

CADERNO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA
Cadeia de Valor Integrada
Plano Estratégico Institucional 2016-2019

Transformação e Cidadania

Brasília/DF, 2015



MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL

Carlos Eduardo Gabas

Ministro de Estado da Previdência Social

Marcelo de Siqueira Freitas

Secretário Executivo

Benedito Adalberto Brunca

Secretário de Política de Previdência Social

Jaime Mariz de Faria Junior

Secretário de Política de Previdência Complementar

Elisete Berchiol da Silva Iwai

Presidente do Instituto Nacional do Seguro Social

Carlos Alberto de Paula

Diretor-Superintendente da Superintendência Nacional de Previdência Complementar

Rodrigo Ortiz D'ávila Assumpção

Presidente da Empresa de Tecnologia e Informação da Previdência

EQUIPE DE DESENVOLVIMENTO

Nicir Maria Gomes Chaves

Assessora de Gestão Estratégica e Inovação Institucional | MPS

Cibele Magalhães de Pinho de Castro

Coordenadora-Geral de Planejamento e Gestão Estratégica | INSS

Patricia Cerqueira Monteiro

Coordenadora de Projetos Especiais | PREVIC

FICHA TÉCNICA

Coordenação Editorial:

Supervisão Editorial:

2ª Edição

1ª Impressão (2015): **200** exemplares.

© 2015. MPS – Ministério da Previdência Social

1ª Edição - setembro 2015.

É permitida a reprodução deste documento, desde que citada a fonte.

Editoração eletrônica e distribuição:

Assessoria de Comunicação Social (ACSCM)

Esplanada dos Ministérios, Bloco F, 8º andar.

Tel.: (61) 2021-5109

CEP: 70059-900 - Brasília-DF

Impresso no Brasil / Printed in Brazil

Dados Internacional de Catalogação na Produção (CIP)

Biblioteca. Seção de Biblioteca - MPS

Brasil, Ministério da Previdência Social.

Plano Estratégico / Ministério da Previdência Social. Brasília: MPS, 2015. 44 p.

1. Governança Corporativa. 2. Gestão da Estratégica. 3. Gestão da Inovação. 4. Desenvolvimento Institucional.
5. Desempenho Institucional.

Sumário

Apresentação	7
Contextualização	8
1. Cenário Global da Previdência Social	9
1.1. Contexto Internacional	13
1.2. Contexto Nacional	14
2. O Modelo de Governança Corporativa	19
3. A Cadeia de Valor Integrada	23
4. Formulação da Estratégia Institucional	24
4.2. Referenciais Estratégicos: missão, visão e valores	25
4.3. Mapa Estratégico da Previdência Social	26
4.4. Objetivos Estratégicos	27
4.5. O Plano Plurianual - PPA 2016-2019	36
5. Desdobramento da Estratégia	38
5.1. Ações Estratégicas	40
5.2. Indicadores e Metas	40
Referências	43

Lista de Figuras

Figura 1: Modelo Governança Corporativa da Previdência Social	22
Figura 2: Composição dos Comitês e Conselhos da Previdência Social	22
Figura 3: Classificação e Arquitetura de Processos	23
Figura 4: Cadeia de Valor Integrada da Previdência Social	24
Figura 5: Mapa Estratégico da Previdência Social	28
Figura 6: Estrutura do Plano Plurianual 2016-2019	37
Figura 7: Desdobramento da Estratégia (Adaptado pelo MPS)	38
Figura 8: Alinhamento Vertical e Horizontal (Adaptado pelo Autor)	39

Lista de Tabela

Tabela 1: Segurados Diretamente Protegidos pelos RPPS	17
Tabela 2: Dados Extraídos do Relatório SPPC	19
Tabela 3: Resultado Previdenciário 2014 (% PIB)	31

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Pirâmides Etárias, Brasil 2000-2050	10
Gráfico 2: Evolução do PIB – Variação em volume	11
Gráfico 2: Média de Anos de Estados	12
Gráfico 2: Analfabetismos Funcional	12
Gráfico 5: Os que contribuem para Previdência	12
Gráfico 6: Benefícios Emitidos Por Superintendência	15

Gráfico 7: Benefícios Emitidos do RGPS para Clientela Rural	16
Gráfico 8: Percentual de pessoas com menos de ½ salário mínimo de renda domiciliar per capita no Brasil	16
Gráfico 9: Evolução dos Investimentos dos RPPS – 2004-2014	18
Gráfico 10: Evolução dos Ativos	19

Apresentação

Desde 2003, a Previdência Brasileira passa por mudanças significativas quanto a inovação dos serviços e implementação de planejamento estratégico integrado, que vem promovendo, ao longo desses anos, eficiência e efetividade na obtenção das metas de inclusão previdenciária e melhoria dos serviços prestados à população.

A institucionalização do modelo de governança corporativa, trouxe uma maior integração entre os órgãos envolvidos da Previdência Social, com a finalidade de fortalecer o compromisso com a sociedade na entrega de valor público, no que tange os processos e serviços prestados e os resultados a serem alcançados.

Definiu-se a **missão** e **visão de futuro** para os próximos oito anos. A visão de futuro compreende um conjunto de desafios organizacionais traduzidos em objetivos estratégicos, aferidos por indicadores de desempenho e metas, alavancados pela efetivação de ações estratégicas. Este conjunto de atributos estratégicos que apresentamos a todos da organização constitui o Plano Estratégico da Previdência Social, onde se inserem o próprio Ministério e as entidades vinculadas.

Considerando que os cenários internos e externos das organizações são dinâmicos, ou seja, se modificam em alta velocidade, é preciso prever ajustes periódicos no planejamento estratégico e fortalecer continuamente o compromisso com o modelo de governança corporativa envolvendo os dirigentes e agentes públicos, com um olhar dedicado aos serviços prestados à sociedade, para garantir a efetividade na gestão, na comunicação com as partes interessadas e na avaliação de desempenho institucional.

Convidamos todos os servidores e dirigentes do Ministério da Previdência Social e suas entidades vinculadas para fazerem parte do modelo de governança corporativa e da execução do Plano Estratégico 2016-2019, de forma comprometida e criativa, lembrando que somos todos responsáveis pelo sucesso das políticas públicas de Previdência Social no Brasil. O principal objetivo é oferecer os melhores serviços ao trabalhador e sua família, ou seja, a todos os cidadãos e cidadãs deste País.

“O desafio diário de construir uma Previdência Social sustentável, que cumpra sua missão de proteger o trabalhador e sua família, passa necessariamente pela elaboração de um planejamento estratégico sólido e bem orientado. Planejar estrategicamente significa planejar um futuro melhor para milhões de brasileiros e oferecer serviços com alto grau de excelência e qualidade”.

(Carlos Eduardo Gabas, 2015)

Contextualização

A Previdência Social é uma política de Estado de longo prazo, prevista na Constituição Federal de 1988 entre os Direitos e Garantias Fundamentais, sendo seu principal desafio a garantia de renda em situações de vulnerabilidade do trabalhador e de sua família, como nos casos de doença, invalidez, idade avançada, entre outros. Em 2009, os benefícios previdenciários foram responsáveis por retirar mais de 23 milhões de brasileiros da linha de pobreza, sendo esse impacto verificado principalmente na população idosa.

Na condução dessa política, o Ministério da Previdência Social elegeu como seus objetivos a ampliação da cobertura, a melhoria na qualidade dos atendimentos e a sustentabilidade dos regimes previdenciários. A meta para a cobertura previdenciária é de 77% da população ocupada até 2015, mais ambiciosa do que o compromisso firmado pelo Brasil quando da ratificação da Agenda Hemisférica do Trabalho Decente, da Organização Internacional do Trabalho (OIT).

No que concerne à melhoria da qualidade do atendimento, serão implantadas 435 novas unidades de atendimento até 2015, e o tempo médio de concessão de benefícios, de atendimento e de perícia médica serão sensivelmente reduzidos, em função da adequação de 100% da rede de atendimento.

A sustentabilidade dos regimes será perseguida por um conjunto combinado de medidas, das quais cabe destacar a revisão das regras de concessão de pensão e de idade mínima para aposentadoria, o combate às fraudes, o fortalecimento do Fator Acidentário Previdenciário (FAP), o aprimoramento da supervisão dos fundos de pensão e dos Regimes Próprios dos Servidores Públicos (RPPS), da supervisão com base em riscos do regime complementar, entre outras.

É preciso esclarecer que a definição e institucionalização do modelo de governança corporativa e do plano estratégico, se deu mediante um intenso processo inovação dos serviços e da formulação da estratégia, que envolveu a alta direção e equipes especializadas de cada unidade do Ministério da Previdência Social e de suas entidades vinculadas.

Este representa um importante amadurecimento institucional e um significativo avanço na organização quanto a governança da política de previdência, uma vez que estabelece uma única orientação estratégica que envolve não só a visão do Ministério da Previdência Social e suas entidades vinculadas, mas também representa o compromisso firmado pela Presidência da República por meio do Plano Plurianual (PPA).

1. Cenário Global da Previdência Social

A análise prospectiva de cenários e de tendências de impacto tem sido utilizada como ferramenta no processo de formulação de estratégias organizacionais. Van Der Heijden (2004), explicita a integração entre o planejamento de cenários e a formulação de estratégias quando afirma que: “os cenários são usados como meio de definir a estratégia em relação a uma série de modelos futuros do mundo, plausíveis, mas estruturalmente muito diferentes”. O autor também alerta que, ao se tomarem decisões estratégicas, todos os cenários elaborados devem ser tratados como igualmente prováveis, do contrário, mudanças radicais poderão ser negligenciadas.

A função estratégica de prospecção de cenários difere de outros estudos do futuro, tendo como propósito auxiliar no processo de decisão ao esclarecer as consequências das estratégias de negócio para a criação de valor atuais.

Foram analisadas sete tendências do contexto do sistema previdenciário: (i) acordos internacionais; (ii) demografia; (iii) dinamismo econômico; (iv) social; (v) hegemônias políticas; e (vi) legislação.

a) Contexto Internacional: acordos internacionais

A realização de acordos internacionais de previdência é um aspecto relevante do contexto internacional devido à necessidade crescente de cobertura previdenciária além-fronteiras trazida pela globalização, por meio de um cenário de crescimento das migrações internacionais no futuro.

Estimativa do Ministério das Relações Exteriores, de 2012, apontam que existem cerca de 2,5 milhões de brasileiros no exterior, sendo que esse valor já foi mais elevado (há alguns anos atrás esse valor chegava a 3,5 milhões de brasileiros) e caiu nos últimos anos em função da forte crise econômica em muitos países desenvolvidos e a melhora da economia e do mercado de trabalho brasileiro. Contudo, os acordos irão beneficiar um contingente ainda maior de brasileiros, tendo em vista que beneficiam todos aqueles que têm algum tempo de contribuição no exterior ou mesmo aqueles em deslocamento temporário.

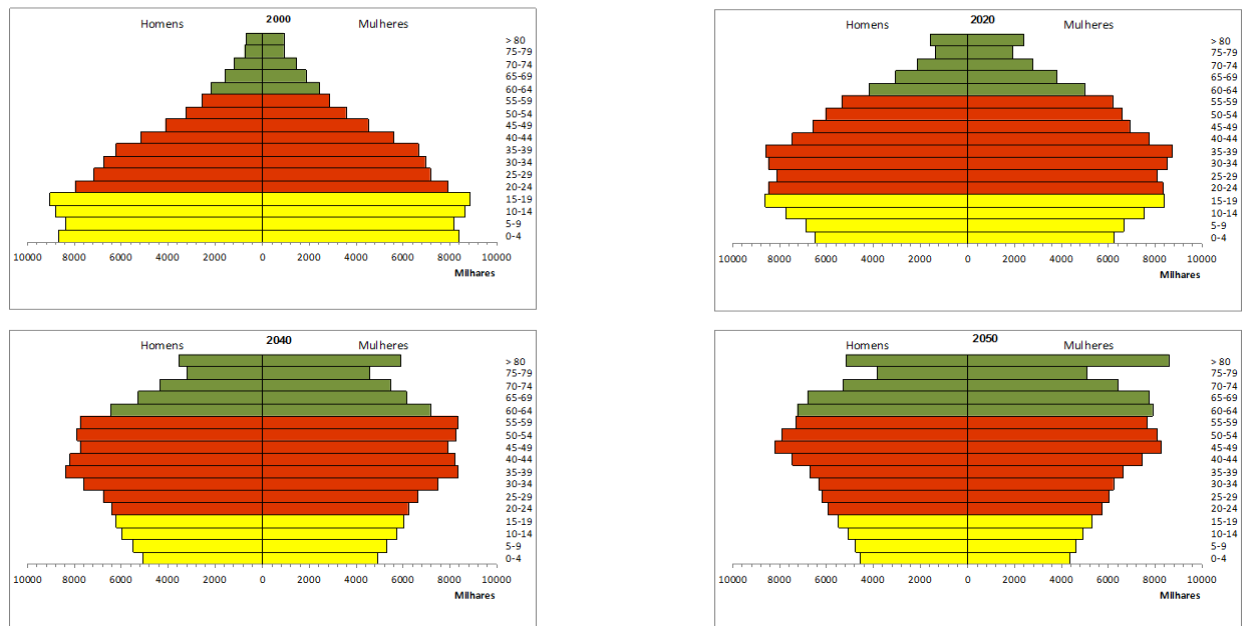
Em meio ao crescente movimento migratório das últimas décadas, os acordos internacionais de previdência social são fundamentais para garantir a proteção social dos trabalhadores, tendo em vista um processo que se caracteriza pela maior interdependência econômica entre as nações e, conseqüentemente, uma maior movimentação de trabalhadores entre os países.

b) Demografia: fecundidade e longevidade

Na análise da dimensão demografia foram destacadas duas tendências que influenciam diretamente o Sistema de Previdência Social no Brasil: a diminuição da taxa de fecundidade e o aumento da expectativa de vida. O Brasil está passando por uma transição

demográfica, taxas mais baixas de fecundidade e de mortalidade, com esperança de vida maior, levando ao estreitamento da base da pirâmide etária – afetando tanto a base de arrecadação previdenciária quanto a de despesa. O reflexo da transição demográfica sobre a base da pirâmide é demonstrado nos gráficos a seguir:

Gráfico 1: Pirâmides Etárias, Brasil 2000-2050
Estreitamento da base, alargamento do topo



Fonte: IBGE. Elaboração SPPS/MPS.

Conforme estudos e projeções do IBGE (2013):

- Estima-se que a população idosa brasileira passe de 20 milhões de pessoas com 60 anos ou mais para cerca de 73,5 milhões em 2060.
- Em termos proporcionais, no mesmo período, a participação dos idosos na população total deverá passar de 10% para cerca de 33%.
- Hoje, uma em cada dez pessoas é idosa. Em 2060, uma em cada três será idosa.

De acordo com a Organização Mundial de Saúde (OMS):

- Em 2050, um quinto da população mundial será de idosos.
- Nos próximos 40 anos o número de pessoas com mais de cem anos aumentará 15 vezes.
- Em 2025, o Brasil será o sexto país com população idosa, estimada em aproximadamente 30 milhões de idosos.

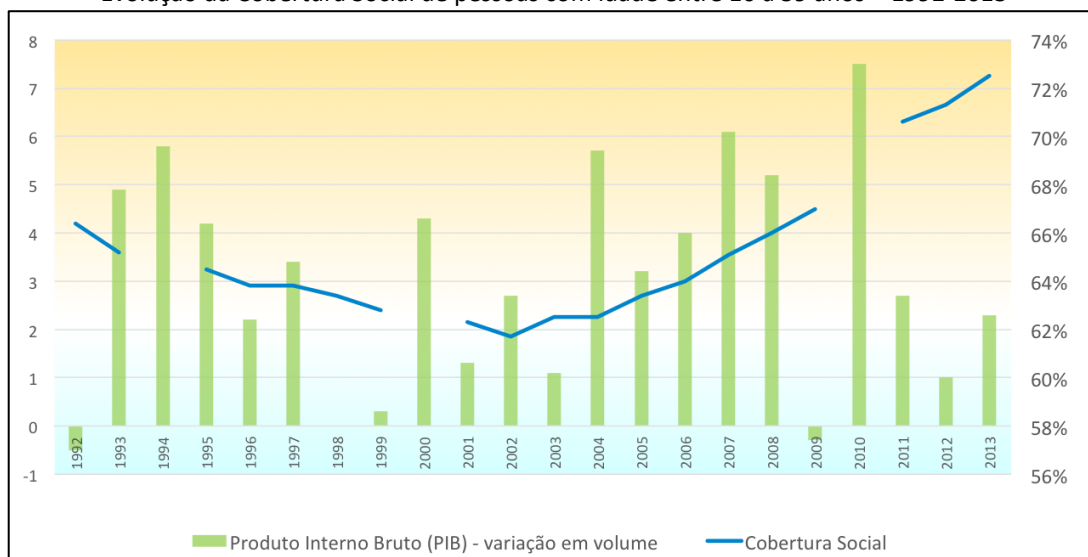
c) Dinamismo Econômico: crescimento do PIB

O dinamismo econômico provoca maior ou menor volume de contribuição ao sistema previdenciário. Entre as tendências que esta dimensão apresenta, foi escolhido o aspecto do

crescimento do Produto Interno Bruto (PIB), que se trata de um indicador que mede o total dos bens e serviços produzidos e em circulação no mercado e tem influência direta sobre a proteção previdenciária. O aumento da proteção previdenciária por sua vez é representado pela taxa de cobertura previdenciária, ou seja, o número de pessoas ocupadas de 16 a 59 anos que contribuem para algum tipo de regime previdenciário público ou que são segurados especiais dividido pelo número total de pessoas ocupadas, com idade de 16 a 59 anos.

Por premissa, um melhor desempenho da economia gera: aumento de empregos formais; melhoria nos níveis de rendimento e aumento da proteção previdenciária. O crescimento do produto interno bruto (PIB) mais vigoroso, a partir de 2004, levou ao aumento da geração de empregos assalariados, aumento da formalização dos contratos de trabalho e consequente aumento da proteção social, conforme demonstra gráfico a seguir:

Gráfico 2: Evolução do PIB – Variação em volume
 Evolução da Cobertura Social de pessoas com idade entre 16 a 59 anos – 1992-2013



Fonte: PNAD/IBGE. Elaboração SPPS/MPS.

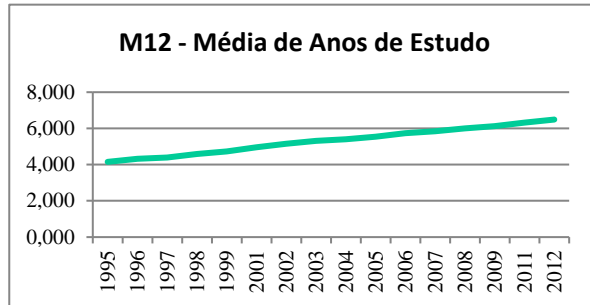
(*) Pessoas de Idade independente de critério de renda.

O cenário de recessão projetado para os próximos anos irá impactar negativamente o PIB e a geração de empregos formais, e por consequência a taxa de proteção social. A retomada do crescimento econômico depois da atual crise deverá ampliar o emprego formal e a contribuição à Previdência Social.

d) Dimensão Social: nível de escolaridade e analfabetismo funcional

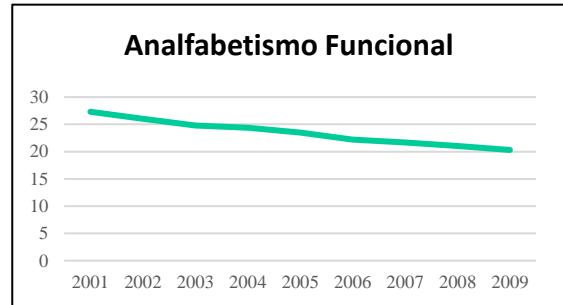
Na dimensão social foi privilegiada a variável escolaridade nos seguintes aspectos: o nível de escolaridade e o volume de analfabetos funcionais do país. Como se evidenciou nas últimas décadas no Brasil, um melhor nível de escolaridade e redução do analfabetismo funcional proporcionam aumento de empregos formais e melhoria nos níveis de renda, o que leva ao aumento da contribuição previdenciária.

Gráfico 3: Média de Anos de Estudos



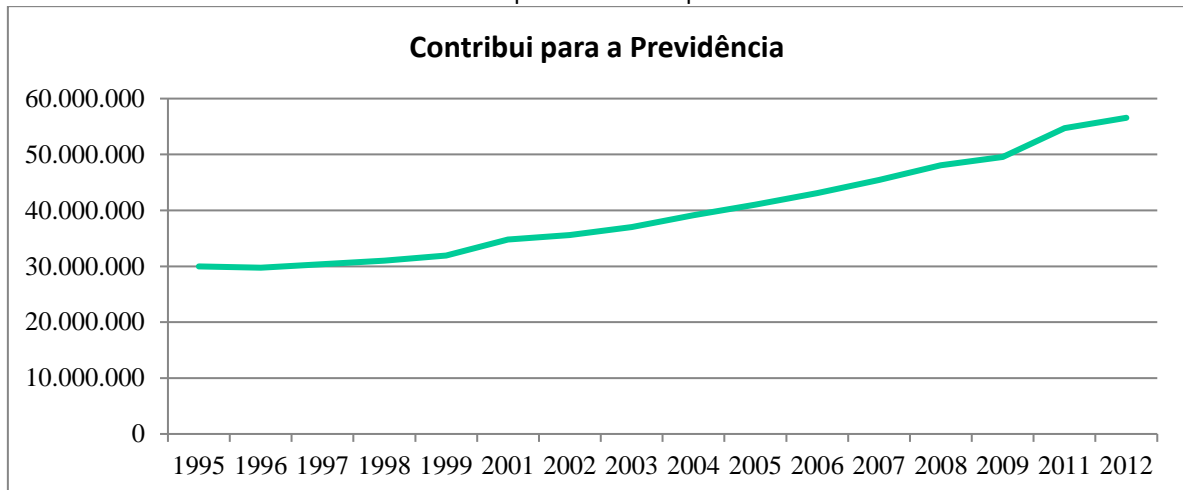
Fonte: PNAD (1995-2012).

Gráfico 4: Analfabetismo Funcional



Fonte: Instituto Paulo Montenegro

Gráfico 5: Os que contribuem para Previdência



Fonte: PNAD (1995-2012).

e) Dimensão Política: tipos de hegemonias políticas que tendem a prevalecer

A análise da dimensão política teve foco na predominância das hegemonias políticas, que trata da supremacia de um povo sobre outros. No âmbito da política, remete à dominação ideológica de uma classe social sobre outra, particularmente da burguesia sobre o proletariado e outras classes de trabalhadores. As áreas de influência da hegemonia em um país são: economia, cultura, poder militar e política.

Conforme a hegemonia, três blocos já estiveram ou estão presentes no contexto do Brasil:

- Liberalismo: Doutrina que prega a defesa da liberdade política e econômica. No Brasil: República Liberal no Brasil (1945 a 1964).
- Socialdemocracia: Ideologia política que suporta intervenções econômicas e sociais do Estado a fim de promover justiça social dentro de um sistema capitalista e uma política envolvendo o bem-estar social.
- Social-liberal: Filosofia política que enfatiza a colaboração mútua através de instituições liberais em oposição à utilização da força para resolver as controvérsias políticas.

Levando em consideração um estudo retrospectivo e suas características político-ideológicas foi possível verificar os principais blocos que tendem a assumir o predomínio na órbita política brasileira nos próximos anos são socialdemocracia e social-liberal.

f) Dimensão Jurídico Institucional: legislação e suas mudanças

A ênfase dimensão jurídico-institucional recaiu sobre as mudanças legislativas que foram marcos nos três regimes de previdência no país:

- Regime geral - Base: Constituição Federal de 1988, art. 201;
- Regime próprio - Base: Constituição Federal de 1988, art. 40 e
- Regime complementar - Base: Constituição Federal de 1988, art. 202.

1.1. Contexto Internacional

Com a crise econômica e financeira iniciada em 2008, somada ao progressivo envelhecimento da população, em virtude do aumento da expectativa de vida e diminuição das taxas de natalidade, verifica-se, em número expressivo de países, propostas de reformas no sistema de previdência, sobretudo nos países desenvolvidos. Trata-se de buscar o constante equilíbrio entre a adequação dos benefícios oferecidos à capacidade de sustentá-los ao longo do tempo.

De acordo com estudo da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), são apontadas três soluções para alcançar a sustentabilidade do sistema previdenciário: (i) aumentar a idade mínima para aposentadoria e incentivos para permanecer na ativa, em função da maior expectativa de vida; (ii) reforçar o princípio redistributivo, com focalização da previdência pública para os mais vulneráveis; (iii) encorajar a previdência privada.

Neste contexto, metade dos países da OCDE já tem planos para aumentar a idade mínima de aposentadoria e outros 7 países devem estabelecer uma relação entre o nível dos benefícios e a idade do beneficiário, como incentivo para retardar a aposentadoria. No mesmo sentido, muitos países desmantelaram incentivos existentes para aposentadoria precoce.

No que concerne à focalização da previdência pública, estatísticas apontam que entre os países com as menores taxas de pobreza em idade avançada, 3 deles (Canadá, Holanda e Nova Zelândia) gastam entre 4% a 5% das suas receitas com previdência pública. Por outro lado, países como Espanha e Grécia, com maior incidência de pobreza em idade avançada, apresentam gastos expressivamente maiores com previdência pública.

Quanto à previdência privada, destaca-se a experiência da Nova Zelândia, onde os trabalhadores são automaticamente filiados ao regime de previdência privada, a não ser que expressamente recusem. A estratégia deve ser seguida pelo Reino Unido já em 2012. O valor dos ativos administrado por entidades de previdência privada na Holanda já ultrapassa o valor do Produto Interno Bruto (PIB) daquele país.

1.2. Contexto Nacional

A **Previdência Social** é uma política de Estado de longo prazo, sendo seu principal desafio a universalização da cobertura previdenciária. O bem-estar do trabalhador brasileiro e de sua família é o principal objetivo da Previdência Social, na busca de oferecer os melhores serviços a todos os cidadãos e cidadãs deste País, expressados na missão e visão de futuro da previdência. É um direito social, previsto no art. 6º da Constituição Federal de 1988 entre os direitos e garantias fundamentais, que garante renda não inferior ao salário mínimo ao trabalhador e a sua família.

O macro desafio da Previdência Social é a promoção do acesso universal, com qualidade e equidade, em total harmonia com a missão da instituição que é “garantir proteção ao trabalhador e sua família, por meio de sistema público de política previdenciária solidária, inclusiva e sustentável, com o objetivo de promover o bem-estar social”.

A busca pela excelência na Previdência Social proporcionou a criação de um modelo de gestão, com foco em governança para resultados, que se tornou referência no âmbito da administração pública federal. Trata-se de modelo lógico, definido a partir de sua arquitetura estratégica, focado na governança, capacidades e competências da Previdência Social. Resulta em um processo permanente e evolutivo, voltado diretamente para a consecução de sua missão, consequentemente para a visão de futuro: “ser reconhecida como patrimônio do trabalhador e sua família, pela sustentabilidade dos regimes previdenciários e pela excelência na gestão, cobertura e atendimento”. A gestão estratégica do sistema previdenciário está em consonância com o Plano Plurianual 2012-2015, que contempla os objetivos estratégicos e as metas.

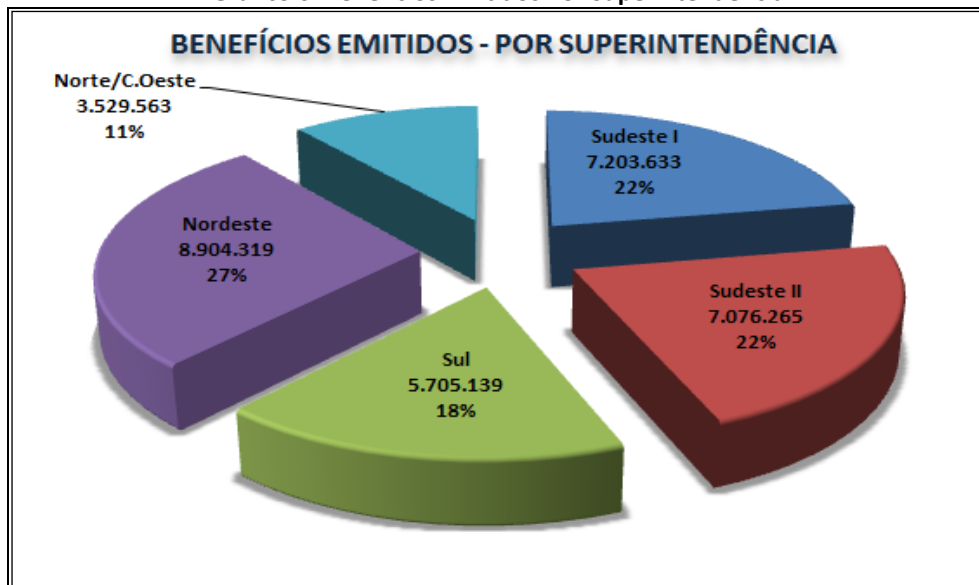
A Previdência Social está organizada em **três regimes** distintos, independentes entre si:

- a) **regime geral** de caráter contributivo e de filiação obrigatória, observados critérios que preservem o equilíbrio financeiro e atuarial e atenderá, nos termos da lei: (i) cobertura dos eventos de doença, invalidez, morte e idade avançada; (ii) proteção à maternidade, especialmente à gestante; (iii) proteção ao trabalhador em situação de desemprego involuntário; (iv) salário-família e auxílio-reclusão para os dependentes dos segurados de baixa renda; (v) pensão por morte do segurado, homem ou mulher, ao cônjuge ou companheiro e dependentes. (Art. 201, CF/88);
- b) **regime próprio dos servidores públicos** titulares de cargos efetivos da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, incluídas suas autarquias e fundações; é um regime de previdência de caráter contributivo e solidário, mediante contribuição do ente público, dos servidores ativos, aposentados e pensionistas, observados critérios que preservem o equilíbrio financeiro e atuarial. (Art. 40, CF/88);
- c) **regime de previdência complementar** organizado de forma autônoma em relação aos regimes públicos e, é facultativo, baseado na constituição de reservas que garantam o benefício contratado, e regulado por lei complementar. (art. 202, CF/88).

O Regime Geral de Previdência Social - RGPS é administrado pelo Instituto Nacional do Seguro Social - INSS, autarquia federal vinculada ao Ministério da Previdência Social, e possui caráter contributivo e de filiação obrigatória. Atende ao setor privado, apesar de sua administração ser pública, e, dentre os contribuintes, encontram-se os empregadores, empregados assalariados, domésticos, autônomos, contribuintes individuais e trabalhadores rurais.

O RGPS é uma das políticas públicas de maior impacto na vida do cidadão brasileiro. Os benefícios previdenciários (aposentadorias, pensões e auxílios) influenciam nas condições socioeconômicas de todo território nacional. De acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios - PNAD 2013, 50,12 milhões de brasileiros contribuíram para o RGPS. Em abril de 2015, foram emitidos 32,4 milhões de benefícios (previdenciários e assistenciais), totalizando R\$ 32,5 bilhões. Os benefícios concentram-se principalmente nas regiões Sudeste (44,05) e Nordeste (27,47).

Gráfico 6: Benefícios Emitidos Por Superintendência

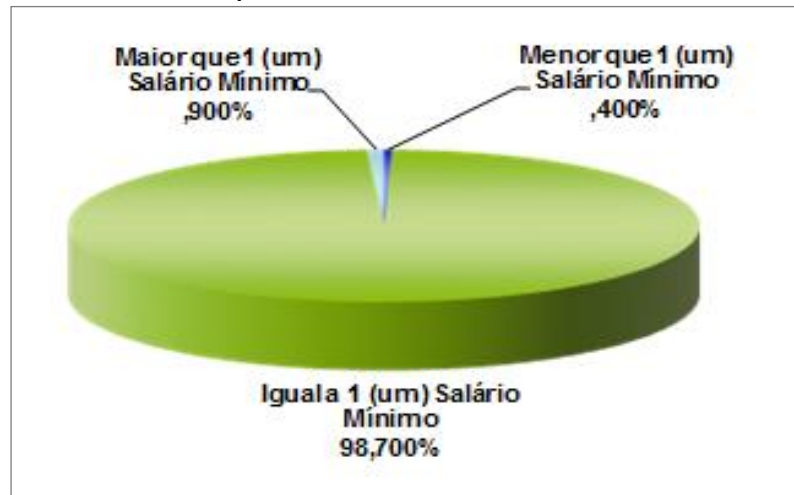


Fonte: INSS em Números - CGPGE/INSS. Dados de Abril/2014.

Nota: Inclui Benefícios Assistenciais.

Os benefícios do RGPS desempenham papel fundamental na redução da pobreza e na distribuição de renda do país. A política governamental de conceder aumentos reais nos últimos anos para o salário mínimo, piso dos benefícios previdenciários, vem ampliando a renda e a qualidade de vida da população mais pobre, em especial, das áreas rurais, uma vez que praticamente a totalidade dos benefícios emitidos para clientela rural é de um salário mínimo.

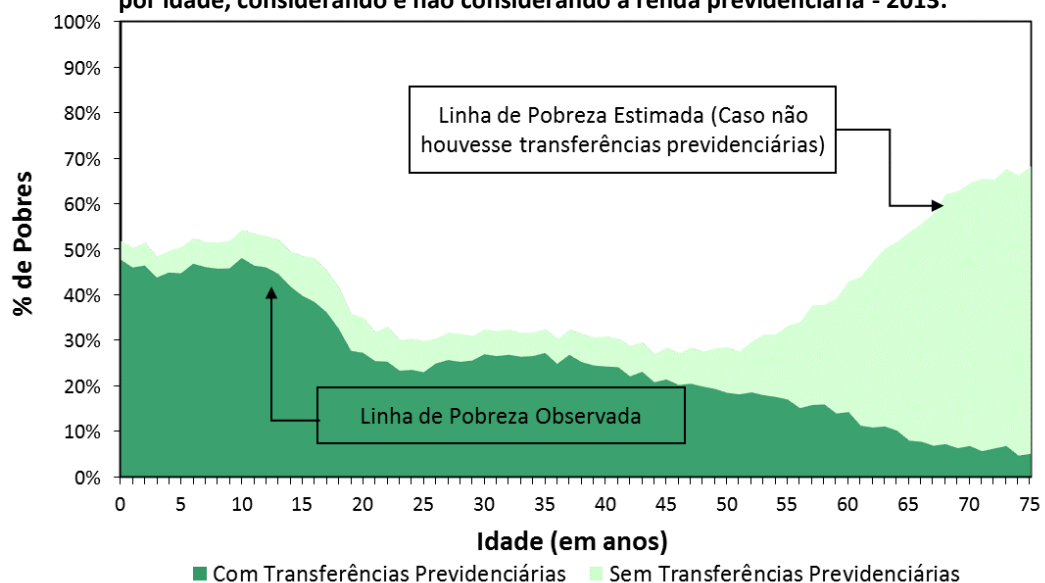
Gráfico 7: Benefícios Emitidos do RGPS para Clientela Rural por Faixa de Valor - Maio/2015



Fonte: SPPS/MPS.

De acordo com a Secretaria de Políticas de Previdência Social, em 2013, os benefícios previdenciários fizeram com que mais de 25 milhões de pessoas deixassem de figurar abaixo da linha de pobreza (menos de $\frac{1}{2}$ salário mínimo de renda domiciliar per capita) no Brasil. O impacto dos benefícios sobre a pobreza concentra-se principalmente na população idosa, uma vez que o foco da Previdência Social é garantia de renda em idade avançada. Entretanto, a redução da pobreza ocorre em todas as faixas etárias, favorecendo aqueles com idade superior a 55 anos.

Gráfico 8: Percentual de pessoas com menos de $\frac{1}{2}$ salário mínimo de renda domiciliar per capita no Brasil por idade, considerando e não considerando a renda previdenciária - 2013.



Fonte: PNAD/IBGE 2013. Elaboração: MPS/SPPS/DRGPS/CGEPR.

Nota: Inclui Benefícios Assistenciais.

As questões fundamentais para o RGPS num horizonte de médio prazo são a ampliação da cobertura previdenciária - com foco na inclusão de trabalhadores mais desfavorecidos, como os trabalhadores sem carteira assinada, que trabalham por conta própria e os domésticos - e o aprimoramento das medidas de gestão do sistema previdenciário, facilitando acesso aos benefícios e melhorando ainda mais a qualidade dos serviços prestados.

Os Regimes Próprios de Previdência Social - RPPS são constituídos mediante lei de cada ente federativo, com a finalidade de assegurar a proteção previdenciária dos servidores públicos titulares de cargos efetivos da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, observados os princípios do caráter contributivo e solidário e do equilíbrio financeiro e atuarial, em consonância com os preceitos dos arts. 40, 149, § 1º e 249 da Constituição Federal.

As Emendas Constitucionais nº 20/1998 e nº 41/2003 e as Leis nº 9.717/1998 e nº 10.887/2004 redefiniram o marco institucional dos RPPS, estabelecendo regras de organização e funcionamento que proporcionaram significativos avanços na sua gestão. A Lei Complementar nº 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal) também traz vários dispositivos para garantir a segregação e a preservação dos recursos vinculados aos RPPS.

Atualmente existem aproximadamente 2.065 RPPS, incluindo a União, todos os Estados e o Distrito Federal, todas as Capitais e aproximadamente 2.000 Municípios, nos quais vive em torno de 70% da população brasileira. O total de segurados diretamente protegidos pelos RPPS aproxima-se de 9,4 milhões de pessoas, conforme discriminado no quadro a seguir:

Tabela 1: Segurados Diretamente Protegidos pelos RPPS

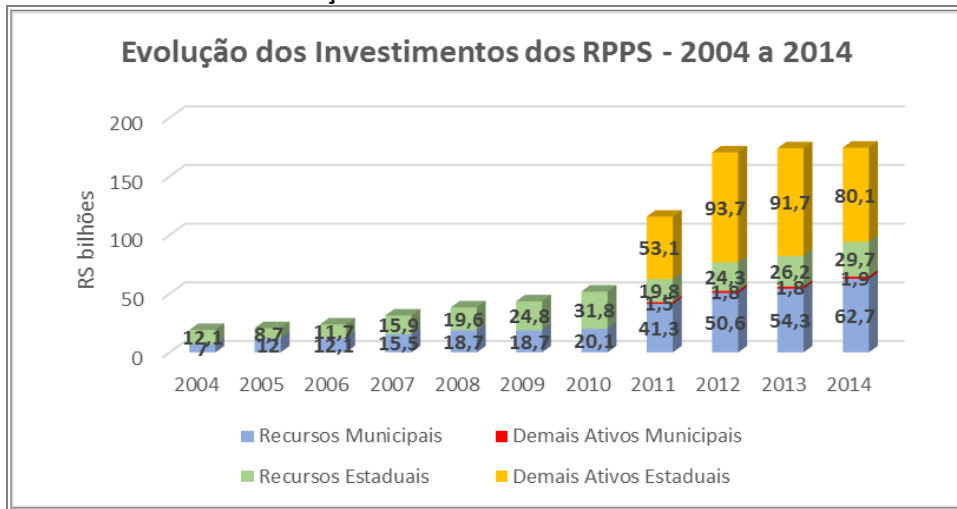
	Ativos	Aposentados	Pensionistas	Total
União	1.152.530	561.438	410.886	2.124.854
Estados/DF	2.657.311	1.318.427	486.754	4.462.492
Municípios	2.186.810	470.480	144.009	2.801.300
Total	5.996.651	2.350.345	1.041.649	9.388.646

Fonte: AEPS 2013. Elaboração: SPPS/MPS.

O art. 9º da Lei nº 9.717/1998, que estabelece as normas gerais de organização e funcionamento dos RPPS, atribuiu à União, por intermédio do Ministério da Previdência Social - MPS, a competência para orientar, supervisionar e acompanhar, bem como estabelecer e publicar os parâmetros e diretrizes gerais.

Os RPPS ainda apresentam grandes desafios a serem superados para assegurar a sua sustentabilidade e o equilíbrio financeiro e atuarial. Diante disso, o MPS vem promovendo medidas para equacionar os déficits e garantir o ingresso dos recursos nas contas dos fundos previdenciários, possibilitando a sua aplicação no mercado financeiro, segundo regras estabelecidas em resoluções do Conselho Monetário Nacional - CMN, permitindo a formação de reservas destinadas ao pagamento dos benefícios previdenciários de responsabilidade do RPPS. Esses recursos financeiros, somados a outros ativos incorporados aos fundos previdenciários, tiveram expressiva evolução entre os anos de 2004 a 2014.

Gráfico 9: Evolução dos Investimentos dos RPPS – 2004-2014



Fonte: CADPREV. Elaboração: SPSS/MPS.

O Regime de Previdência Complementar - RPC, é composto pelas Entidades Fechadas de Previdência Complementar - EFPC, que são fiscalizadas e supervisionadas pela Superintendência Nacional de Previdência Complementar - Previc, autarquia de natureza especial vinculada ao Ministério da Previdência Social. EFPC tem administração privada, e também são conhecidas como fundos de pensão.

Os fundos de pensão operam Planos de Benefícios destinados aos empregados de empresa ou grupo de empresas, bem como aos associados ou membros de associações, entidades de caráter profissional, classista ou setorial, denominados de patrocinadores ou instituidores, respectivamente.

O Regime de Previdência Complementar integra o sistema de previdência social brasileiro, estando o segmento de entidades fechadas vinculado ao Ministério da Previdência Social. Constitui-se em um importante instrumento de proteção adicional ao trabalhador, contribuindo de forma decisiva para o aumento da proteção social, por meio da manutenção do poder aquisitivo das famílias. Além disso, a previdência complementar é um mecanismo de formação de poupança interna e de longo prazo, ampliando a capacidade de investimento do país, contribuindo para o crescimento econômico. Os Fundos de Pensão, protegem mais de 7 (sete) milhões de brasileiros, entre participantes, assistidos e beneficiários.

Gráfico 10: Evolução dos Ativos

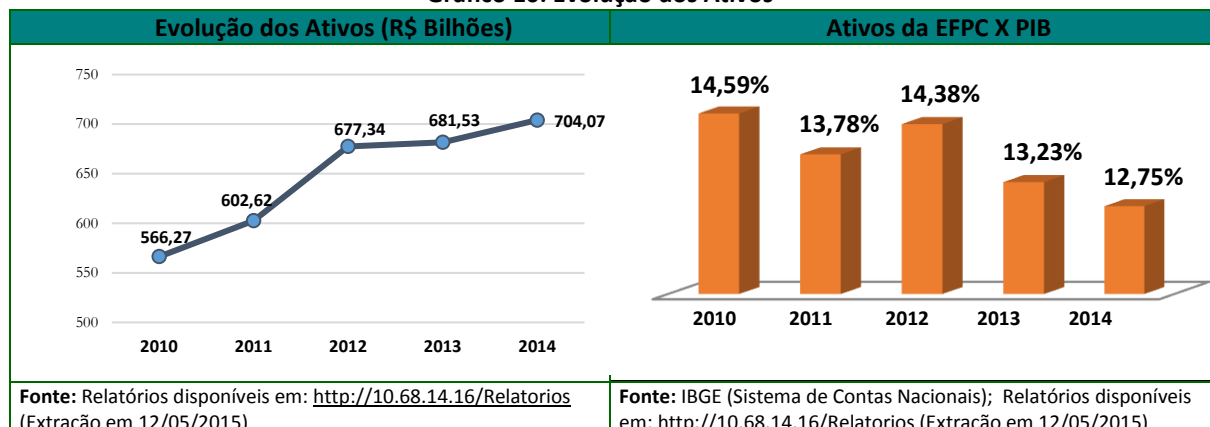


Tabela 2: Dados Extraídos do Relatório SPPC

DESCRIÇÕES	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Acumulado
EFPC (Fluxo Médio)	21,92%	13,65%	10,01%	15,77%	3,40%	7,02%	95,28%
INPC + 5,50%	9,61%	11,97%	11,58%	11,70%	11,06%	11,73%	89,81%
IPCA + 5,50%	9,81%	11,41%	12,00%	11,34%	11,41%	11,91%	90,21%
IBOVESPA	82,66%	1,04%	-18,11%	7,40%	-15,50%	-2,91%	41,15%
Renda Fixa (EAPC)	8,87%	9,00%	10,41%	9,31%	3,68%	9,45%	62,52%
Multimercados (EAPC)	18,14%	8,50%	6,94%	10,81%	1,73%	9,14%	68,65%
Até 15 % RV (EAPC)	14,50%	7,09%	6,31%	7,91%	2,30%	6,87%	53,79%
Até 30 % RV (EAPC)	20,39%	6,20%	2,66%	7,54%	0,06%	5,53%	49,05%
Até 49% RV (EAPC)	32,37%	4,89%	-2,51%	7,79%	-3,12%	3,14%	45,79%

Fontes: EFPC: Dados extraídos do Relatório SPPC Rentabilidade_Modalidade_SPPC do Rporting Services, em 20/05/2015; Fórmulas estabelecidas pelo GT de Rentabilidade da PREVIC agosto 2012.

EFPC: Dados extraídos do Relatório SPPC Rentabilidade_Modalidade_SPPC do Rporting Services, em 20/05/2015; Fórmulas estabelecidas pelo GT de Rentabilidade da PREVIC agosto 2012.

INPC e IPCA: IBGE/Sistema Nacional de Índices de Preços ao Consumidor, abril 2015.

IBOVESPA: BMF&Bovespa/Índice IBOVESPA

EAPC: Dados fornecidos pela NetQuant Financial Technologies.

2. O Modelo de Governança Corporativa

O Ministério da Previdência Social (MPS) atua em conformidade com os procedimentos estabelecidos, observando sempre os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da celeridade, da eficiência e efetividade, da finalidade, do interesse público e da motivação dos atos administrativos.

A Previdência Social, nos últimos doze anos, vem gerando estudos na promoção do fortalecimento do modelo de governança corporativa com alcance ao cumprimento das entregas do valor público. O investimento em mecanismos de governança corporativa e melhoria da gestão, impulsionado pela Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, que se insere na necessidade de aprimoramento da gestão pública focada em ações de melhoria de

serviços, vem fortalecer a institucionalização do modelo de governança corporativa na Previdência Social, *in verbis*, **grifo nosso**:

Art. 2º O GESPÚBLICA deverá contemplar a formulação e implementação de medidas integradas em agenda de **transformações da gestão**, necessárias à promoção dos resultados preconizados no plano plurianual, à consolidação da administração pública profissional **voltada ao interesse do cidadão** e à aplicação de instrumentos e abordagens gerenciais, que objetivem:

- I - eliminar o déficit institucional, visando ao integral atendimento das competências constitucionais do Poder Executivo Federal;
- II - **promover a governança**, aumentando a capacidade de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas;
- III - promover a eficiência, por meio de melhor aproveitamento dos recursos, relativamente aos resultados da ação pública;
- IV - **assegurar a eficácia e efetividade da ação governamental**, promovendo a adequação entre meios, ações, impactos e resultados; e
- V - promover a **gestão democrática, participativa, transparente e ética**.

Estudos de inovação dos serviços e processos com alcance ao valor público entregue à sociedade e ao Estado, foram priorizados com base em literatura de ponta, modelos de outros governos, bem como na efetivação do Decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009, que dispõe sobre a simplificação do atendimento público prestado ao cidadão, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma em documentos produzidos no Brasil, institui a “Carta de Serviços ao Cidadão”, *in verbis*, **grifo nosso**:

Art. 1º Os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal observarão as seguintes diretrizes nas **relações entre si e com o cidadão**:

- I - presunção de boa-fé;
- II - compartilhamento de informações, nos termos da lei;
- III - atuação integrada e sistêmica na expedição de atestados, certidões e documentos comprobatórios de regularidade;
- IV - **racionalização de métodos e procedimentos de controle**;
- V - eliminação de formalidades e exigências cujo custo econômico ou social seja superior ao risco envolvido;
- VI - aplicação de soluções tecnológicas que visem a **simplificar processos e procedimentos de atendimento ao cidadão e a propiciar melhores condições para o compartilhamento das informações**;
- VII - utilização de linguagem simples e compreensível, evitando o uso de siglas, jargões e estrangeirismos; e
- VIII - articulação com Estados, Distrito Federal, Municípios e outros poderes para a **integração, racionalização, disponibilização e simplificação de serviços públicos prestados ao cidadão**.

No contexto de **organização e inovação institucional** está o Decreto nº 6.944, de 21 de agosto de 2009, que estabelece o conjunto de medidas que propiciam aos órgãos ou entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, a melhoria das suas condições de funcionamento, compreendendo a de caráter organizacional, que lhe

proporcione melhor desempenho no exercício de suas competências institucionais, descritas do art. 20, *in verbis*, **grifo nosso**:

Art. 20. Ficam organizadas sob a forma de sistema, com a designação de Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG, as atividades de desenvolvimento organizacional dos órgãos e entidades da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Federal, com as seguintes finalidades:

- I - uniformizar e integrar ações das unidades que o compõem;
- II - **constituir rede colaborativa voltada à melhoria da gestão pública**;
- III - desenvolver **padrões de qualidade e de racionalidade**;
- IV - proporcionar meios para melhorar o desempenho institucional e otimizar a utilização dos recursos disponíveis; e
- V - reduzir custos operacionais e assegurar a continuidade dos processos de organização e inovação institucional.

Parágrafo único. Para os fins deste Decreto, consideram-se funções básicas de organização e inovação institucional:

- I - definição das competências dos órgãos e entidades e das atribuições de seus dirigentes;
- II - organização e funcionamento da administração federal;
- III - estabelecimento de **programas de melhoria do desempenho dos órgãos e entidades**;
- IV - geração, adaptação e **disseminação de tecnologias de inovação**;
- V - **racionalização de métodos e processos** administrativos;
- VI - elaboração de planos de formação, desenvolvimento e treinamento do pessoal envolvido na área de abrangência do sistema; e
- VII - disseminação de informações organizacionais e de **desempenho da gestão** administrativa.

A Governança Corporativa da Previdência Social vem se consolidando à medida que se implementam as estratégias voltadas ao valor público, institucionalização de instrumentos de gestão apresentados pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, quando trata do GESPÚBLICA, e pelos dos órgãos de controles.

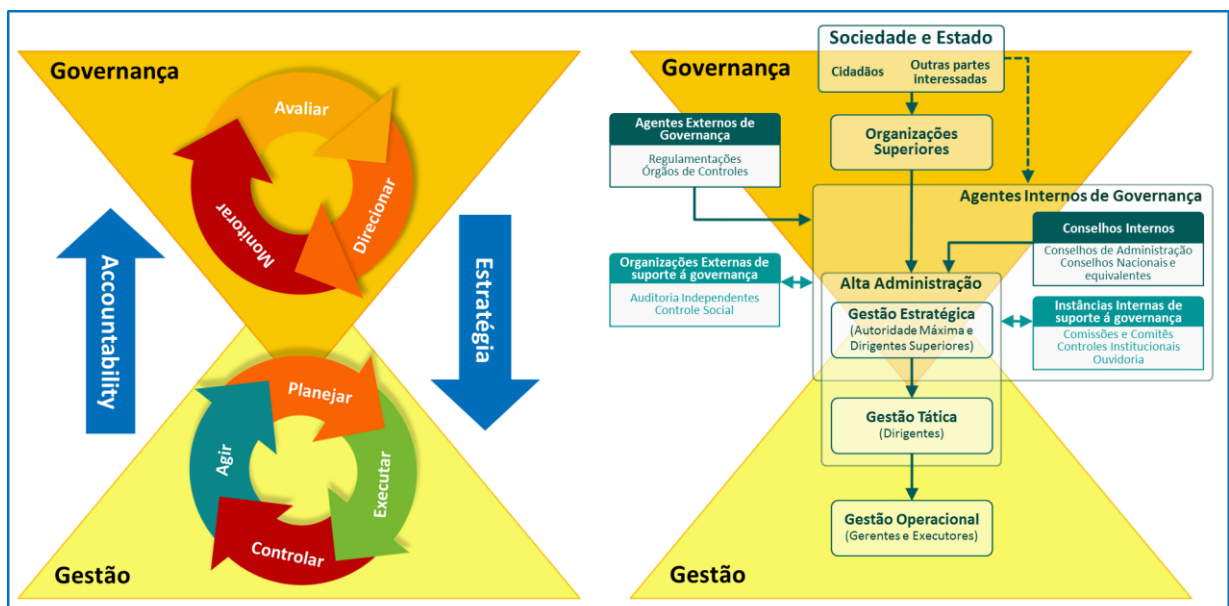
A estrutura de Governança Corporativa da Previdência Social está baseada no ciclo de governança: avaliação, direcionamento e monitoramento; e no ciclo de gestão: planejamento, execução, controle e ação corretiva. Tanto sob o aspecto de governança quanto o de gestão, faz necessários os mecanismos de liderança, estratégia e controle efetivo na organização. O modelo de governança está representado pelas demandas da sociedade e do estado e inclui os agentes internos de governança, representado pelos conselhos, comitês e comissões que propõem e fortalecem as políticas públicas.

Governança no setor público compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade. (TCU, 2014)

Os agentes internos de governança seguem as exigências de organização exercida pelos Sistemas Estruturantes na Administração Pública Federal e do Decreto Regimental do

Ministério da Previdência Social (MPS), quanto aos Conselhos Nacionais. Os estudos de abordagens dos sistemas estruturantes tiveram como finalidade a apropriação da importância dos macroprocessos integradores (gerenciais e de suporte), que fazem parte da estruturação dos órgãos públicos, regulamentados em seu fundamento e funcionamento. Os sistemas estruturantes são conjuntos de elementos, articulados entre si e interdependentes, voltados para a realização de objetivos e estão previstas no Decreto-Lei nº 200, de 1967, e suas atualizações e desdobramentos, que dispõe sobre a organização da Administração Pública Federal. A estruturação do modelo de governança na Previdência Social está representada, conforme figura 1:

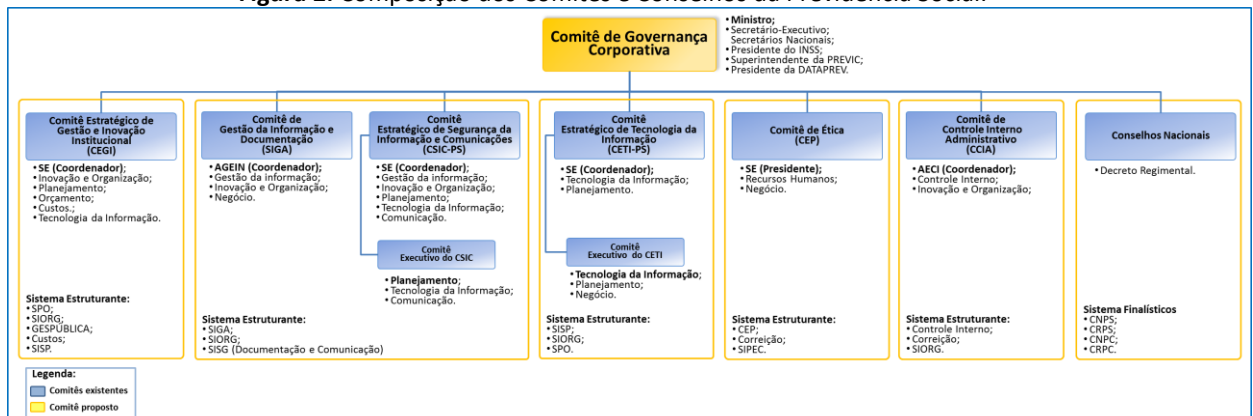
Figura 1: Modelo Governança Corporativa da Previdência Social.



Fonte: TCU, 2013, adaptado pelo MPS.

A composição dos comitês e conselhos na Previdência Social, que representam os agentes internos de governança, está baseada nos sistemas estruturantes e nos conselhos nacionais, que estão dispostos, conforme figura 2:

Figura 2: Composição dos Comitês e Conselhos da Previdência Social.

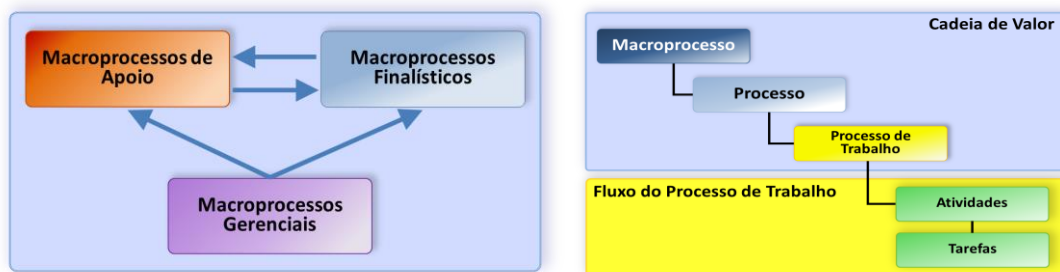


Fonte: AGEIN/MPS, 2013.

3. A Cadeia de Valor Integrada

A Previdência Social tem em seu histórico estudos de aperfeiçoamento quanto ao gerenciamento de processos de negócio e a criação da cadeia de valor. A **Cadeia de Valor Integrada (CVI)** prevê a classificação dos macroprocessos em três categorias que se integram e se complementam: macroprocessos gerenciais, finalísticos e de apoio. Além da classificação presente na cadeia de valor, tem-se a abordagem da arquitetura dos processos que se apresentam em cinco níveis: macroprocessos, processos, processos de trabalho, atividades e tarefas.

Figura 3: Classificação e Arquitetura de Processos



Fonte: AGEIN/MPS

Na definição da Cadeia de Valor Integrada (CVI), quanto a representação dos macroprocessos gerenciais e de apoio, estão associados aos Sistemas Estruturantes, onde se identificou, que os processos dos sistemas estruturantes não poderiam ser diferentes nos órgãos centrais, setoriais ou seccionais, ou seja, a administração pública deve ter estes processos modelados para todos os órgãos públicos.

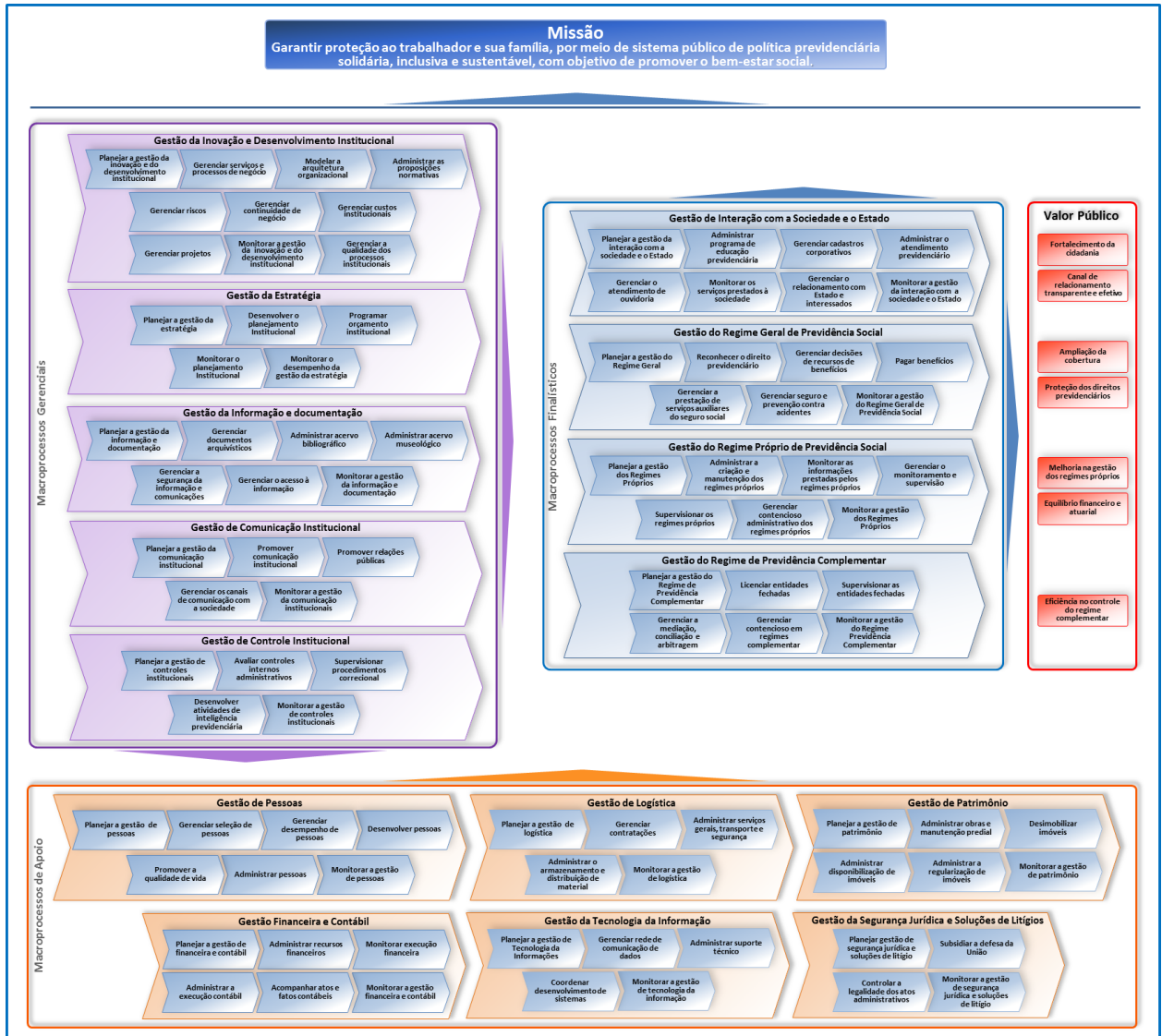
Quanto aos **macroprocessos finalísticos**, observou-se a missão da Previdência Social e os estudos da arquitetura de processos. O conjunto de macroprocessos está entendido como um modelo lógico, definido a partir de sua arquitetura estratégica que envolve escopo e posicionamento, governança, capacidades e competências, o que resulta em um modelo relativamente permanente.

A **Cadeia de Valor Integrada da Previdência Social** está representada até o nível de processos e apresenta o **valor público** entregue pelos macroprocessos finalísticos. Os demais níveis são representados em fluxos de processos que subsidiam a execução dos serviços e processos institucionais.

A Cadeia de Valor Integrada (CVI) subsidia a formulação da estratégia e seu desdobramento, proporciona as intervenções necessárias de inovação e modelagem dos processos, que venha a fundamentar os princípios e objetivos organizacionais, com a finalidade de promover: (i) a melhoria da gestão pública; (ii) a gestão por resultados; (iii) a transparência e a facilidade de acesso aos serviços prestados; (iv) a excelência no atendimento

aos cidadãos/sociedade; (v) a transformação do negócio; (vi) o fortalecimento da organização; e (vii) maior visibilidade das competências organizacionais.

Figura 4: Cadeia de Valor Integrada da Previdência Social



Fonte: AGEIN/MPS

4. Formulação da Estratégia Institucional

Para Peter Drucker, considerado o pai da administração moderna, “planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas”. Em outras palavras, trata-se de, a partir da definição de um futuro desejado, orientar as decisões no presente.

Entre os efeitos do planejamento estratégico nas organizações, destacam-se:

- transforma a organização de reativa em proativa;
- alavanca a organização na obtenção de melhores resultados operacionais;
- deixa clara a razão de ser da organização;
- amplia o horizonte de análise dos dirigentes quanto à prospecção do ambiente em que a organização irá operar;
- norteia e agiliza o processo decisório;
- proporciona a descentralização de ações;
- torna possível à organização a manutenção de maior interação com o ambiente;
- permite a avaliação e priorização de iniciativas alternativas em relação a estados futuros;
- possibilita a sinergia entre as áreas funcionais da organização;
- amplia o nível de interação entre os indivíduos da organização, a partir da concentração de esforços para um fim comum; e
- proporciona um esforço coordenado que otimiza o impacto de recursos limitados.

4.1. Planejamento Estratégico Institucional (PEI)

Dentre os diversos modelos e técnicas existentes, a Previdência Social identificou a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) para a implementar o seu planejamento estratégico, por se aproximar de suas necessidades e comunicar a estratégia para toda a organização de forma clara e direta.

A arquitetura inicial está na definição da **Missão** da organização, com a participação conjunta de todos seus líderes, bem como a **Visão de Futuro**, que estabelece onde a organização quer chegar, ou seja, o foco principal desenhado para o futuro que se pretende atingir.

Por meio de estudos de cenários e tendências globais, da formulação da Missão e Visão de Futuro, e da identificação dos públicos de interesse que se deseja atingir, foi elaborado o **Plano Estratégico 2016-2019**, composto por um conjunto de **Objetivos Estratégicos**, que, por sua vez, mobilizam a execução de **Ações Estratégicas**, todos organizados em uma relação de causa e efeito por meio de **Perspectivas** e **Direcionadores Estratégicos**. São ainda estabelecidos indicadores e metas, que possibilitam a gestão contínua do Plano.

4.2. Referenciais Estratégicos: missão, visão e valores

A Previdência Social, a partir das disposições da Constituição Federal de 1988 e da avaliação de suas ações junto aos seus gestores, instituiu sua Missão, seu propósito fundamental, o porquê de sua existência. A Missão da Previdência Social:

Garantir proteção ao trabalhador e sua família, por meio de sistema público de política previdenciária solidária, inclusiva e sustentável, com objetivo de promover o bem-estar social.

A **Visão** é a imagem que a Previdência Social tem a respeito de si mesma e de seu futuro, é aonde ela quer chegar. Para que ela seja atingida, é preciso que todos trabalhem em conjunto. A Visão de Futuro da Previdência Social:

Ser reconhecida como patrimônio do trabalhador e sua família, pela sustentabilidade dos regimes previdenciários, pela excelência na gestão, cobertura e atendimento.

Os **Valores** são guias para o processo decisório e para o comportamento da Previdência Social no cumprimento de sua Missão e na busca da Visão de Futuro. São a base da cultura corporativa e servem de referência para o comportamento do dia-a-dia.

- a) **Ética:** disciplina ou orienta o comportamento humano, refletindo a respeito da essência das normas, dos valores e dos preceitos da moral de um indivíduo. Agir com honestidade, integridade e idoneidade em todas as ações e relações, contribuindo para a construção de valores universalmente desejáveis.
- b) **Respeito:** sentimento que leva alguém a tratar o próximo com atenção, consideração e reverência. Respeito pelas pessoas, por seus valores, pela sua individualidade, pela sua diversidade. Respeito pela natureza. Respeitar o valor dos profissionais e dos cidadãos. Respeitar a sociedade, facilitar o pronto atendimento, a garantia no reconhecimento dos direitos, reduzindo desigualdades e alcançando a inclusão social.
- c) **Segurança:** conjunto de processos, de dispositivos e de medidas de precaução, que asseguram o sucesso dos resultados esperados, o cumprimento de planos que contribuam para a estabilidade e firmeza das ações. Preservar o sigilo das informações bem como garantir a segurança dos colegas e dos cidadãos.
- d) **Transparência:** representa o modo de conduta das ações e processos que os gestores e servidores devem adotar como premissa. Informar a todos sobre as ações executadas e os resultados obtidos, permitindo o controle social, com a prática de atos com visibilidade plena no desempenho de suas atribuições.

4.3. Mapa Estratégico da Previdência Social

O **Mapa Estratégico** é uma representação gráfica do Plano Estratégico da Previdência Social, composto por um conjunto de desafios, denominados **objetivos estratégicos**, que se relacionam de forma a alcançarem a consecução da **visão de futuro**, que venham a fortalecer o cumprimento da **missão**.

Os **objetivos estratégicos** estão distribuídos horizontalmente em **perspectivas**, mantendo uma relação de causa e efeito entre suas dimensões. As perspectivas formam o

conjunto de pontos de vista ou o conjunto de componentes-chave que direcionam a execução da estratégia. Cada perspectiva engloba um conjunto de objetivos estratégicos.

O conjunto de perspectivas permite uma visão completa da estratégia da organização e conta a história da estratégia em uma estrutura facilmente compreensível. A Previdência Social definiu para este plano: **perspectivas de processos internos** e de **aprendizado e crescimento**, focadas para dentro da organização, enquanto as **perspectivas de resultados** preocupam-se com os interesses dos públicos externos.

Os Objetivos Estratégicos foram agrupados verticalmente em **direcionadores estratégicos**. Estes estão representados por **relações de causa e efeito** entre as descrições dos maiores componentes da estratégia articulados à Visão de Futuro. São as macroestratégias que representam uma ligação vertical entre grupos de objetivos estratégicos e sinalizam as prioridades estratégicas organizacionais.

A Previdência Social identificou para o seu **Plano Estratégico 2016-2019** os seguintes direcionadores estratégicos:

- a) Fortalecimento da proteção social;
- b) Ampliação e fidelização;
- c) Excelência do atendimento e controle social;
- d) Efetividade na supervisão;
- e) Inovação institucional;
- f) Gestão estratégica de pessoas;
- g) Modernização da Infraestrutura e otimização de recursos.

4.4. Objetivos Estratégicos

Na formulação da estratégia da Previdência Social, destacaram-se vinte e dois objetivos estratégicos que garantem a sustentação à consecução dos resultados a serem alcançados. Cada Objetivo e suas descrições estão apresentados, a seguir, por perspectivas definidas na Previdência Social.

Figura 5: Mapa Estratégico da Previdência Social



Fonte: AGEIN, 2015

4.1.1. Perspectiva de Resultados

Composto pelos seguintes objetivos estratégicos:

- a) **Fortalecer ações de inclusão e manutenção do cidadão no sistema previdenciário:** garantir a universalização da cobertura, promovendo a inclusão e manutenção dos trabalhadores e sua família no sistema previdenciário brasileiro, por meio do conhecimento do perfil do cidadão e do fortalecimento da educação previdenciária aprimorando a relação com a sociedade.

Estima-se que existam cerca de 24,2 milhões de pessoas ocupadas (com idade entre 16 e 59 anos) sem proteção previdenciária, ou seja, sem vínculo contributivo com a Previdência Social e tampouco a ela vinculadas na condição de beneficiários. Embora a Assistência Social cubra uma parcela dessa população, trata-se de um enorme passivo social e que exige, portanto, uma política de inclusão social e expansão de cobertura previdenciária.

O Ministério da Previdência Social - MPS calcula que, dos 24,2 milhões de trabalhadores desprotegidos, 13,3 milhões poderiam ser contribuintes da Previdência, por terem renda, posição no mercado de trabalho e idade adequados. Os motivos para a não participação desses trabalhadores são variados e podem estar na falta de informação e conscientização sobre a importância da proteção previdenciária, na necessidade de aumento da fiscalização sobre o segmento econômico ou na existência de barreiras à inclusão, dadas as particularidades de cada grupo de não-contribuintes.

No tocante à Previdência Complementar, são 2,7 milhões de participantes ativos contribuintes, número considerável em relação à População Ocupada - PO que ganha acima de 6 salários mínimos, a qual estimamos em 3,4 milhões.

O crescimento da participação dessa camada da população na previdência complementar, além de favorecer a manutenção do padrão de vida dos participantes quando da aposentadoria, uma vez que seus rendimentos superam em muito o teto dos benefícios pagos pelo Regime Geral, também é um importante mecanismo de ampliação da poupança interna. Nesse sentido, a depender das políticas de fomento implementadas pelo Poder Público, podemos afirmar que os ativos administrados pelos fundos de pensão possam atingir percentuais cada vez mais representativos em relação ao Produto Interno Bruto brasileiro, o que propiciará uma menor dependência de nossa economia do capital estrangeiro.

Para aumentar a cobertura previdenciária, seja no Regime Geral, seja no Regime de Previdência Complementar, entende-se como indispensável prover educação financeira e previdenciária à população brasileira, ação que vai permitir ao trabalhador um melhor entendimento dos atrativos dos regimes de previdência, inclusive para seus dependentes.

O Ensino a Distância - EAD sobre o Regime de Previdência Complementar e os benefícios advindos da formação de uma poupança previdenciária de longo prazo vêm sendo oferecidos à sociedade. O mecanismo do EAD permite atingir um maior número de pessoas com menor custo. Por seu intermédio é possível uma divulgação a uma parcela maior da população. A oferta do curso que foi iniciada em 2012 totalizou, até dezembro de 2014, 5.861 cidadãos que tiveram acesso às informações e esclarecimentos sobre os diversos aspectos do RPC, sobre os planos de benefícios que são administrados pelos Fundos de Pensão, e, também, sobre as vantagens oferecidas aos participantes e a toda sociedade.

Para alcançar esse público potencial, seja no Regime Geral como na Previdência Complementar, entende-se como indispensável: (i) o fortalecimento da educação previdenciária e financeira, como forma de sensibilizar o público-alvo da importância do seguro previdenciário, seja para o próprio trabalhador como para a sua família e demais dependentes; (ii) a qualificação do perfil do cidadão; e (iii) o aprimoramento das informações de registro civil, trabalhistas e previdenciárias, que vai permitir maior direcionamento na formulação de políticas, na inclusão, fidelização e expansão, e no aprimoramento dos processos e serviços entregues à sociedade relativos aos regimes geral, próprio e complementar.

b) **Garantir a melhoria da qualidade dos serviços previdenciários:** fortalecer a credibilidade da Previdência Social de modo que esta seja reconhecida, junto à sociedade, por proteger seus direitos com justiça, tempestividade, competência e segurança.

Nos últimos anos, a sociedade brasileira testemunhou avanços significativos na Previdência Social, com a evolução do modelo de gestão pública, o redesenho dos serviços prestados, fim das filas, o reconhecimento automático de direitos previdenciários, que permite obter benefícios em até 30 minutos, entre muitas outras iniciativas. Outro grande avanço é o Aviso para Requerimento de Benefício, correspondência enviada aos homens que

completam 65 anos e às mulheres que completam 60, comunicando sua aptidão para aposentar-se.

Entre as inúmeras realizações da Previdência Social, durante os quatro anos, constam alterações na legislação, como na Lei nº 12.470, de 31 de agosto de 2011, que, em meio a outras medidas, reduziu de 11% para 5% do salário mínimo a alíquota de contribuição do Microempreendedor Individual - MEI e do segurado facultativo de família de baixa renda que se dedique exclusivamente ao trabalho doméstico no âmbito de sua residência, no qual se inserem as “donas de casa de família de baixa renda”.

Os mecanismos de monitoramento dos serviços da Previdência Social evoluíram no conceito e tratamento das informações prestadas, buscado otimizar o planejamento do processo de agendamento e acompanhamento dos serviços previdenciários. Hoje, funciona não só para dar suporte ao gestor, mas também para munir a Previdência de informações, com o intuito de melhor atender a sociedade e ao estado. Busca-se, ainda, implementar nos próximos quatro anos o Centro de Resultados Corporativos da Previdência Social, que tem como objetivo subsidiar a tomada de decisão para a promoção de serviços mais eficientes junto à sociedade.

A Previdência Social visa ser reconhecida pelo trabalhador e sua família, que proteja seus direitos com justiça, tempestividade, competência e segurança. Dessa forma, é compromisso da Previdência Social a transformação dos serviços previdenciários garantindo a simplicidade e a efetividade de acesso à sociedade e ao estado, por meio da prestação de serviços públicos com qualidade. É necessário que se faça um constante investimento nos processos institucionais na busca da excelência da gestão da inovação pautada no desempenho institucional, na ética, transparência, participação e controle social.

A inovação dos serviços e processos previdenciários, baseada na simplificação e na comunicação efetiva, proporciona a qualidade do atendimento ao cidadão, garante o acesso à informação e aos serviços de forma transparente e tempestiva, promovendo a cidadania àquele que, ao longo da sua vida, contribuiu para a Previdência Social.

O investimento em disponibilização de serviços eletrônicos é de extrema relevância. Estudos que enfoquem inovações tecnológicas, mapeamento dos custos operacionais e políticas de desenvolvimento de pessoas, devem ser objeto de avaliação permanente neste contexto.

c) **Fomentar a sustentabilidade dos regimes previdenciários:** desenvolver políticas e ações voltadas ao equilíbrio financeiro e atuarial do Regime Geral de Previdência Social e dos Regimes Próprios de Previdência Social e garantir a solvência das Entidades Fechadas de Previdência Complementar.

A sustentabilidade do sistema previdenciário consiste em assegurar o equilíbrio orçamentário-financeiro entre receitas e despesas, em casos de regime organizado pelo método da repartição simples (Regime Geral), e o equilíbrio financeiro-atuarial entre ativos e passivos (compromissos assumidos), nos casos de regimes de capitalização (Regime Próprio e

Complementar). Em outros termos, consiste em encontrar o ponto ótimo de equilíbrio entre o esforço contributivo e a fruição do benefício.

Trata-se de desafio presente em todos os países com sistema consolidado de proteção social previdenciária, inclusive entre os países desenvolvidos, haja vista a ampliação da expectativa de vida e consequente envelhecimento da população, ampliando, com isso, o período de gozo dos benefícios após a aposentadoria.

No Brasil, é possível afirmar que atualmente há uma situação de desequilíbrio nos Regimes Previdenciários Públicos (RGPS e RPPS), caracterizado por um resultado operacional negativo que leva a uma necessidade de financiamento diretamente pelos respectivos tesouros, especialmente a União e a maioria dos Estados, que acontece quando as despesas previdenciárias no exercício superam o ingresso de receitas previdenciárias, conforme demonstrado nas tabelas abaixo:

Tabela 3: Resultado Previdenciário 2014 (% PIB)

Composição	% PIB
RPPS - União - Servidores Civis (déficit)	-0,7
Receita	0,5
Despesa	1,2
RPPS - Estados e Distrito Federal (déficit)	-0,9
Receita	1,2
Despesa	2,1
INSS (déficit)	-1,0
Receita	6,1
Despesa	7,1
Total (déficit)	-3,1
Receita	6,1

Fonte: SPPS/MPS

Para o Regime Geral, são importantes medidas que reforcem a adesão de novos segurados, em virtude do caráter de solidariedade intergeracional, bem como adequem o termo inicial de fruição dos benefícios, como o estabelecimento de idade mínima para a aposentadoria.

Para os Regimes Próprios de Previdência Social é de grande importância o fortalecimento do marco normativo que possibilita a supervisão exercida pelo Ministério da Previdência Social, cujo principal instrumento é o Certificado de Regularidade Previdenciária - CRP, e a instituição de normas de responsabilidade previdenciária que protejam os fundos previdenciários destinados à capitalização dos RPPS.

Apesar das normas gerais que estabeleceram parâmetros de organização e funcionamento dos RPPS, que objetivam a sua sustentabilidade, os regimes próprios apresentam grandes problemas, indicados pela comparação entre suas reservas matemáticas e os ativos garantidores dos planos. Considerando os indicadores que medem o equilíbrio atuarial dos RPPS da União, dos Estados e Distrito Federal e dos Municípios, que compara o

resultado atuarial desses regimes (déficit atuarial) com os dados do Produto Interno Bruto (PIB), alcançou, em 2012, -25,15% do PIB (déficit atuarial do RPPS da União, servidores civis), -47,70% (Estados e Distrito Federal) e -7,98% do PIB (Municípios). Em 2013, os números dos déficits atuariais saltaram para -26,25% do PIB (RPPS da União), -48,82% (Estados e Distrito Federal) e -9,19% (Municípios). Em 2014, -20,21% do PIB (déficit atuarial do RPPS da União), -49,77% (Estados e Distrito Federal) e -9,87% (Municípios). Portanto, a gestão desses regimes apresenta grandes desafios.

Os desajustes dos RPPS repercutem diretamente nas finanças públicas de cada ente e do Estado Brasileiro como um todo, e tem dentre as suas principais causas, o fato de grande parte de esses regimes terem sido criados antes do delineamento constitucional do equilíbrio financeiro e atuarial e das normas de organização e funcionamento dos RPPS ditadas pela Lei nº 9.717/98 e LC nº 101/2000, além das questões relativas aos problemas em sua gestão a cargo de cada ente da Federação.

A sustentabilidade dos RPPS depende, sobretudo, da modernização de sua gestão e o seu alinhamento às melhores práticas de governança, contudo, há questões estruturais do sistema a serem resolvidas, para as quais é de curial importância o fortalecimento do marco regulatório desses regimes, inclusive do arcabouço de supervisão e de aplicação de penalidades em decorrência do não atendimento às normas gerais de sua organização e funcionamento ou de irregularidades por ventura cometidas em sua gestão.

O MPS é o órgão central de acompanhamento dos RPPS, conforme competências atribuídas pelo art. 9º da Lei nº 9.717/1998, com o papel de orientar, acompanhar e supervisionar esses regimes. Para tanto, são realizadas auditorias diretas e indiretas nos RPPS mantidos pelos entes federativos, que visam, além da verificação do cumprimento dos critérios previstos para a emissão do CRP, a sua gestão sustentável, de forma que sejam formados recursos suficientes para os compromissos com os benefícios do plano. Faz-se necessário, para tanto, aperfeiçoar e intensificar as atividades de supervisão desses regimes, tanto no que se refere à meta de diminuir o prazo de realização das auditorias diretas em cada RPPS, ampliando a cobertura e alcance das ações de fiscalização, quanto a de incrementar as atividades de auditoria indireta nas principais áreas de risco da gestão desses regimes. O cumprimento dessas metas visa, mediatamente, o incremento nos ativos garantidores dos RPPS, diminuição do risco de solvência e liquidez dos planos de benefícios, maior controle das condições de segurança, rentabilidade e transparência das aplicações de recursos dos RPPS e maior controle na gestão dos passivos previdenciários.

Na Previdência Complementar, a supervisão e a fiscalização dos Fundos de Pensão deve considerar o fortalecimento de mecanismos e normas que promovam o constante equilíbrio entre os recursos garantidores e o passivo atuarial, bem como a liquidez necessária aos ativos, com foco na gestão de riscos.

Na perspectiva de sustentabilidade, as ações têm-se apoiado tecnicamente a implantação do regime de previdência complementar nos entes da federação. Cerca de 2.000 entes da federação possuem Regimes Próprios e poderão aderir ao Regime de Previdência Complementar. A União, os estados de São Paulo, do Rio de Janeiro e do Espírito Santo já

implantaram este regime em suas administrações. Além disso, os estados do Ceará, de Minas Gerais, de Pernambuco, de Rondônia, do Paraná e da Bahia já aprovaram leis específicas com a implantação da Previdência Complementar. Os estados de Sergipe, Rio Grande do Norte e o Distrito Federal enviaram projetos de lei ao legislativo local com essa finalidade.

Para alcançar a sustentabilidade dos regimes previdenciários, além das formulações de políticas sustentáveis, entende-se como prioritário o desenvolvimento de ações: (i) de fortalecimento da supervisão baseada em riscos com alcance da efetividade; (ii) de aprimoramento dos controles internos administrativos e das atividades de inteligência; (iii) de gerenciamento de riscos corporativos; e (iv) de fortalecimento da segurança institucional.

4.1.2. Perspectiva de Processos Internos

Composto pelos seguintes objetivos estratégicos:

- a) **Fortalecer a educação previdenciária com foco na inclusão e fidelização:** intensificar as ações de educação previdenciária e financeira por meio dos diversos canais e meios de comunicação e divulgação, de forma a conscientizar a sociedade da importância da Previdência Social como instrumento de garantia de direitos com alcance à proteção social.
- b) **Aprimorar as informações sobre o cidadão e o mercado de trabalho:** buscar, nos vários segmentos da sociedade, as informações cadastrais do cidadão, observando os aspectos econômico, social e demográfico. Tem por objetivo identificar contribuintes em potencial no Brasil e no exterior que ainda não estejam amparados pela cobertura previdenciária, mantendo um controle contínuo de atualização dessas informações; Visa ainda, conhecer o perfil dos servidores públicos da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, com vistas a propiciar acompanhamento, orientação e supervisão dos Regimes Próprios de Previdência Social, assim como dar subsídio a estudos técnicos e de fiscalização.
- c) **Fortalecer os sistemas de informações de registro civil, trabalhistas e previdenciárias:** desenvolver mecanismos e ações que permitam integrar as informações contidas nos cadastros de governo tendo em vista a identificação e validação das informações do cidadão, de modo a garantir a confiabilidade e o controle sobre os registros civil, trabalhista que impactam as informações previdenciárias.
- d) **Garantir o acesso à informação de forma transparente e tempestiva e a comunicação efetiva com a sociedade:** fortalecer os mecanismos de acesso à informação com foco do cidadão, ampliando a oferta de serviços previdenciários junto à sociedade por meio de diversos canais de relacionamento, fomentando e intensificando a utilização de canais remotos na prestação de serviços, bem como na divulgação de dados e informações sobre os regimes previdenciários. Estabelecer a política e diretrizes de gestão da informação e documentação, que propicie e agilize o acesso à informação por diversos meios, com vista a implementação de processo digital e políticas de segurança da informação e comunicações. Garantir uma comunicação clara, objetiva, tempestiva, ágil, oportuna, consistente e acessível ao público externo e interno, por meio dos canais de comunicação disponíveis.

- e) **Aperfeiçoar os mecanismos de identificação digital do cidadão:** aprimorar políticas e mecanismos para identificação do cidadão por canais remotos de modo a garantir maior segurança das informações visando com alcance da certificação digital na Previdência Social.
- f) **Aprimorar a avaliação da capacidade laboral:** propor programas de conscientização, formação e capacitação de empregadores e trabalhadores. Aperfeiçoar e padronizar os procedimentos de perícia médica, utilizando o serviço social no apoio aos reabilitados de modo a promover sua reinserção no mercado de trabalho. Fortalecer as parcerias e a troca permanente de informações para a promoção de ações regressivas relativas aos acidentes de trabalho graves e fatais.
- g) **Aperfeiçoar a gestão de pagamento de benefícios:** aperfeiçoar os mecanismos de controle físico-financeiro dos pagamentos, que assegure a exatidão das informações relativas às movimentações financeiras, a consistência dos dados cadastrais de beneficiários, responsáveis e procuradores, ao recebimento on-line de informações de óbitos e aprimoramento da relação com a rede bancária e cartórios.
- h) **Aprimorar a orientação, supervisão e acompanhamento dos regimes próprios de previdência social:** aperfeiçoar os processos de auditoria direta e indireta dos Regimes Próprios de Previdência Social, além das atividades de orientação e acompanhamento desses regimes, com o objetivo de verificar a sua conformidade às normas gerais de organização e funcionamento, a regularidade da gestão e promover a sua sustentabilidade. Promover uma maior cobertura e alcance da fiscalização, otimizando as auditorias diretas a partir dos resultados das auditorias indiretas. Promover maior celeridade dos procedimentos de supervisão, implantando monitoramento contínuo das informações atuariais, contábeis e financeiras dos Regimes Próprios. Implementar o gerenciamento de risco nos processos de seleção e programação dos entes a serem auditados e otimizar as atividades coordenadas de supervisão dos Regimes Próprios com outros órgãos de fiscalização.
- i) **Garantir a eficácia da supervisão das entidades fechadas de previdência complementar:** atuar na supervisão dos fundos de pensão de forma ágil, eficiente e transparente, com o objetivo de assegurar higidez e confiabilidade ao sistema de previdência complementar fechada.
- j) **Fortalecer os controles internos administrativos, o combate às fraudes, a gestão de riscos e a segurança institucional:** prover os sistemas de controle interno administrativo de instrumentos que permitam orientar os gestores no controle da legalidade de ações com foco nos resultados e na efetivação do princípio da eficiência na Administração Pública. Adotar o monitoramento como forma de prevenir e corrigir desvios por meio do aperfeiçoamento constante de gerenciamento de risco, de modo a resguardar o patrimônio, a integridade física dos clientes internos e externos, os sistemas de informação e a comunicação da organização.

- k) **Inovar os serviços e processos previdenciários com foco na simplificação e excelência:** efetivar o gerenciamento de processos de negócio na organização sejam finalísticos, gerenciais ou de apoio, que estabeleçam como base essencial o "foco do cidadão", por meio da realização da análise, modelagem, desenho, transformação, troca de experiências, cooperações técnicas e o gerenciamento de desempenho de serviços e processos, com alcance aos serviços eletrônicos. Assegurar clareza e objetividade nas normas institucionais. Promover a simplificação de procedimentos e garantir a uniformidade de decisões em todas as unidades e instâncias.
- l) **Promover políticas e ações de sustentabilidade do sistema previdenciário:** participar ativamente como formulador das políticas de proteção previdenciária, atuar com foco na garantia de direitos que propiciem segurança social ao trabalhador e sua família e, que zele pelo equilíbrio atuarial e a solvência dos regimes.
- m) **Promover políticas e ações previdenciárias de saúde e segurança do trabalhador:** promover de ações integradas entre órgãos, especialmente Saúde e Trabalho com foco na prevenção de riscos ambientais do trabalho e proteção da saúde do trabalhador; monitorar os agravos à saúde relacionados ao trabalho nos diversos setores da economia, por meio de ações setoriais e intersetoriais específicas; propor a reestruturação do Seguro Acidente de Trabalho, com enfoque reparatório e preventivo; fortalecer ações de reabilitação integral do trabalhador por meio de políticas previdenciárias e intersetoriais para reinserção no trabalho; aprimorar os instrumentos e métodos de reconhecimento dos agravos à saúde relacionados ao trabalho; desenvolver ações voltadas à proteção do trabalhador com deficiência e às aposentadorias especiais; propor programas de conscientização, formação e capacitação de empregadores e trabalhadores; aperfeiçoar os processos de avaliação da laboral.

4.1.3. Perspectiva de Aprendizado e Crescimento:

Composto pelos seguintes objetivos estratégicos:

- a) **Desenvolver competências e cultura voltada aos valores, aos resultados e à responsabilidade socioambiental:** sistematizar a gestão por competências, incrementando a capacitação continuada, gerencial e profissional, com base no conhecimento técnico, de liderança, proatividade e comprometimento com os objetivos institucionais de todas as pessoas envolvidas no processo. Disseminar e internalizar os valores organizacionais: ética, respeito e transparência, com foco nos resultados advindos do compartilhamento de boas condutas e práticas. Conscientizar os servidores acerca da responsabilidade socioambiental, incentivando-os a participar ativamente.
- b) **Promover ações de fortalecimento das carreiras e a qualidade de vida no trabalho:** mapear, maximizar a gestão e alocação de recursos humanos. Reconhecer o mérito dos servidores, ter política de remuneração justa e transparente, associada ao desempenho individual e institucional e, bem como, promover clima organizacional construtivo, participativo e harmônico, com foco na qualidade de vida dos servidores.

- c) **Fomentar a cultura de gestão do conhecimento com foco no desempenho institucional:** promover ações que viabilizem a identificação, criação, retenção, compartilhamento e aplicação do conhecimento na instituição. Busca a utilização intensiva de instrumentos e modelos que fortaleçam a cultura da gestão do conhecimento, a fim de contribuir para o melhor desempenho da organização, por meio da implementação de centro de excelência e de resultados, a partir de instrumentos de gerenciamento da inteligência da informação, que demonstram a atuação do estado junto à sociedade, e que possibilitam a gestão e o apoio à tomada de decisão, além de propiciar a transparência e publicidade das informações e das ações estratégicas.
- d) **Modernizar a rede de atendimento da Previdência Social:** modernizar a rede de atendimento da Previdência Social com a disponibilização de infraestrutura tecnológica necessária à expansão e adequação logística das unidades existentes, proporcionando comodidade aos usuários, atendendo às boas práticas de acessibilidade e ergonomia, garantindo melhoria nas condições de trabalho.
- e) **Aperfeiçoar a aplicação dos recursos:** estabelecer uma política de otimização, gestão e alocação de recursos orçamentários, financeiros, logísticos e de estrutura, buscando a melhor relação custo-benefício, aplicar gerenciamento de custos e a sincronia entre planejamento e execução.

4.5. O Plano Plurianual - PPA 2016-2019

O **Plano Plurianual (PPA)** é o instrumento de planejamento que estabelece, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da Administração Pública Federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada, conforme disposto no artigo 165 da Constituição Federal de 1988. O PPA declara as escolhas pactuadas com a sociedade e contribui para viabilizar os objetivos fundamentais da República. Além disso, organiza a ação de governo na busca de um melhor desempenho da Administração Pública.

É papel do Plano, além de declarar as escolhas do Governo e da sociedade, indicar os meios para a implementação das políticas públicas, bem como orientar taticamente a ação do Estado para a consecução dos objetivos pretendidos. O Plano está estruturado nas seguintes dimensões:

- **Dimensão Estratégica:** é a orientação estratégica que tem como base os Macrodesafios e a visão de longo prazo do Governo Federal;
- **Dimensão Tática:** define caminhos exequíveis para o alcance dos objetivos e das transformações definidas na dimensão estratégica, considerando as variáveis inerentes à política pública tratada. Vincula os Programas Temáticos para consecução dos **Objetivos** assumidos, estes materializados pelas **Iniciativas** expressas no Plano;
- **Dimensão Operacional:** relaciona-se com o desempenho da ação governamental no nível da eficiência e é especialmente tratada no Orçamento. Busca a otimização na aplicação dos recursos disponíveis e a qualidade dos produtos entregues.

Figura 6: Estrutura do Plano Plurianual 2016-2019



Fonte: Guia do PPA 2016-2019.

Os **Macrodesafios** são diretrizes elaboradas com base no **Programa de Governo** e na Visão Estratégica que orientarão a formulação dos Programas do PPA 2012–2015. Programas são instrumentos de organização da ação governamental visando à concretização dos objetivos pretendidos. A diretriz do PPA 2016-2019 que o Ministério da Previdência Social está inserido é: Apoiar a geração de emprego e renda, o fortalecimento do sistema público de emprego e renda e aprimorar a gestão do sistema previdenciário.

O **Programa Temático** retrata no Plano Plurianual a agenda de governo organizada pelos Temas das Políticas Públicas e orienta a ação governamental. Sua abrangência deve ser a necessária para representar os desafios e organizar a gestão, o monitoramento, a avaliação, as transversalidades, as multissetorialidades e a territorialidade. O Programa Temático se desdobra em Objetivos e Iniciativas. O Ministério da Previdência Social possui um único Programa Temático: **“Previdência Social”**.

O **Objetivo** expressa o que deve ser feito, refletindo as situações a serem alteradas pela implementação de um conjunto de Iniciativas, com desdobramento no território.

A **Iniciativa** declara as entregas à sociedade de bens e serviços, resultantes da coordenação de ações orçamentárias e outras: ações institucionais e normativas, bem como da pactuação entre entes federados, entre Estado e sociedade e da integração de políticas públicas.

Os **Programas de Gestão, Manutenção e Serviços ao Estado** são instrumentos do Plano que classificam um conjunto de ações destinadas ao apoio, à gestão e à manutenção da atuação governamental, bem como as ações não tratadas no **Programa Temático** por meio de suas Iniciativas.

O **PPA 2012-2015** está integralmente convergente com o **Mapa Estratégico da Previdência Social**, de forma que os dois documentos reproduzem exatamente a mesma orientação estratégica. Alguns esclarecimentos, contudo, são necessários:

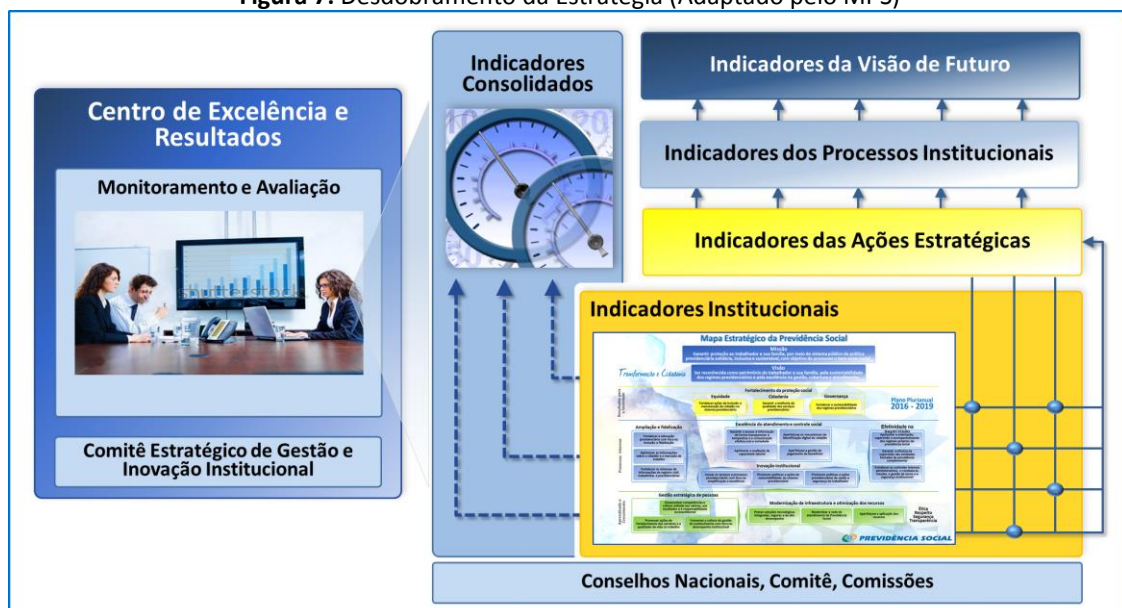
- Os **Objetivos** do Programa “Previdência Social” do PPA 2012-2015 são os **Objetivos Estratégicos** na Perspectiva de **Resultados**;
- As **Iniciativas** do Programa “Previdência Social” do PPA 2012-2015 são os **Objetivos Estratégicos** na Perspectiva de **Processos Internos**. Em função de critérios metodológicos adotados pelo PPA, foi incluído como Iniciativa o Objetivo Estratégico “Ampliar e modernizar a rede de atendimento da Previdência Social”, que no Mapa Estratégico encontra-se na Perspectiva de Aprendizado e Crescimento;
- Os **Objetivos Estratégicos** na Perspectiva de **Aprendizado e Crescimento** referem-se ao “Programa de Gestão, Manutenção e Serviços ao Estado” do **Ministério da Previdência Social**, que em função de critérios metodológicos, não foram discriminados no PPA, uma vez que apenas os Programas Temáticos possuem Iniciativas, porém a metodologia de planejamento estratégico utilizada pela Previdência Social faz-se necessário o desdobramento.

5. Desdobramento da Estratégia

A fase imediatamente posterior à formulação da estratégia, trata do desdobramento da estratégia, etapa tão importante quanto da formulação. Momento em que se definem indicadores e metas dos objetivos e as ações estratégicas e seus respectivos indicadores e metas.

Os indicadores do Plano Plurianual (PPA) 2016-2019 vinculados ao Programa Temático - Previdência Social, no Mapa Estratégico está associado aos respectivos objetivos estratégico, bem como as metas propostas no PPA, garantindo a integração da formulação, monitoramento e avaliação da estratégia em um único instrumento de gestão da estratégia.

Figura 7: Desdobramento da Estratégia (Adaptado pelo MPS)



Fonte: Um Guia de Governança para resultados na Administração Pública
 MARTINS e MARINI (2010).

O desdobramento da estratégia na Previdência Social está estruturado por meio da elaboração anual do Plano de Ação Integrado (PAI) das casas: o próprio Ministério da previdência Social (MPS), o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), Superintendência Nacional de Previdência Complementar (PREVIC) e a Empresa Pública de Informação e Tecnologia da Previdência Social (DATAPREV). Os planos de ação são compostos por um conjunto de ações estratégicas com seus respectivos indicadores e metas, e representa o compromisso de resultado das entidades vinculadas e das unidades organizacionais do Ministério junto ao Ministro da pasta.

Figura 8: Alinhamento Vertical e Horizontal (Adaptado pelo Autor)



Fonte: Um Guia de Governança para resultados na Administração Pública
 MARTINS e MARINI (2010).

O modelo de pactuação de metas no Ministério da Previdência Social é elaborado no momento da formulação da estratégia, quando da definição dos objetivos estratégicos que irão compor o mapa, por conseguinte na elaboração anual dos Planos de Ação Integrado (PAI), para execução no exercício seguinte, por meio do instrumento de Termo de Compromisso de Resultados (TCR), assinado pelos gestores das unidades organizacionais do MPS e das entidades vinculadas, junto ao Ministro de Estado. Este modelo na Previdência Social está descrito, na Portaria MPS/GM Nº 331/2012.

O alinhamento estratégico se estabelece na implantação na forma de compromisso de resultados entre a liderança da organização/governo e a rede de implementação de alavancagem de cada objetivo, pactuados com os responsáveis pelo objetivo e pelas ações estratégicas em curso, ou seja, os implementadores da estratégia. Este modelo está presente na Previdência Social, onde os resultados devem ser dados pelo alcance das metas dos objetivos e ações estratégicas pactuadas.

5.1. Ações Estratégicas

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

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

As **Ações Estratégicas** representam o Plano de Ações de intervenção, com propósito de garantir que a Previdência Social se mova da situação atual para a situação desejada no futuro, estabelecida em sua visão de futuro. Estão relacionadas com Objetivos Estratégicos específicos, na qual podem impactar em um ou mais objetivos, sejam estes da **Perspectiva de Processos Internos** ou da **Perspectiva de Aprendizado e Crescimento**, com foco no alcance de resultados, que estão sinalizados na **Perspectiva de Resultados**.

Qualquer movimento das **Ações Estratégicas** visa à melhoria dos processos de trabalho da Previdência Social, sempre com o foco no trabalhador, sua família e a sociedade.

5.2. Indicadores e Metas

No que concerne aos indicadores e metas para o período 2016-2019, o Plano Estratégico da Previdência Social considera integralmente o previsto no PPA 2016-2019, embora mais abrangente, tendo considerando os demais objetivos do Mapa Estratégico, não constante no PPA. Abaixo, a relação de indicadores e metas:

a) Indicadores de desempenho

- Taxa de Cobertura Previdenciária - TCP.
- Índice de Cobertura da Previdência Complementar - ICPC.
- Taxa de Crescimento de Participantes das Entidades Fechadas de Previdência Complementar - TCPPC
- Taxa de Ativos Totais das Entidades Fechadas de Previdência Complementar em relação ao Produto Interno Bruto
- Índice de Cobertura Previdenciária dos Acordos Internacionais - ICPAI.
- Índice de Desempenho Institucional - IDI.
- Taxa de Ativos Totais dos Fundos dos Regimes Próprios de Previdência Social dos Estados, Distrito Federal e Municípios em relação ao Produto Interno Bruto.
- Necessidade de Financiamento do Regime Geral, em relação ao Produto Interno Bruto - NFRG-PIB.
- Resultado Financeiro do Regime Próprio de Previdência Social da União (servidores civis), em relação ao Produto Interno Bruto.

- Resultado Financeiro dos Regimes Próprios de Previdência Social dos Estados e Distrito Federal, em relação ao Produto Interno Bruto.
- Resultado Financeiro dos Regimes Próprios de Previdência Social dos Municípios, em relação ao Produto Interno Bruto.
- Índice de Solvência das Entidades Fechadas de Previdência Complementar - EFPC
- Índice de Equilíbrio Financeiro do RGPS Urbano - IEF-RGPS.
- Índice de Cobertura do Ensino de Educação Previdenciária - ICEEP.
- Índice de qualidade dos dados cadastrais dos trabalhadores ativos no CNIS.
- Índice de qualidade dos vínculos e remunerações dos trabalhadores ativos no CNIS
- Tempo Médio de Resposta ao Pedido de Informação - TMR-PI.
- Tempo Médio de Atendimento na Ouvidoria.
- Índice de Recursos Administrativos do RGPS Analisados - IRAA.
- Tempo Médio de Concessão - TMC.
- Tempo Médio de Espera do Atendimento Agendado - TMEA.
- Tempo Médio de Espera da Perícia Médica Agendada - TMEA-PM.
- Índice de Resolutividade - IRES.
- Índice de Concessão em Grau de Ação Judicial - ICJ.
- Grau de Satisfação no Pagamento de Benefícios.
- Índice de Processos de Negócio Modelados - IBPM.
- Índice de Atendimento Agendado - IAA.
- Resultado Atuarial do Regime Próprio de Previdência Social da União em relação ao Produto Interno Bruto.
- Resultado Atuarial dos Regimes Próprios de Previdência Social dos Estados e Distrito Federal em relação ao Produto Interno Bruto.
- Resultado Atuarial dos Regimes Próprios de Previdência Social dos Municípios em relação ao Produto Interno Bruto.
- Índice de Gravidade dos Benefícios Decorrentes de Acidentes e Doenças do Trabalho.
- Tempo Médio de Cobertura por Auditoria Direta
- Índice de Auditorias Indiretas
- Índice de Resolutividade das Demandas dos Controles Externos - IRCE.
- Índice de Resolutividade das Demandas do Controle Interno - IRCI.
- Índice de Resolutividade das Demandas da Auditoria Interna - IRAI.
- Índice de capacitações.
- Índice de unidades que atingiram o percentual desejável de capacitação.
- Grau de Internalização dos Princípios de Gestão e Governança.
- Índice de Implementação da Agenda Socioambiental.
- Índice de redução do desperdício dos recursos naturais.
- Índice de Saúde e Qualidade de Vida das Pessoas no trabalho.
- Grau de Satisfação dos Usuários dos Sistemas.
- Índice de Unidades Adequadas Fisicamente.
- Índice de Presença nos Municípios.
- Tempo Médio de Conclusão de Contratação - TMCC.
- Índice de Custo dos Benefícios Processados e Pagos.

b) Metas 2016-2019

- Ampliar o número de participantes das Entidades Fechadas de Previdência Complementar em relação a População Ocupada com rendimento acima do teto do RGPS.
- Ampliar em 20% a quantidade de pessoas atendidas nas ações de educação previdenciária.
- Adequar ao padrão institucional do INSS 80% da rede de atendimento da Previdência Social.
- Reduzir o tempo médio total para decisão de requerimento inicial de benefícios para 45 dias.
- Reabilitar 60% dos segurados elegíveis para o programa de reabilitação profissional.
- Reduzir o tempo médio de auditoria direta nos RPPS de seis para três anos.
- Realizar anualmente a supervisão atuarial, contábil, de investimentos, do caráter contributivo e de informações previdenciárias em cada RPPS, por meio de auditoria indireta.
- Realizar ações de promoção para adesão dos entes federados ao Regime de Previdência Complementar.

Informações e interação:

Informações adicionais sobre o Caderno de Governança Corporativa da Previdência Social podem ser obtidas por meio do endereço eletrônico: agein@previdencia.gov.br.

Referências

BRASIL. Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 23 fev. 2005.

BRASIL. Decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 12 ago. 2009.

BRASIL. Decreto nº 6.944, de 21 de agosto de 1999. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 21º ago. 1999.

Brasil. Ministério da Previdência Social. Guia de Gerenciamento de Processo da Previdência Social. Brasília: MPS, 2013.

BROCK, J. Von. ROSEMANN, M. Manual de BPM: Gestão de processos de negócio. Porto Alegre. Bookman Editora Ltda., 2011.

CHAVES, Nicir; TAKADA, Luís; MACIEIRA, André. Coletânea de casos de gerenciamento de processos de negócio na Administração Pública. Rio de Janeiro: Algo Mais Editora, 2014.

OSTERWALDES, A. PIGNEUR, Y. *Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócio*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

OSTERWALDES, A., PIGNEUR, Y. *Value Proposition Design: Como construir proposta de valor inovadoras*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). Referencial básico de governança: aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública. 2014.

VAN DER HEIJDEN, Kees van der. Cenários: a arte da conversação estratégica. Porto Alegre, Bookman, 2004.



Transformação e Cidadania

Ministério
Previdência Social

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PÁTRIA EDUCADORA