TI+ Coord. Controle Interno.	Fluxos, manuais e capacitação.	R\$ -
9. Chatbot WhatsApp “Caseiro” (FAQ Automatizado)	Reduzir 70% das dúvidas repetitivas.	Nuvem Google / WhatsApp.	Maior/2026.	TI + Coord. Benefícios.	App Script + Google Sheets.	R\$ -
10. Auditoria de Certificação Pró-Gestão (1ª)	Obter certificação de governança e boas práticas o selo Pró-Gestão RPPS Nível III.	PREVIJUNO.	2026.	Diretoria Executiva + Diretoria de Gestão e Benefícios	Auditoria externa homologada pela SPREV.	R\$ 10.000,00
11. Auditorias de Supervisão Pró-Gestão (2ª e 3ª)	Manter conformidade e melhoria contínua.	PREVIJUNO.	2027 e 2028.	Diretoria Executiva + Diretoria de Gestão e Benefícios.	Auditorias anuais de acompanhamento.	R\$ 10.000,00/ano
12. Auditoria de Certificação Pró-Gestão (1ª)	Obter certificação de governança e boas práticas o selo Pró-Gestão RPPS Nível IV.	PREVIJUNO.	2029.	Comitê de Governança + Examinador Externo.	Revisão completa, evidências e relatório final.	R\$ 10.000,00
13. Auditoria de Supervisão (Final do Ciclo)	Confirmar manutenção dos padrões até 2030.	PREVIJUNO.	2030.	Diretoria Executiva + Controle Interno.	Avaliação final e relatório conclusivo.	R\$ 10.000,00/ano
14. Concurso Público	Corpo técnico efetivo.	PREVIJUNO / Conselhos.	Até dez/2026.	Conselho Deliberativo + Diretoria Executiva.	Prova, análise curricular e entrevista técnica.	R\$ 54.000,00
15. Transformação em Autarquia	Garantir autonomia.	Poderes Executivo e Legislativo	Até dez/2026.	Conselho Deliberativo + Diretoria Executiva + PGM.	Projeto de Lei + Mensagem ao Poder Legislativo	R\$ -

👤 Perspectiva: Clientes/Segurados

Objetivo Estratégico: Fortalecer a confiança e ampliar o engajamento dos segurados.

Relação SWOT: Reduz ameaça da desinformação e amplia a oportunidade de comunicação digital.

Relação PESTAL: Influenciada por fatores sociais e tecnológicos.

What (O que será feito)	Why (Por que)	Where (Onde)	When (Quando)	Who (Quem)	How (Como)	How Much (Quanto)
16. Programa “Embaixadores PREVI”	Engajar servidores e difundir conteúdo previdenciário.	Redes sociais e WhatsApp.	Jun/2026 – contínuo.	Comunicação + voluntários.	Oficina, roteiros e Canva Educacional.	R\$ -
17. “Café com o Presidente” (Lives)	Humanizar a gestão e combater fake news.	Instagram oficial.	Quinzenal, desde abr/2026.	Presidência + Comunicação.	Lives curtas, perguntas abertas.	R\$ 10.000,00
18. Portal do Participante – UX Redesenho	Melhorar a experiência digital dos usuários.	Servidor de homologação.	Jul/2026.	TI + Estagiário de design.	Prototipagem Figma + testes reais.	R\$ -

👤 Perspectiva: Aprendizado e Crescimento

Objetivo Estratégico: Desenvolver competências técnicas, humanas e inovadoras no corpo funcional.

Relação SWOT: Potencializa forças humanas e reduz dependência externa.

Relação PESTAL: Influenciada por fatores sociais e tecnológicos.

What (O que será feito)	Why (Por que)	Where (Onde)	When (Quando)	Who (Quem)	How (Como)	How Much (Quanto)
19. Programa Permanente de Capacitação e Atualização Contínua	Melhorar atendimento e reconhecimento do direito dos servidores.	Interno e externo.	2026–2030.	RH + Consultorias + Supervisores + Gerencia de Atendimento e Educação Previdenciária	Cursos técnicos e humanísticos.	R\$ 50.000/ano
20. Banco de Horas de Capacitação	Fomentar o aprendizado sem custo adicional.	Posto de trabalho / online.	Início 2026.	RH.	2h/semana para cursos gratuitos.	R\$ -
21. Clube do Excel – Power Query e Dashboards	Otimizar análises e relatórios.	Sala de treinamento.	Set/2026.	RH + Finanças.	Curso interno com dados reais.	R\$ -
22. Formação Humanística e Liderança Ética	Promover ética, empatia e propósito no serviço público.	Sala de treinamento / EAD.	2027–2029.	RH + Assessoria de Desenvolvimento.	Parcerias ENAP/Sebrae (gratuitas).	R\$ -

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 2026–2030 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.

Após a consolidação das informações obtidas por meio dos formulários nos quais os servidores registraram suas contribuições, foi realizada a Reunião de Validação do Planejamento Estratégico 2026-2030, em 2 de dezembro de 2025, conforme o Memorando nº 000010/2025-NUPES/PREVIJUNO, de 01/12/2025. Nessa ocasião, a Diretoria Executiva designou os Coordenadores, juntamente com o Núcleo de Elaboração e Revisão do Planejamento Estratégico, para proceder à validação do documento, com especial atenção à Missão, Visão, Valores, Matriz SWOT, Objetivos Estratégicos, Metas, Indicadores e ao Plano de Ação.

Importante destacar que o plano foi devidamente validado pelos servidores do PREVIJUNO, assegurando sua legitimidade e alinhamento às necessidades institucionais.

Assim, o Planejamento Estratégico 2026–2030 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.

BRASIL. Ministério da Previdência Social. Secretaria de Regime Próprio e Complementar. Departamento dos Regimes Próprios de Previdência Social. Manual do Pró-Gestão RPPS: Programa de Certificação Institucional e Modernização da Gestão dos Regimes Próprios de Previdência Social – Versão 3.6 (2025). Brasília: MPS, fev. 2025.

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 providências.

JUAZEIRO DO NORTE. Portaria nº 06/2023, que institui o Núcleo de Elaboração e Revisão do Planejamento Estratégico do Fundo Municipal de Previdência Social dos 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. 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.

RESOLUÇÃO DO CONSELHO DELIBERATIVO Nº 92, DE 14 DE JANEIRO DE 2026.

Aprova o Planejamento Estratégico 2026 – 2030 do
Fundo Municipal de Previdência Social dos Servidores de
Juazeiro do Norte – PREVIJUNO.

O CONSELHO DELIBERATIVO DO FUNDO MUNICIPAL DE PREVIJUNO SOCIAL DOS SERVIDORES DE JUAZEIRO DO NORTE/CE – PREVIJUNO, no uso das atribuições que lhe conferem o inciso III e o Parágrafo único do Art. 71 da Lei Complementar nº 23/2007 (*Redação dada pela Lei nº 5.317, de 09 de junho de 2022*); a alínea “g” do Inciso I do Art. 5º do seu Regimento Interno aprovado pelo Decreto nº 995, de 02 de agosto de 2024; e a **Ata da Reunião Ordinária nº 01/2026 de 14 de janeiro de 2026**.

RESOLVE:

Art. 1º Fica aprovado, com ressalvas o Planejamento Estratégico 2026 – 2030 do Fundo Municipal de Previdência Social dos Servidores de Juazeiro do Norte-CE (PREVIJUNO).

Art. 2º Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

VANDIR MENEZES
LIMA:46229590382026.01.20

7

10:29:20-03'00'

VANDIR MENEZES LIMA

Presidente do Conselho Deliberativo do PREVIJUNO