



Plano de

# NEGÓCIOS

# CEARAPREV

2021

**CEARAPREV**  
FUNDAÇÃO DE PREVIDÊNCIA  
SOCIAL DO ESTADO DO CEARÁ



**CEARÁ**  
GOVERNO DO ESTADO  
SECRETARIA DO  
PLANEJAMENTO E GESTÃO

# FUNDAÇÃO DE PREVIDÊNCIA SOCIAL DO ESTADO DO CEARÁ - CEARAPREV

Governador do Estado do Ceará  
**CAMILO SOBREIRA DE SANTANA**

Secretário da Secretaria do Planejamento e Gestão do Estado do Ceará  
**MAURO BENEVIDES FILHO**

Presidência  
**JOÃO MARCOS MAIA**

Assessoria de Inteligência Previdenciária, Fiscalização e Controle Interno  
**SÉRGIO BASTOS DE CASTRO**

Assessoria de Previdência e Atuária  
**ISAAC FIGUEIREDO DE SOUSA**

Assessoria Especial de Gestão de Investimentos  
**PAULO AMILCAR PROENÇA SUCUPIRA**

Assessoria Jurídica  
**JOSÉ DIÓGENES ROCHA SILVA**

Diretoria Administrativo - Financeira  
**FRANCISCO ANSELMO DOS SANTOS FILHO**

Diretoria de Desenvolvimento Institucional e Planejamento  
**PAULA ROBERTA COELHO GOMES**

Diretoria de Gestão de Benefícios  
**EUGÊNIA MARIA CAMELO PEREIRA**

Diretoria de Governança e Análise de Dados  
**GABRIELLE D'ANNUNZIO CAVALCANTI MOREIRA**



# PLANO DE NEGÓCIOS

## **Coordenação**

Gabrielle D'Annunzio Cavalcanti Moreira

## **Edição e Formatação**

Gabrielle D'Annunzio Cavalcanti Moreira

Andrezza Medeiros Bayma Barbosa

## **Colaboração**

Andrezza Medeiros Bayma Barbosa

Ana Glads de Queiroz Rolim

João Moreira Coelho da Costa



## SIGLAS E ABREVIATURAS

- AA - Avaliação Atuarial.
- AGINV - Assessoria de Gestão de Investimentos
- AL - Assembleia Legislativa.
- ALM - Asset Liability Management.
- ASCOI - Assessoria de Inteligência Previdenciária, Fiscalização e Controle Interno.
- ASCOM - Assessoria de Comunicação e Marketing.
- ASDEP - Assessoria de Desenvolvimento de Pessoas.
- ASPLAN - Assessoria de Planejamento Orçamentário.
- ASJUR - Assessoria Jurídica.
- ASPAT - Assessoria de Estudos em Atuária e Economia.
- BI – Business Intelligence.
- BMPS - Business Process Management System.
- CAPs - Caixas de Aposentadorias e Pensões.
- Cearaprev – Fundação de Previdência Social do Estado do Ceará.
- CEIPS - Conselho Estadual de Investimentos da Previdência Social.
- CEPPS - Conselho Estadual de Políticas de Previdência Social.
- COFIS- Conselho Fiscal.
- CPLOG - Coordenadoria de Planejamento, Orçamento e Gestão.
- CRP - Certificado de Regularidade Previdenciária.
- CTPS - Carteira de Trabalho e Previdência Social.
- DIAFI - Diretoria Administrativo-Financeira.
- DIGEB - Diretoria de Gestão de Benefícios.
- DIPLAN - Diretoria de Desenvolvimento Institucional e Planejamento.
- DIRAD - Diretoria de Governança e Análise de Dados.
- DIAPSE- Diretoria de Assistência e Prestação de Serviços.
- DPG - Defensoria Pública Geral.

DRAA- Demonstrativo de Resultado da Avaliação Atuarial.  
EAPC - Entidades Abertas de Previdência Complementar.  
EFPC - Entidades Fechadas de Previdência Complementar.  
GEAD - Gerência Administrativa.  
GEAPO - Gerência de Concessão de Aposentadoria.  
GEASE - Gerência de Assistência e Serviço.  
GEATE - Gerência de Atendimento.  
GECOF- Gerência Contábil Financeira.  
GECOP - Gerência de Contratos e Convênios.  
GECOP - Gerência de Compensação Previdenciária.  
GECOQ - Gerência de Controle e Gestão da Qualidade.  
GEGOV - Gerência de Governança de Dados.  
GEIMP - Gerência de Implantação e Administração de Benefício.  
GEMIL - Gerência de Benefícios à Militares.  
GEPEN - Gerência de Concessão de Pensão.  
GERAD - Gerência de Análise de Dados.  
GETIN - Gerência de Tecnologia e Inovação.  
IA – Inteligência Artificial.  
IAPs - Institutos de Aposentadorias e Pensões.  
IAPM - Instituto de Aposentadoria e Pensões dos Marítimos.  
INPS - Instituto Nacional de Previdência Social  
INSS - Instituto Nacional do Seguro Social.  
IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.  
ML - Machine Learning.  
MONGERAL – Montepio Geral dos Servidores do Estado.  
NTA - Nota Técnica Atuarial.  
PGE - Procuradoria Geral do Estado.

PGJ - Procuradoria Geral de Justiça.

RGPS – Regime Geral de Previdência Social.

RPPS – Regime Próprio de Previdência Social.

RPC - Regime de Previdência Complementar

SEFAZ - Secretaria da Fazenda.

SEPLAG- Secretaria do Planejamento e Gestão.

SGOLD - Sistema de Gestão Otimizada da Liquidez Diária

SPREV - Secretaria de Previdência.

SUPSEC – Sistema Único de Previdência Social do Estado do Ceará.

TCE - Tribunal de Contas do Estado.

TJ - Tribunal de Justiça.

## SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 O foco da Cearaprev.....</b>	<b>14</b>
<b>2 VISÃO DO SISTEMA PREVIDENCIÁRIO .....</b>	<b>16</b>
<b>3 BENEFÍCIOS/BENEFICIÁRIOS.....</b>	<b>18</b>
<b>4 IDENTIDADE INSTITUCIONAL .....</b>	<b>20</b>
<b>4.1 Atuação .....</b>	<b>20</b>
<b>4.2 Missão .....</b>	<b>20</b>
<b>4.3 Visão.....</b>	<b>20</b>
<b>4.4 Valores .....</b>	<b>21</b>
<b>5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....</b>	<b>22</b>
<b>6 ANÁLISE SITUACIONAL .....</b>	<b>24</b>
<b>7 PRODUTOS E SERVIÇOS .....</b>	<b>27</b>
<b>8 ESTRUTURA.....</b>	<b>29</b>
<b>9 ÁREAS DE NEGÓCIO.....</b>	<b>31</b>
<b>9.1 Presidência .....</b>	<b>31</b>
<b>9.2 Assessoria de Inteligência Previdenciária, Fiscalização e Controle Interno .....</b>	<b>33</b>
<b>9.3 Assessoria de Estudos em Atuária e Economia.....</b>	<b>36</b>
<b>9.4 Assessoria de Gestão de Investimentos.....</b>	<b>39</b>
<b>9.5 Assessoria Jurídica .....</b>	<b>41</b>

<b>9.6 Diretoria Administrativo-Financeira.....</b>	<b>44</b>
<b>9.7 Diretoria de Assistência e Serviços aos Usuários.....</b>	<b>46</b>
<b>9.8 Diretoria de Desenvolvimento Institucional e Planejamento .....</b>	<b>48</b>
<b>9.9 Diretoria de Gestão de Benefícios .....</b>	<b>51</b>
<b>9.10 Diretoria de Governança e Análise de Dados .....</b>	<b>53</b>
<b>10 CONCLUSÃO.....</b>	<b>56</b>
<b>NOTAS .....</b>	<b>58</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>59</b>

## APRESENTAÇÃO



**João Marcos Maia**  
Presidente da Cearaprev

As instituições públicas têm demonstrado uma maior relevância do seu papel em meio a tantas adversidades econômicas e sociais evidenciadas nos últimos anos, a exemplo do enfrentamento às crises humanitárias de saúde, como epidemias e a atual pandemia, que exigiu maior capacidade de resiliência, colocando à prova a capacidade dessas organizações de planejar e de se adaptar a um cenário completamente novo, repleto de desafios e incertezas.

Esse novo contexto exigiu que as organizações públicas, por serem, muitas vezes, consideradas como referência, adaptassem-se mais rapidamente, para reagirem às mudanças que a sociedade e o mercado exigem. Desta maneira, os trabalhos desempenhados por estas organizações requerem maior atenção, inovação e esforço, para proporcionarem à sociedade uma prestação de serviços com maior eficiência e com produtos de excelência.

O plano de negócios é uma importante ferramenta de gestão que permite a todos os interessados compreenderem qual é o negócio da organização, com o que ela trabalha, quais são suas responsabilidades e possibilidades de oferecimento de produtos e serviços, ampliando, desta forma, a visão dos gestores, para que estes criem perspectivas favoráveis ao desenvolvimento da organização. Logo, é fundamental que a elaboração do plano seja feita desde a origem da instituição.

A Fundação de Previdência Social do Estado do Ceará (Cearaprev), por se tratar de uma instituição com a responsabilidade de gerir os recursos oriundos das contribuições financeiras patronais e dos servidores públicos civis e militares estaduais para o efetivo pagamento dos benefícios previdenciários, reconhece a importância da elaboração, implementação e manutenção do seu plano de negócio, o qual deve subsidiar a governança estratégica para o alcance dos seus objetivos organizacionais.

Nessa perspectiva, desenvolvemos o Plano de Negócios da Cearaprev, com o intuito de apresentar a instituição, seus produtos, serviços, objetivos, áreas de negócios, estrutura e responsabilidades, de modo que seus usuários possam compreender como a fundação possui um papel

primordial para o desenvolvimento do sistema previdenciário cearense.

Portanto, ao proporcionar uma visão sistêmica da Fundação, espera-se que esse plano de negócio seja basilar para a conformação dos processos de melhoria dos resultados organizacionais, permitindo detectar se a instituição está acompanhando as mudanças socioeconômicas, com as quais deva estar sempre orientada e adaptada. Para além disso, o plano precisa servir como uma ferramenta de apoio de gestão, para que os gestores compreendam a missão, visão e os objetivos organizacionais, de forma que consigam gerir as suas atribuições e os seus pensares, para terem o mesmo propósito da Cearaprev: atender tempestivamente e com padrão de excelência às demandas dos usuários e beneficiários da Cearaprev.

## 1 INTRODUÇÃO

A preocupação com os infortúnios como doença, fome, velhice, invalidez etc. existe desde os primórdios da humanidade. Ao longo da história, o cuidado com os mais necessitados e a luta contra as adversidades do tempo e da vida perpassou pelo âmbito familiar, pela igreja e pela classe mais abastada para, só então, tornar-se uma obrigação do Estado<sup>[1]</sup>.

Na sociedade antiga, a estrutura familiar – diferente da que conhecemos hoje - consistia em um aglomerado de pessoas, onde os mais jovens e saudáveis eram responsáveis pelo sustento e pela diligência dos mais idosos, enfermos e indefesos. Considera-se esta, pois, a primeira ideia de proteção social. Mais tarde, a igreja, por sua própria estrutura e preceitos, passou a auxiliar o sustento das famílias carentes e dos pobres através do voluntariado e do incentivo à caridade. Desta forma, os mais ricos e privilegiados contribuía para a assistência aos mais necessitados e, conseqüentemente, para a redução da miserabilidade.

Foi apenas no início do século XVII, com o advento da *Poor Relief Act* (Lei de Amparo aos Pobres) que o Estado passou a assumir a responsabilidade de tutelar e dar amparo aos indigentes. Contudo, o primeiro modelo de seguridade social surgiu na Alemanha, no auge da revolução industrial, durante o império do *chanceler* Otto Von Bismarck, mediante a adoção de leis que garantiam a proteção aos trabalhadores contra os acidentes, doenças, perda da capacidade laborativa e que asseguravam seu sustento durante a velhice<sup>[2]</sup>.

As condições precárias às quais os trabalhadores industriais estavam submetidos naquele período impulsionaram diversas revoltas sociais sendo, portanto, a contenção delas o fator motivador para que o *chanceler* alemão aprovasse tais medidas. Após isso, o modelo bismarckiano espalhou-se para outros países, que aprovaram planos de proteção social incluindo pensões e aposentadorias para seus trabalhadores fabris<sup>[3]</sup>.

No Brasil, o caminho percorrido para chegar ao sistema previdenciário que temos hoje seguiu de forma semelhante ao que ocorreu mundialmente. A proteção social iniciou privada e voluntária,

passando, posteriormente, para um sistema mutualista até chegar ao Estado como o responsável pelas medidas protetivas sociais<sup>[4]</sup>.

Assim, as primeiras manifestações de seguridade social no Brasil surgiram no ano de 1543 quando foi fundada a primeira Santa Casa de Misericórdia, destinada aos cuidados médicos e assistenciais dos necessitados. Seguiram-se, então, a criação do Plano de Benefícios dos Órfãos e Viúvas dos Oficiais da Marinha, em 1795 - considerado a primeira ideia de pensão por morte - e a criação dos montepios, instituições responsáveis por criar uma reserva de cotas pagas pelos interessados para remunerar um beneficiário previamente escolhido, podendo-se destacar o MONGERAL – Montepio Geral dos Servidores do Estado, criado em 1835.

A constituição de 1891 foi a primeira a trazer a expressão “aposentadoria”, enquanto a Lei Eloy Chaves, de 1923, foi a primeira norma a instituir a previdência social no Brasil, sendo esta última considerada, portanto, o grande marco normativo do regramento previdenciário brasileiro<sup>[5]</sup>.

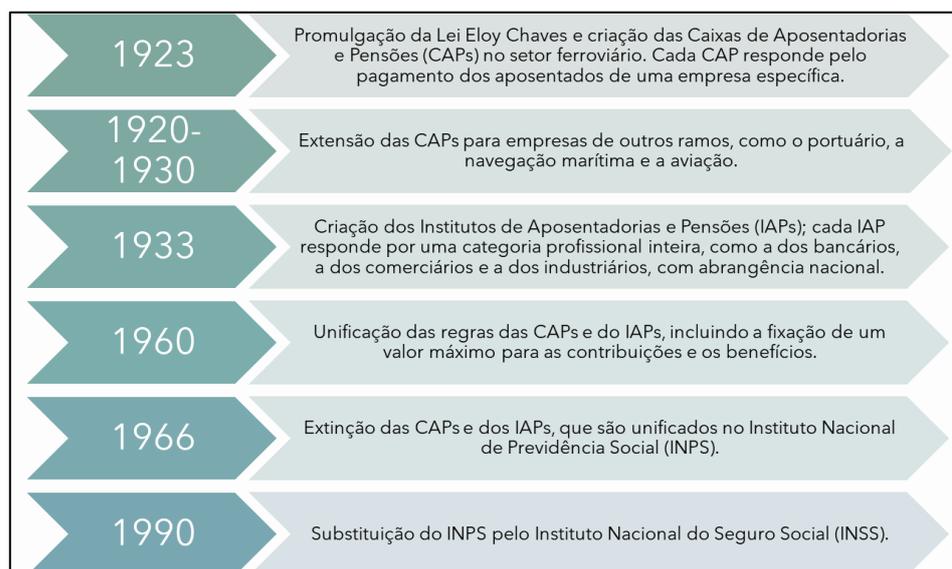
A lei Eloy Chaves, criada em decorrência das constantes greves dos trabalhadores ferroviários em busca de direitos trabalhistas, como reajuste salarial periódico, adicional noturno, auxílio médico, férias e aposentadoria, instituiu a criação das CAPs no setor ferroviário. No entanto, gradativamente, as CAPs foram se expandindo para outros setores<sup>[6]</sup>.

Pode-se destacar outro grande marco histórico para o sistema previdenciário brasileiro: a criação, em 1933, do IAPM, tido como a instituição pioneira de previdência social no Brasil, a qual deu o impulso inicial para a criação dos demais institutos previdenciários<sup>[7]</sup>. Após isso, foram criados diversos IAPs, cada um representando uma categoria profissional, com abrangência nacional. No entanto, foi só com a constituição de 1988 que a aposentadoria passou a ser um direito de todos, abrangendo todas as classes trabalhistas.

Em 1966, foi criado o INPS, o qual foi substituído, em 1990, pelo INSS<sup>[8]</sup>, órgão que administra o RGPS, sendo responsável pelo pagamento da aposentadoria, pensão por morte, auxílio-doença, auxílio-acidente, entre outros benefícios previstos em lei, para os trabalhadores assegurados pela CTPS.

A Figura 1 mostra uma linha do tempo com os principais fatos históricos da previdência social no Brasil desde a promulgação da lei Eloy Chaves.

Figura 1 – Principais acontecimentos na previdência social brasileira



Fonte: Elaborada pelos autores com base na Agência Senado (2019).

Além do RGPS, destinado aos trabalhadores em geral, a Previdência Social brasileira conta, também, com o RPPS, sendo este reservado aos servidores públicos. Para a sua administração deve-se ter um órgão responsável, visto que os servidores da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal são passíveis de constituir esse regime particularizado.

Desta forma, para gerir o regime previdenciário dos servidores públicos civis e militares do Estado do Ceará, denominado SUPSEC, foi instituída, pela Lei Complementar Nº184, de 22 de novembro de 2018, a Fundação de Previdência Social do Estado do Ceará, vinculada à SEPLAG.

É neste sentido que a Cearaprev mostra sua importância, uma vez que contribui para a manutenção da qualidade de vida dos servidores que dedicaram anos de suas vidas em prol da sociedade, amparando-os na velhice ou diante das mazelas que os acometem com o passar dos

tempos. E, ainda, oferece a segurança de que, conforme a lei, em caso de seu falecimento, seus dependentes serão cobertos e receberão benefícios.

Desta forma, este Plano foi desenvolvido com a finalidade de explicar o negócio da Cearaprev, apresentando os beneficiários e os benefícios a eles oferecidos, a identidade visual da Fundação, sua atuação, seus objetivos estratégicos, sua visão, missão, valores, análise situacional, os serviços prestados, a estrutura e as principais áreas de negócio que a compõe. Para isso, contou-se com a cooperação dos servidores públicos da Fundação a fim de assegurar a veracidade e completude das referidas informações.

### **1.1 O foco da Cearaprev**

A organização, para fins de planejamento e melhores chances de execução das suas atividades com eficiência, precisa ter bem definido o foco estratégico e interno, sendo o primeiro relacionado aos métodos adotados para o alcance dos objetivos, baseados no mercado e aspectos externos que circundam a instituição, como: alianças estratégicas, usuários, inovação e formas de rentabilidade; enquanto o segundo representa a visão dos aspectos intraorganizacionais que corroboram com a qualidade do serviço prestado, como a cultura organizacional, as políticas, normas e diretrizes, a estruturação dos processos, a comunicação com os usuários e a gestão de pessoas.

Desta forma, a essência da Cearaprev é gerir os recursos advindos das contribuições sociais, garantindo o pagamento dos benefícios àqueles que compõem o quadro de beneficiários da Fundação e que se enquadram em todos os requisitos legais exigidos para o recebimento destes proventos.

Assim, de todos os focos estratégicos teoricamente possíveis, dá-se destaque a três na Cearaprev, os quais são: usuários, inovação e rentabilidade.

- Os usuários desse sistema previdenciário são elemento chave para garantir a prospecção da Cearaprev, de forma a serem, portanto, centro de atenção dos esforços em conjunto da Fundação, visto que os pagamentos realizados impactam diretamente na qualidade de vida de todos eles;

- A inovação garante uma melhor qualidade do serviço ofertado, pois auxilia no desempenho das atividades por parte de toda a equipe, o que consequentemente, garantirá um atendimento eficiente aos seus usuários. Além disso, soluções tecnológicas inovadoras são de grande valia para minimizar os erros e riscos de fraudes, assegurando que os devidos pagamentos sejam realizados de forma correta e tempestiva;
- A rentabilidade é fundamental para garantir os pagamentos integrais dos benefícios. Neste contexto, a Cearaprev precisa aplicar os recursos recebidos, pluralizando as suas fontes de receita e minimizando a dependência do governo federal, o que ampliará a rentabilidade dos seus proventos e, consequentemente, tornará factível o pagamento dos devidos valores aos beneficiários.

Em relação ao foco interno, as políticas, diretrizes e processos recebem maior dedicação dos colaboradores, pois praticamente todas as atividades e decisões que guiam a Cearaprev precisam de embasamento legal, e por se tratar de uma instituição com atividade complexa, lidando com recursos de terceiros, a eficiência dos seus processos é a grande responsável pelo alcance dos objetivos organizacionais e da credibilidade na Fundação, gerando uma perspectiva de valor dos serviços oferecidos aos beneficiários, sendo estes fatores indispensáveis para a melhoria da qualidade das atividades prestadas.

## 2 VISÃO DO SISTEMA PREVIDENCIÁRIO

O sistema de seguridade social que se tem no Brasil, hoje, surgiu com a promulgação da constituição de 1988, que uniu os três pilares da seguridade e tornou dever do Estado assegurar os direitos a cada um deles: a assistência social, a saúde e a previdência social.

Os dois primeiros são isentos de contribuição, sendo a saúde um direito de todos e a assistência social destinada às pessoas carentes de forma a assegurar o mínimo para sua existência. A previdência social, por sua vez, é a única modalidade da proteção social que requer contribuição dos segurados para que estes usufruam da garantia contra os infortúnios e riscos sociais aos quais estarão sujeitos ao longo de sua vida.

A proteção social é fundamental para o desenvolvimento de qualquer sociedade visto que, além de dar amparo às pessoas vulneráveis, contribui para a redução das desigualdades. Um exemplo disso aconteceu durante a crise econômica mundial de 2008 – que chegou ao Brasil apenas em 2014 – onde os programas de seguridade social foram essenciais para que não houvesse o aumento da desigualdade social no país<sup>[9]</sup>.

O sistema previdenciário teve grande importância nisso, pois ao possuir o papel de assegurar que os seus beneficiários recebessem o seu devido benefício, ele garantiu maior segurança financeira a essas pessoas.

Atualmente, o sistema previdenciário brasileiro é composto por três regimes distintos que possuem o mesmo fundamento, mas são geridos para grupos diferentes de trabalhadores, sendo conhecidos como:

- Regime Geral de Previdência Social (RGPS): é o mais conhecido entre os existentes, sendo o mais comum e utilizado, pois rege a previdência de todos os trabalhadores da iniciativa privada e dos servidores que não fazem parte de um regime próprio, os quais são subordinados à Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS) ou que decidem, facultativamente, se filiar. O INSS, órgão responsável por gerenciar esse sistema, possui atuação nacional.

- Regime Próprio de Previdência Social (RPPS): encarregado de administrar os recursos dos usuários ativos, dos pensionistas e aposentados civis, da reserva e reforma dos militares, que são subordinados ao Estatuto do Servidor Público e não à CTPS. No Ceará, esse regime é denominado Sistema Único de Previdência Social do Estado do Ceará, o qual é gerenciado pela Cearaprev.

O SUPSEC foi criado um ano após a Constituição Cearense de 1989 ter criado o RPPS do Ceará, o que consolidou a prática do regime próprio no estado.

No entanto, até 2018 não havia um órgão específico no Ceará criado para ser responsável por administrar todo esse sistema. A constituição da Cearaprev se deu pela necessidade de organizar melhor os benefícios e seus beneficiários, de modo a assegurar o cumprimento das obrigações do regime.

- Regime de Previdência Complementar (RPC): é um regime que, diferentemente dos anteriores, tem adesão facultativa, pois sua finalidade é constituir e gerenciar poupança para aqueles interessados em aderir ao regime, os quais devem contribuir com os recursos que serão acumulados e concedidos conforme regras do plano em forma de pagamento único ou renda continuada. As entidades responsáveis por gerir esse tipo de regime podem ser de caráter aberto, denominadas Entidades Abertas de Previdência Complementar (EAPC), ou fechadas, Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPC). As EAPC são organizações com fins lucrativos que administram os recursos de todos os interessados que as procuram para guardar e gerenciar uma determinada quantia mensal. Enquanto isso, as EFPC possuem a mesma essência e finalidade, no entanto fazem isso para uma organização ou grupo específico e sem fins lucrativos.

Por este documento se tratar do Plano de Negócio da Cearaprev, ele se restringe a seguir com mais informações a respeito do RPPS, pois é o regime previdenciário que regula esta Fundação, o qual deve conceder os benefícios de acordo com a legislação e natureza que regulamenta e regulariza cada um.

### 3 BENEFÍCIOS/BENEFICIÁRIOS

O Sistema Previdenciário brasileiro, atualmente, é constituído pelos benefícios de “Aposentadoria” e “Pensão”, os quais no estado do Ceará são administrados pela Cearaprev, sendo essa também responsável por gerir os benefícios “Reserva” e “Reforma”, destinados aos servidores militares, mesmo estes, a partir da lei nº 13.954 de 16/12/2019, serem considerados como parte da Assistência Social.

Para a concessão deles há normas e fatores condicionantes particulares de cada modalidade, devendo ser analisadas as regras principais, o fator gerador que fez com que o beneficiário passasse a recebê-lo e as categorias em que cada usuário deve ser inserido. Assim, para a compreensão de todos estes requisitos, é necessária uma breve explanação de cada benefício.

- **Aposentadoria:** O fator gerador pode ser o tempo de serviço, a idade avançada do beneficiário ou a circunstância de sua incapacidade.
  - A **aposentadoria por idade** ocorre de forma diferenciada entre gêneros e cargos, sendo a regra básica, em 2020: necessária a obtenção de 66,6 anos para homens e 61,6 para mulheres. Por este fator gerador, a aposentadoria pode ocorrer de forma voluntária ou compulsória. Quando o servidor decide voluntariamente se aposentar, ele precisa atender ao requisito de idade, ter passado no mínimo 5 anos no último cargo e ter 25 anos, quando homem, ou 20 anos, quando mulher, de serviço público prestado. Neste caso, sendo cumprido todos estes requisitos, a regra, em 2020, do valor do benefício é que o servidor deve receber a média dos seus 80% maiores salários.
  - A **aposentadoria compulsória** ocorre quando o servidor público atinge a idade de 75 anos. Neste caso, o benefício será pago de modo integral se o servidor possuir 40 anos ou mais de tempo de contribuição, contando todos os regimes, RGPS ou RPPS.
  - Em casos de **incapacidade permanente**, a qual precisa ser atestada por perícia médica, o usuário tem o direito de requerer a aposentadoria, devendo recebê-la de modo proporcional a 60% dos seus salários de contribuição desde o ano de 1994 e

com direito a mais 2% para cada ano de contribuição a partir do 16º ano para mulheres, ou do 21º ano para homens. Entretanto, em caso de acidente de trabalho, o pagamento do benefício deverá ser integral.

- **Abono de permanência em atividade:** é devido para os servidores que já possuem todos os requisitos para se aposentar, mas decidem permanecer ativos na sua atividade laboral. Esse benefício é cedido como uma forma de recompensa pela continuação do trabalho, sendo pago como valor adicional ao salário e correspondente à porcentagem de contribuição do servidor no cargo em que está ocupando.
  
- **Pensão:** tem como fator gerador o falecimento do servidor público. Neste caso, os dependentes previdenciários, os quais podem ser cônjuges/companheiros, filhos menores de 21 anos e não emancipados, filhos maiores de 21 anos que possuem alguma deficiência ou sejam inválidos, os pais, em casos específicos, dentre outros, deverão receber, inicialmente, 80% do valor do benefício, chamado de pensão provisória, enquanto o processo para a liberação do benefício ocorre. O dependente passará a receber o valor integral e as correções do período provisório após a análise para a concessão ser findada.
  
- **Proteção Social a Militares:** pode ser dado início ao processo deste benefício quando o servidor possui 55 anos de idade e 30 anos de contribuição, dependendo do cargo militar que ocupa e do sexo, quando então ele é transferido para a Reserva Remunerada, a qual, em caso de solicitação, permite que ele volte à ativa e exerça a sua atividade laboral. O militar deve permanecer por 5 anos na Reserva para ser transferido para a Reforma, onde ele não mais poderá exercer a atividade e permanecerá até a data do seu falecimento, gerando pensão aos dependentes previdenciários.

## **4 IDENTIDADE INSTITUCIONAL**

A identidade institucional da Cearaprev é construída com o auxílio de todos os servidores integrantes da Fundação, os quais contribuem para o desenvolvimento contínuo da instituição e com o seu progresso como órgão de referência no sistema previdenciário brasileiro.

Para a estruturação dessa identidade é necessária a criação e entendimento da atuação da Cearaprev, pois isso servirá de apoio para que todos os usuários compreendam o que é a Fundação, sabendo identificar o que ela faz e a importância do seu papel para a sociedade.

### **4.1 Atuação**

A Cearaprev tem o importante papel de gerir a previdência social, e todos os seus produtos e serviços derivados, para os beneficiários do SUPSEC.

Assim, compreende-se com qual intuito a Fundação foi criada, o que caracteriza a sua missão, e qual o seu maior objetivo a ser alcançado, retratando a visão. Esses dois aspectos definem as diretrizes do funcionamento da Cearaprev para o seu crescimento e continuidade.

### **4.2 Missão**

Gerir o Sistema Previdenciário com excelência, assegurando sua sustentabilidade financeira e atuarial, de modo a garantir a qualidade dos serviços e a satisfação dos beneficiários.

### **4.3 Visão**

Ser reconhecida, nacionalmente, como modelo de gestão previdenciária de excelência, com ampla confiança e satisfação dos beneficiários.

#### **4.4 Valores**

Valorização do beneficiário; ética; transparência; eficiência, eficácia e efetividade; credibilidade; gestão participativa; inovação; sustentabilidade; cultura previdenciária; ambiente de trabalho harmônico e humanizado.

A formação da identidade permite traçar os objetivos estratégicos que devem ser alcançados para concretizar a missão e visão da organização. Assim, esses objetivos são as metas organizacionais elaboradas com o intuito de determinar o futuro da Cearaprev.

## 5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Toda organização necessita de diretrizes para auxiliar no desenvolvimento da sua atividade, de modo a garantir a continuidade do seu progresso. Para tanto, devem ser criados os objetivos estratégicos, os quais precisam ser mensuráveis, alcançáveis e adaptáveis à realidade da organização.

A elaboração e prática destes objetivos dependem da gestão institucional, pois é necessária a compreensão das pessoas, dos processos e dos produtos que compõem a instituição.

Desta forma, a Cearaprev desenvolveu seus objetivos estratégicos fundamentados em cinco categorias de análise, as quais foram baseadas nas atividades essenciais e nos seus usuários.

### 1. RESULTADOS PARA SOCIEDADE E USUÁRIOS:

R1 - Assegurar a prestação dos serviços previdenciários com excelência.

R2 - Estruturar os canais de comunicação com a sociedade e o usuário.

R3 - Potencializar os recursos previdenciários para contribuir com o desenvolvimento econômico e social do Estado.

R4 - Aumentar a gama de serviços oferecidos à sociedade e aos beneficiários.

### 2. TECNOLOGIA E PROCESSOS:

P1 - Investir em otimização e redesenho de fluxo processual.

P2 - Promover a eficiência, agilidade e integração dos processos e sistemas.

P3 - Minimizar a interdependência entre os sistemas por meio de ajustes.

P4 - Melhorar a comunicação integrada interna e externa.

P5 - Utilizar tecnologias de IA, ML, BMPS, BI e Big Data.

P6 - Prover soluções tecnológicas para facilitar o acesso, rapidez e conveniência aos usuários.

P7 - Melhorar a estrutura física e suprimentos.

P8 - Promover ações preventivas contra fraudes.

### **3. APRENDIZADO E CRESCIMENTO:**

A1 - Atrair, desenvolver e valorizar pessoas e equipes para sustentar as mudanças e geração de valor público.

A2 - Fortalecer um ambiente de trabalho saudável e participativo.

A3 - Fortalecer a gestão de conhecimento e inovação.

A4 - Fomentar a cultura previdenciária.

A5 - Estudar e aplicar boas práticas e exemplos de gestão.

### **4. GOVERNANÇA E GESTÃO:**

G1 - Criar uma política de inovação.

G2 - Criar e fortalecer alianças com vistas à sustentabilidade financeira e atuarial.

G3 - Aprimorar o modelo de Gestão para Resultados com transparência, integridade e foco na sociedade.

### **5. SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA:**

S1 - Aumentar a eficiência e equidade na alocação dos recursos financeiros, atuariais e orçamentários.

S2 - Ampliar e diversificar as fontes de recursos para financiar o sistema previdenciário.

S3 - Melhorar a efetividade do processo de investimento.

S4 - Melhorar o planejamento atuarial através de desenvolvimento tecnológico.

S5 - Racionalização dos custos do recurso.

Para o alcance de cada objetivo, a instituição necessita criar estratégias que sejam alinhadas com a sua pretensão e visão de futuro. Desta forma, as ações da organização estarão mais bem direcionadas para contribuir com o alcance das suas ambições e, conseqüente desenvolvimento.

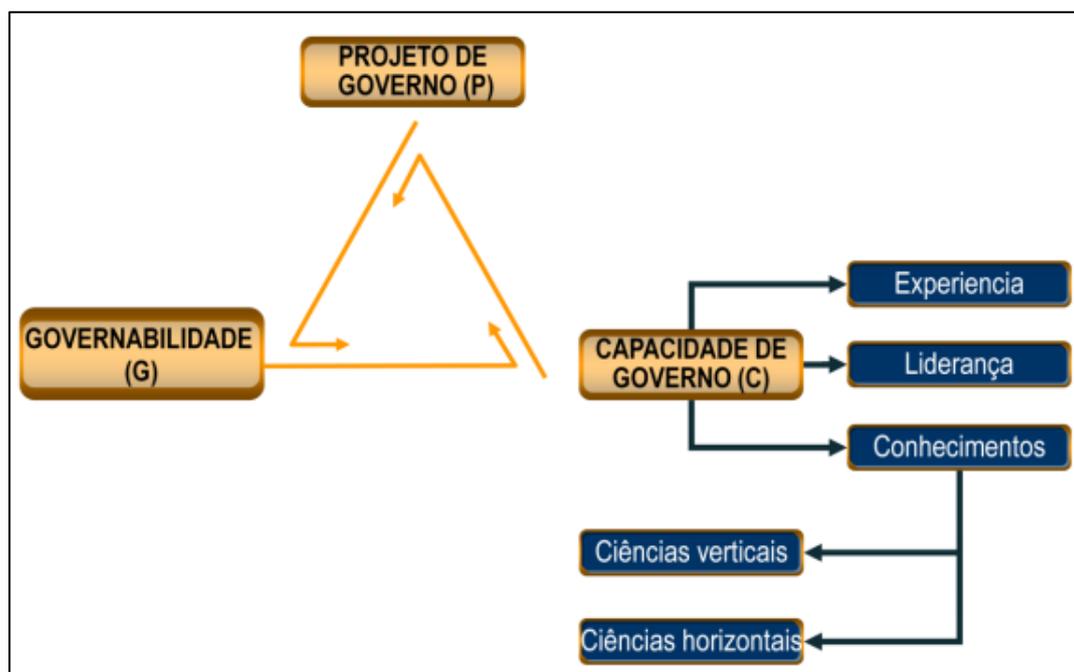
## 6 ANÁLISE SITUACIONAL

As organizações, sejam elas públicas ou privadas, devem incluir em seu planejamento estratégico a análise do ambiente em que estão inseridas, visando um melhor entendimento da sua situação atual interna e externa.

A compreensão do contexto em que elas estão inseridas permite que suas ações sejam ajustadas para atender as necessidades existentes e, assim, manter a organização seguindo as diretrizes essenciais para o alcance dos objetivos organizacionais.

Desta forma, a realização da análise situacional, ao auxiliar na interpretação do cenário organizacional, torna os resultados mais previsíveis e, conseqüentemente, alcançáveis. No entanto, para isso, é preciso cumprir com alguns fatores de gerenciamento, os quais são demonstrados na Figura 2.

Figura 2 – Triângulo de governo da organização



Fonte: Romo (2006, p.4).

Os três aspectos necessários para uma boa administração organizacional são interligados e interdependentes, pois a elaboração e implementação de um planejamento estruturado depende da capacidade de execução de todos os envolvidos nos processos e que, conseqüentemente, necessita da governabilidade para a efetivação do que foi planejado.

Percebe-se portanto, a imprescindibilidade do conhecimento dos fatores internos e externos à organização que podem afetar todo o desenvolvimento do que foi idealizado para alcançar os objetivos presentes e futuros, os quais são responsáveis pelo crescimento, amadurecimento e pela perpetuidade organizacional.

Desta forma, a Cearaprev busca avaliar com constância as suas variáveis internas e externas, de forma a utilizar as informações coletadas como base para a elaboração e adequação das suas ações estratégicas, evidenciando suas potencialidades e seus desafios.

Apesar da Cearaprev ser recém-criada, deixando de ser uma coordenação e passando a ser uma instituição apenas em 2018, e conseqüentemente estando ainda em fase de elaboração dos seus processos e aprimoramento do quadro de pessoal, a Fundação conta com um time de colaboradores muito bem treinados, atualizados e engajados dos processos organizacionais, além de estar sendo constituída com investimentos em tecnologias que proporcionam melhores serviços para os seus usuários.

O Quadro 1 evidencia as dificuldades e as características positivas que podem ser encontradas atualmente na Fundação.

Quadro 1 – Desafios e potencialidades da Cearaprev

<b>Desafios</b>	<b>Potencialidades</b>
Recém-criada	Modernização tecnológica
Volume de processos previdenciários pré-existent	Qualificação dos colaboradores
Necessidade de maior autonomia	Bom relacionamento entre os colaboradores
Falta de pessoal	Bom relacionamento com as demais entidades
Padronização dos mecanismos de trabalho em desenvolvimento	Aumento da credibilidade por parte da sociedade
	Gestão especializada e focada nas necessidades da Fundação
	Priorização da qualidade dos produtos e serviços

	Focada na qualidade da comunicação interna e externa
	Facilidade de acesso e comunicação
	Políticas governamentais favoráveis
	Boa gestão do clima organizacional
	Responsabilidade social internalizada e priorizada
	Foco na tempestividade para atender as demandas dos usuários

Fonte: elaborado pelos autores (2021).

Verifica-se que os desafios apresentados pela Cearaprev ainda são consequências da sua recente criação, pois nota-se que: os processos previdenciários já existiam mesmo antes da criação da Fundação, a sua autonomia ainda é restrita a algumas normas de outras entidades, o seu quadro de pessoal ainda é reduzido e a sua padronização do sistema de trabalho está sendo elaborado. Assim, todas essas características estão sendo aprimoradas à medida que a organização se estrutura.

Entretanto, apesar dos desafios a serem superados, a Cearaprev conta com várias características positivas que são favoráveis à geração da sua credibilidade. Entre elas há a grande preocupação com a qualificação e comprometimento dos colaboradores que a compõe, a modernização tecnológica para acelerar a sistemática de trabalho e oportunizar melhor atendimento aos beneficiários, a preocupação da gestão em gerar produtos e serviços de excelência, priorizando a qualidade e a responsabilidade.

Desta forma, a análise situacional demonstra que a Fundação tem um processo de gestão eficiente para o alcance dos seus objetivos, priorizando os aspectos fundamentais para o seu bom funcionamento e desenvolvimento. Entretanto, como toda organização, há desafios a serem vencidos, os quais são evidenciados através desta análise, ainda que já sejam de conhecimento dos gestores e que já estejam previstos no planejamento estratégico para sua constante e oportuna melhoria.

## 7 PRODUTOS E SERVIÇOS

A Cearaprev foi fundada para gerenciar o sistema previdenciário do estado do Ceará, devendo suprir as demandas de aposentadoria, pensão, reforma e reserva dos servidores públicos civis e militares. Contudo, além desses produtos e serviços essenciais, a Fundação preocupa-se em disponibilizar outros que são necessários para a melhoria da qualidade de vida dos seus beneficiários.

O Quadro 2 demonstra os produtos e serviços essenciais que atualmente são disponibilizados pela Fundação para melhor atender as demandas dos seus segurados.

Quadro 2 – Produtos e serviços ofertados

<b>Produto ou serviço</b>	<b>Descrição</b>
Aposentadoria	Benefício pago ao servidor que contribuiu durante todo o seu período laboral, cumpriu com todos os requisitos necessários para se inativar no cargo e receber o valor determinado por mês.
Pensão	Benefício pago para o(s) dependente (s) do servidor falecido que contribuiu e cumpriu com todos os requisitos necessários.
Reforma e Reserva	Benefício pago ao servidor militar quando este contribuiu e cumpriu com todos os requisitos necessários.
Aplicativo	Serviço prestado para possibilitar o cadastramento e prova de vida dos servidores civis e militares, agilizar atendimentos e promover mais comodidade na resolução das demandas previdenciárias.
Compensação previdenciária	Serviço prestado entre instituições, pois a Cearaprev solicita ao INSS os valores pagos pelo contribuinte que se tornou servidor público estadual, passando a ser segurado pela Fundação.
Certidões	Emissão de certidões pela Cearaprev para a comprovação do tempo de serviço, vinculação e de contribuição dos servidores civis e militares.
Ouvidoria	Serviço destinado a receber todas as críticas positivas ou negativas da sociedade, devendo repassar aos responsáveis para adequá-las ao planejamento estratégico e gerar melhorias para a Fundação.
<i>Call center</i>	Serviço de contato direto com os beneficiários, objetivando atender as demandas de forma mais rápida.

Análise dos processos previdenciários	Serviço de avaliação dos processos recebidos de aposentadoria, pensão, reforma e reserva, de forma a averiguar o cumprimento de todos os requisitos necessários para atendimento de cada demanda.
Arrecadação dos recursos previdenciários	Recolhimento dos valores das contribuições para serem geridos até a data de início do seu devido pagamento mensal.
Gestão dos recursos e fundos previdenciários	Administração das contribuições recebidas, de modo que a Fundação honre com o pagamento de todos os benefícios e se mantenha dentro da meta atuarial prevista.

Fonte: elaborado pelos autores (2021).

Além de tudo isso, a Cearaprev também possui em seu planejamento a construção de uma loja *online* com o oferecimento de diversos serviços assistenciais, como: auxílio saúde, seguro, *delivery*, assistências técnicas e outros, a qual está em processo de estruturação e que foi idealizada para atender as necessidades cotidianas dos beneficiários que são definidas e representadas por um conselho de usuários perante a Fundação para compor os produtos e serviços da loja.

Com base nisso, os fornecedores interessados nas demandas de prestação de serviços aos usuários deverão se apresentar à Cearaprev, atendendo aos critérios pré-estabelecidos pela Fundação, os quais são elaborados de modo a serem mais vantajosos para os beneficiários. Além disso, eles terão a sua qualidade controlada e monitorada pela Fundação, pois esta deve assegurar a melhor qualidade dos produtos e serviços ofertados.

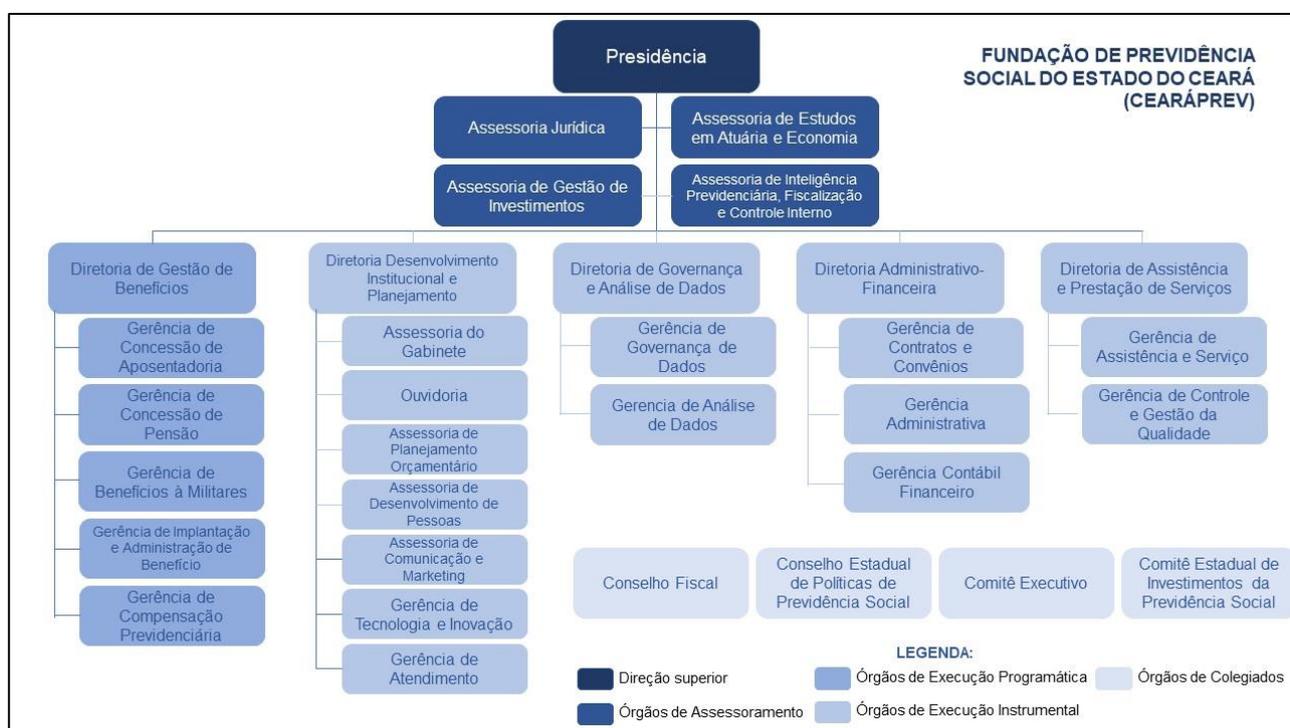
A loja *online*, por ser constituída através das solicitações dos usuários representados pelo conselho, deverá sofrer constantes mudanças para se adequar às necessidades e possuir os produtos e serviços que são indispensáveis a cada momento. Entretanto, o Quadro 1 de serviços essenciais não deverá ter tantas variações, pois nele há aqueles que são básicos para a existência da Fundação.

O uso da tecnologia como ambiente suporte para a disponibilização dos produtos e serviços é fundamental para seguir o planejamento estratégico de crescimento da Fundação como uma instituição tecnológica que se adapta mais rapidamente às mudanças de necessidade dos seus beneficiários e que, principalmente, objetiva facilitar a comunicação, negociação e aproximação com todos eles.

## 8 ESTRUTURA

A estrutura organizacional da Cearaprev, definida na lei complementar nº184 de 2018, foi planejada e desenvolvida para atender as atividades da Fundação, sendo assim segmentada em cinco grupos, os quais são: Direção Superior, Órgãos de Assessoramento, Órgãos de Execução Programática, Órgãos de Execução Instrumental e Órgãos Colegiados, onde cada um deles reúne diretorias e/ou assessorias com finalidades em comum. A Figura 3 mostra detalhadamente esses grupos e seus respectivos setores.

Figura 3 - Estrutura organizacional Cearaprev.



Fonte: elaborada pelos autores (2021), com base na Lei Complementar nº 184, de 2018.

A direção superior, constituída pela Presidência, representa o órgão de maior autoridade dentro da organização. Tem como responsabilidade primária comandar e representar a Instituição.

Para isso, conta com o auxílio jurídico, previdenciário, financeiro e de fiscalização e controle dos respectivos Órgãos de Assessoramento: Assessoria Jurídica (ASJUR), Assessoria de Estudos em Atuária e Economia (ASPAT), Assessoria de Inteligência Previdenciária, Fiscalização e Controle Interno (ASCOI) e Assessoria de Gestão de Investimentos (AGINV).

O Órgão de Execução Programática é responsável pelas atividades fins da organização, enquanto os Órgãos de Execução Instrumental dão toda a base e o suporte para a consecução dessas atividades. Fazem parte destes dois grupos os seguintes setores: Diretoria de Gestão de Benefícios (DIGEB), Diretoria de Desenvolvimento Institucional e Planejamento (DIPLAN), Diretoria Administrativo-Financeira (DIAFI), Diretoria de Governança e Análise de Dados (DIRAD) e Diretoria de Assistência e Prestação de Serviços (DIAPSE). Destes, apenas a DIGEB pertence à execução programática, sendo os demais de execução instrumental.

Todas as diretorias acima são compostas por assessorias secundárias e/ou por gerências, que servem como forma de apoio para o desenvolvimento e cumprimento das atividades dos setores.

Por fim, têm-se os órgãos colegiados: Conselho Fiscal (COFIS), Conselho Estadual de Investimentos da Previdência Social (CEIPS), Conselho Estadual de Políticas de Previdência Social (CEPPS) e Comitê Executivo. Estes órgãos são as instâncias criadas para o fomento de estudos, discussões e para deliberações de diversas questões relacionadas à Instituição.

Essa setorialização da estrutura é importante para organizar da melhor forma possível a divisão da execução das atividades e para deixar nitidamente separadas as responsabilidades. Desta forma, as áreas podem se desenvolver com mais precisão e fluidez, convergindo, todas, para o objetivo fim da Cearaprev.

## 9 ÁREAS DE NEGÓCIO

Subdividir uma organização com base nas suas atribuições é essencial para que as responsabilidades possam ser compartilhadas, de modo que cada área do negócio seja especializada em uma atividade, o que proporcionará resolubilidade mais eficiente das questões atribuídas, e, conseqüentemente, otimizará a busca pelos objetivos e resultados organizacionais esperados.

### 9.1 Presidência

As organizações devem possuir níveis de decisões que precisam estar presentes e bem definidos no planejamento estratégico organizacional. Esses níveis determinam o foco das atribuições, sendo divididos em: estratégico, tático e operacional.

Assim, a presidência de uma organização caracteriza-se por constituir o nível estratégico, visto que é responsável por tomar as decisões relacionadas ao futuro, que podem ser de origem interna, analisando as suas diretorias, as estratégias, os acontecimentos, os regulamentos e tudo o que impactar internamente; ou externa, cuidando das alianças estratégicas, da imagem da organização perante a sociedade, o governo, os fornecedores, os concorrentes ou até mesmo a outros países.

Portanto, todos os ocorridos que possam envolver, de alguma forma, a organização e o seu crescimento, precisam ser comunicados para a presidência, pois esta deve assegurar a correta estruturação e o melhor funcionamento da instituição, gerindo e preocupando-se com os resultados a longo prazo que poderão ser obtidos.

Sendo assim, a presidência possui a missão de coordenar a organização de uma forma generalizada, apresentando uma visão sistêmica dos seus processos, áreas e pessoas, de maneira a tomar decisões que guiem a instituição para um futuro ascendente. Logo, determinar diretrizes, leis, regulamentos, estruturas, etc. faz parte do caráter estratégico da responsabilidade presidencial.

O presidente tem o dever de administrar junto aos diretores os impactos ocasionados na organização pelos resultados dos trabalhos individuais e coletivos das diretorias e assessorias, analisando e decidindo quais são as melhores escolhas para o futuro da instituição.

Essa hierarquia, com a presidência sendo o órgão máximo, é adotada pela Cearaprev para a condução das funções e tomadas de decisões. Por isso, todas as informações que são vitais ao bom funcionamento da fundação devem ser discutidas com o presidente. Além disso, por tratar-se de um órgão público, a Cearaprev depende de questões políticas para regular a sua atividade, o que é analisado e debatido com o poder de fala, experiência, influência e conhecimento do presidente, que deve estar sempre informado e ciente das mudanças de mercado, as quais impactam na rentabilidade dos ativos da organização, de tecnologia e legislação.

Assim, as decisões de negócio da Cearaprev são realizadas com base nos decretos, regulamentos (estaduais e federais), nos instrumentos de governança – como os comitês e os conselhos – que produzem documentos e decisões a serem considerados, bem como nos órgãos aos quais estão diretamente ou indiretamente ligados, por exemplo:

- SEPLAG: possui vínculo e dependência direta, pois faz toda a gestão de pessoal, ativos e de planejamento que a fundação deve seguir;
- PGE: representa a Cearaprev judicialmente, sendo um órgão de consultoria jurídica, e comunica as decisões judiciais para que a fundação as cumpra;
- TCE: controla e fiscaliza o exercício das atividades organizacionais, verificando se estão sendo realizados conforme a legislação e com probidade.
- Órgãos dos beneficiários: são os órgãos de origem, aos quais os beneficiários estão ligados, prestando serviços – ou já tendo prestado. Eles devem passar todas as informações necessárias para que a Cearaprev possa dar início ao trâmite de aposentadoria, pensão, reforma ou reserva do servidor.

A Cearaprev, como toda organização, deve almejar o constante amadurecimento e a adaptação dos seus processos, a fim de sempre conquistar melhorias. Para isso, é necessário desenvolver padrões, desde que estes possibilitem garantir a evolução permanente da fundação, e alinhar o plano

operacional com o orçamentário, o que exige maior atenção da presidência, para que ambos possam ser executados da melhor forma possível e com equilíbrio, de maneira que um não impacte negativamente sobre o outro.

Para que seja possível esse aprimoramento, o presidente reconhece a necessidade de um frequente treinamento interno, bem como da contratação de pessoas com qualificação suficiente para desempenhar da melhor forma possível o papel a elas imputado.

Outro fator priorizado pela presidência é a inovação, principalmente no que tange aos aspectos tecnológicos e aos processos organizacionais, pois eles podem garantir maior segurança, conforto e agilidade no atendimento às demandas dos usuários, devendo estes sofrerem um contínuo progresso, o que demandará adaptação de todos os colaboradores da Cearaprev. Portanto, os profissionais precisam ser adaptáveis a essa nova realidade tecnológica e terem uma visão sistêmica futura do funcionamento da Cearaprev, o que exigirá maior capacitação de todos eles.

Essas inúmeras preocupações traduzem-se no objetivo maior do presidente, que se alinha com o de toda a fundação, ou seja, ofertar um serviço de excelência para todos os beneficiários, atendendo às suas necessidades e dando o suporte necessário para os aposentados ou pensionistas, reservistas ou reformistas.

No entanto, todos esses objetivos, responsabilidades e planejamentos precisam enfrentar mais um desafio da organização, e que também faz parte de um compromisso do presidente: analisar se serão cumpridos todos os objetivos da Cearaprev com sustentabilidade, pois, desta forma, a fundação será financeiramente independente, tornando-se autossustentável.

## **9.2 Assessoria de Inteligência Previdenciária, Fiscalização e Controle Interno**

Os riscos que circundam as organizações podem ser incomensuráveis e imprevisíveis. Contudo, existe a possibilidade de eles serem minimizados, se houver um constante monitoramento e acompanhamento dos seus fatores causadores. Por isso, a fiscalização e o acompanhamento dos

procedimentos que requerem maior atenção, prazo ou que sofrem, de alguma forma, mais tentativas de fraude, é essencial para a manutenção da ordem e do crescimento da organização.

Assim, a Cearaprev instituiu a Assessoria de Inteligência Previdenciária, Fiscalização e Controle Interno, que possui a missão de acompanhar e monitorar, de certa forma, todas as áreas da organização, para minimizar os possíveis perigos de fraude, além dos riscos junto aos órgãos reguladores e aos órgãos de supervisão. Assim, um dos objetivos desta área é manter a Cearaprev em conformidade total com a legislação, com o intuito de otimizar os seus recursos, para evitar ou diminuir as perdas, sejam por fraude, por não cumprimento de prazo, por não entrega de algum demonstrativo, etc., objetivando garantir que não haja desvios de recursos ou qualquer prejuízo para a fundação.

Para conseguir que sejam cumpridas todas essas ações, a Assessoria de Inteligência Previdenciária, Fiscalização e Controle Interno deve, dentre outras atribuições:

- Acompanhar os resultados da avaliação atuarial;
- Monitorar os repasses dos outros órgãos para o RPPS da Cearaprev;
- Realizar visitas aos beneficiários ou dependentes, para averiguação de denúncias de possíveis fraudes ou de situações de incapacidade de constatação da identidade desses usuários;
- Averiguar, fiscalizar e monitorar a situação dos contratos realizados pela fundação;
- Acompanhar os investimentos para certificar-se que estão sendo aplicados conforme a legislação;
- Apurar se os prazos de apresentação dos demonstrativos estão sendo cumpridos. Caso não, fazer um trabalho em conjunto para auxiliar à área em atraso e não ultrapassar o prazo;
- Analisar os valores mensais que entram na conta do SUPSEC, identificando a sua respectiva origem;
- Auxiliar na identificação do repasse ou não dos recursos previdenciários, servindo como uma diretoria conciliadora entre a Cearaprev e o órgão de origem do recurso;

- Verificar junto com a gerência de compensação previdenciária a arrecadação das contribuições.

Por ser uma assessoria especial, estando diretamente ligada à presidência, não há gerência, desta forma, o serviço é realizado pelo assessor responsável e por técnicos colaboradores, os quais possuem competências internamente distribuídas, com base nas atividades cotidianas executadas, sendo essa divisão realizada da seguinte maneira: responsáveis pelas visitas de fiscalização, pelas averiguações dos contratos e das denúncias de cumprimentos ou descumprimentos dos fatores obrigatórios para todos os usuários, como o recadastramento e a prova de vida; e responsáveis pela parte mais burocrática, como os relatórios, demonstrativos junto aos ministérios, conciliação bancária e prestações de contas junto ao TCE. Todavia, é importante destacar que os demonstrativos, relatórios de prestações de contas e os relatórios de visitas domiciliares são os principais resultados dessas atribuições a serem entregues.

O não cumprimento dos prazos desses documentos por parte da fundação, por isso a importância do controle junto às demais áreas, implica em pagar multa, precisar justificar o erro e não ter o CRP renovado, o que, para a gestão, pode ocasionar a perda do recebimento de algum recurso, e também da celebração de convênios e/ou contratos.

Por se tratar de uma diretoria que se relaciona com todas as demais, para apoiar, controlar, averiguar e evitar falhas, e por lidar com a fiscalização junto aos beneficiários e seus órgãos de origem, a rotina de execução das atividades está sujeita a constantes mudanças, precisando ser adaptada às alterações desses fatores internos e externos.

Desta forma, o foco da diretoria é prestar suporte às demais áreas no monitoramento, fiscalização e gestão de riscos de toda a fundação, sendo feitas parcerias com outras entidades, para colher informações que possam ajudar na minimização desses riscos e das tentativas de fraudes, seguindo sempre as diretrizes impostas pela legislação em vigor.

### 9.3 Assessoria de Estudos em Atuária e Economia

Diretamente ligada à presidência prestando suporte e direcionamento em relação aos assuntos econômicos, previdenciários e atuariais, a Assessoria de Estudos de Previdência e Atuária tem por função primária prover a informação sobre o equilíbrio financeiro e atuarial do sistema de previdência do estado do Ceará, o que é feito através do acompanhamento mensal das provisões e dos fluxos atuariais e da elaboração anual da Avaliação Atuarial (AA).

A avaliação atuarial é um documento, com data focal em 31 de dezembro, que precisa ser enviado à Secretaria de Previdência (SPREV) até dia 31 de março de cada ano e que deve atender aos parâmetros gerais estabelecidos na portaria nº 464, de novembro de 2018, e nas instruções normativas da Secretaria de Previdência. Ela é composta por oito documentos obrigatórios, a saber: Nota Técnica Atuarial (NTA), Demonstrativo de Resultado da Avaliação Atuarial (DRAA), fluxos atuariais, base cadastral utilizada na avaliação atuarial, Relatório da Avaliação Atuarial, Demonstrativo de Duração do Passivo, Demonstrativo de Viabilidade do Plano de Custeio, e Relatório de Análise das Hipóteses.

Conforme definido na Portaria nº 464<sup>[10]</sup>, de 19 de novembro de 2018, avaliação atuarial é o

“[...] documento elaborado por atuário, em conformidade com as bases técnicas estabelecidas para o plano de benefícios do RPPS, que caracteriza a população segurada e a base cadastral utilizada, discrimina os encargos, estima os recursos necessários e as alíquotas de contribuição normal e suplementar do plano de custeio de equilíbrio para todos os benefícios do plano, que apresenta os montantes dos fundos de natureza atuarial, das reservas técnicas e provisões matemáticas a contabilizar, o fluxo atuarial e as projeções atuariais exigidas pela legislação pertinente e que contém parecer atuarial conclusivo relativo à solvência e liquidez do plano de benefícios.”

Esse documento é de fundamental importância – e o principal produto da área - pois, a partir dele, são geradas informações sobre as características da população segurada, as estimações de alíquotas de contribuição, a estimação dos recursos necessários, entre outras e dá o parecer atuarial referente à solvência e liquidez do plano. Além disso, fornece os valores das provisões matemáticas,

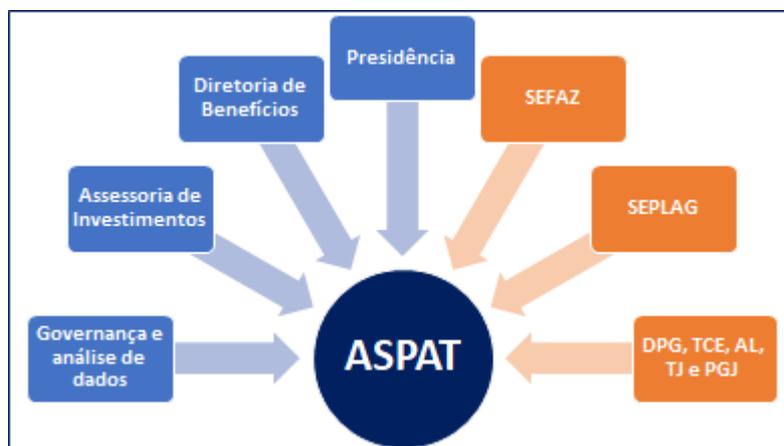
que são encaminhados para a SEFAZ e as projeções atuariais, que são repassadas tanto para a SEFAZ quanto para a Coordenadoria de Planejamento, Orçamento e Gestão (CPLOG), da SEPLAG, onde fará parte do Projeto de Lei de Diretrizes Orçamentárias.

Além da elaboração da avaliação atuarial, as principais atribuições da ASPAT são:

- Prestar apoio técnico aos órgãos colegiados dentro de sua área de competência;
- Realizar estudos técnicos de natureza previdenciária de modo a estimar os impactos para o equilíbrio financeiro e atuarial do sistema previdenciário;
- Subsidiar formulação de políticas, diretrizes e parâmetros gerais do sistema de previdência do estado, através do envolvimento e discussão dos termos e dos impactos do que estiver sendo proposto, quando da formulação de um projeto de lei;
- Prestar apoio à área de governança e análise de dados, no que se refere à coleta e à sistematização das informações necessárias para fazer os cálculos atuariais;
- Acompanhar a aderência das premissas atuariais, através dos estudos de aderência;
- Responder as notificações do Ministério da Economia no que tange os assuntos afeitos à área;
- Elaborar, em parceria com a área de Investimento, os estudos de ALM (*Asset Liability Management*);
- Responder às demandas jurídicas referentes à natureza da área; e
- Realizar os estudos de viabilidade econômica dos projetos para o ingresso de receitas extra previdenciárias que serão implementados pela Diretoria de Assistência e Serviços.

Para a execução dessas atividades, realização dos cálculos e consecução dos resultados, a ASPAT depende de dados e informações fornecidas pelas demais áreas da Cearaprev e por órgãos externos à Fundação. A Figura 4 mostra esses atores que provêm os *inputs* necessários para os cálculos atuariais. Em azul, estão os agentes internos e em laranja, os externos.

Figura 4 - Agentes que fornecem os inputs para a ASPAT



Fonte: elaborada pelos autores (2020).

Da área de governança de dados da Cearaprev a ASPAT deve receber a base de dados, tratada e higienizada, com as informações de todos os beneficiários do RPPS. Essa base é composta pelos dados advindos da Seplag, referentes aos servidores ativos e inativos do poder Executivo, e pelos dados da Defensoria Pública Geral (DPG), Tribunal de Contas do Estado (TCE), Assembleia Legislativa (AL), Tribunal de Justiça (TJ) e Procuradoria Geral de Justiça (PGJ), referentes aos dos Legislativo e Judiciário.

Para compor os cálculos, o setor de investimentos repassa o valor dos saldos financeiros, as informações de compensação financeira ficam a cargo da diretoria de benefício, a presidência da Cearaprev define a premissa das despesas administrativas e as informações financeiras sobre os fundos são fornecidas pela SEFAZ. Além desses elementos, a ASPAT necessita, ainda, de informações relacionadas às carreiras do Estado e progressão salarial - fornecidas pela Seplag - que serão utilizadas na composição dos cálculos.

Devido a quantidade de dados computados, a natureza e complexidade dos cálculos, ao dinamismo da legislação - que implica na necessidade de adequação desses cálculos - e, ainda, a importância de se acompanhar mensalmente os valores financeiros dos fundos a fim de sinalizar qualquer desvio de curso, a ASPAT precisa estar em sinergia com a tecnologia, adaptando-se e

acompanhando a evolução tecnológica mundial e aderindo ao uso do que há de mais moderno no mundo.

Por tudo o que foi exposto, fica evidente a importância da assessoria de atuária para a Fundação. E, por ser a previdência um dos pilares para o equilíbrio financeiro do Estado, não resta dúvidas de que ela é fundamental para o Estado do Ceará, pois é através da resposta que esta área dá sobre a situação fiscal, financeira e atuarial do regime que o governo pode fazer uma política de estado, com um planejamento saudável, ou mesmo saber se há necessidade de uma reforma previdenciária.

#### **9.4 Assessoria de Gestão de Investimentos**

A situação macroeconômica do país e do mundo interfere na rentabilidade dos lucros das organizações que se preocupam em investir recursos no presente, pois têm o anseio de obter a melhor rentabilidade e lucro no futuro.

Investir capital oferece para a organização uma maior possibilidade de ganho e menor dependência de recursos limitados ou oriundos de terceiros, ampliando a fonte de renda e, conseqüentemente, auxiliando na viabilização do pagamento de todas as suas obrigações.

Deste modo, a Cearaprev criou a própria área de investimentos, a qual tem como objetivo rentabilizar o ativo da fundação, sendo responsável por analisar as expectativas das melhores aplicações dos recursos, acompanhando-as e monitorando suas rentabilidades, o que é feito por meio de um controle interno diário dos investimentos realizados, seus saldos, sua rentabilidade e verificação da legislação que rege todos esses aspectos.

Para auxiliar nas decisões de investimento, a assessoria conta com:

- Sistema de Gestão Otimizada da Liquidez Diária (SGOLD): desenvolvido por meio da parceria entre uma equipe de pesquisadores e a Cearaprev, para analisar o mercado financeiro

- e dar perspectivas das análises de retorno dos melhores investimentos para a fundação, demonstrando quais podem possuir menor risco e conceder maior retorno;
- Consultoria de Investimentos: composta por uma empresa externa para auxiliar nas análises, ponderações e sugestões de aplicações dos fundos, na elaboração de documentos e outras atividades de apoio à área;
  - Comitê de Investimentos: formado por servidores do estado que possuam as qualificações exigidas para compô-lo e que tenham como objetivo ajudar ao gestor da diretoria de investimentos a fazer a alocação dos recursos;
  - Resolução nº 3.922: “dispõe sobre as aplicações dos recursos dos regimes próprios de previdência social instituídos pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios.”<sup>[11]</sup>.

Por se tratar de uma diretoria que está sujeita às interferências e à instabilidade do mercado financeiro, é de fundamental importância estabelecer métodos regulares de trabalho que auxiliem nas tomadas de decisões, e a saber como se portar perante essas mudanças inevitáveis e frequentes. Para isso, é realizada uma constante análise do sistema da consultoria.

Um dos meios de viabilidade financeira para o alcance dos objetivos organizacionais é a diretoria de investimentos empreender seus esforços na renda variável, a qual é mais arriscada, mas costumeiramente proporciona maior retorno do capital investido. Para isso, é indispensável o conhecimento e a experiência daqueles que detêm essa responsabilidade. Aplicar nesse tipo de renda requer uma visão global de mercado, para compreender os acontecimentos que podem interferir positivamente, como, por exemplo, uma multinacional estudando um possível investimento no Brasil ou produtos produzidos no país, ou negativamente, como foi o caso da pandemia da COVID-19, que prejudicou milhões de empresas não só no Brasil, mas em todo o mundo.

Para a Cearaprev, trabalhar com ações e outras aplicações financeiras pode possibilitar uma rentabilidade suficiente para que a meta atuarial seja atingida. Além disso, também ajuda a aliviar o caixa do estado, pois consiste em uma menor dependência dos recursos do estado para garantir o papel de cumprir com o pagamento das pensões e aposentadorias.

Portanto, percebe-se que o serviço da Assessoria Especial de Gestão de Investimentos é muito normatizado, pois todas as decisões foram realizadas com base na consultoria, no comitê de investimentos, na análise do mercado financeiro e na situação da carteira de investimentos da fundação, devendo prestar informações para o Ministério da Economia, mediante a Secretaria de Previdência a qual também a área precisa prestar contas. Esses fatores reforçam a necessidade de constante atualização sobre o mercado, da busca incessante pelo conhecimento, pelo aprimoramento das atividades e da importância da aquisição de experiência na área, para melhor saber lidar com as inconstâncias e consequentes variações que ocorrem diariamente.

### **9.5 Assessoria Jurídica**

Assim como as demais assessorias, a Assessoria Jurídica (ASJUR) está hierarquicamente subordinada à presidência prestando assistência dentro de sua área de competência. Desta forma, cabe à ASJUR dar apoio à gestão e às demais áreas da Cearaprev quanto às interpretações e orientações de natureza jurídica e, ainda, controlar a entrega de informações técnicas referentes às demandas judiciais de natureza previdenciária que forem recebidas. São estas, portanto, as duas principais funções desta assessoria: o assessoramento da gestão e o controle dos processos judiciais.

O assessoramento da gestão, seja diretamente ao presidente seja aos diretores e assessores das outras áreas, exige muito da ASJUR, pois todas as demandas da Cearaprev referentes à mudança de suas funções, processo de compras, processo de licitação e todo processo que demande gasto financeiro precisam passar pelo crivo desta assessoria para que ela verifique se tudo está em conformidade com a legislação. Ademais, a assessoria jurídica deve assistir as unidades competentes da organização quando da elaboração de minutas de projetos, propostas e autógrafos de leis, de decretos, portarias, instruções normativas e dos demais instrumentos legais que forem de interesse da Fundação.

Além disso, é dever da assessoria jurídica dar o suporte aos administradores da Cearaprev para que estes atuem conforme os princípios que o serviço público requer de seus representantes – como legalidade, impessoalidade, eficiência, moralidade, etc. -, mantendo-os em licitude.

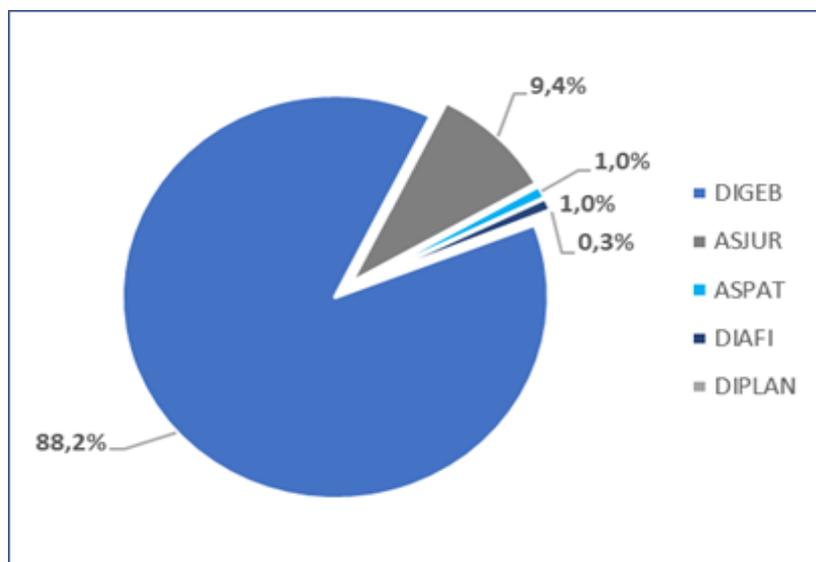
Vale salientar que a assessoria jurídica não faz consultoria. Isto fica a cargo da Procuradoria Geral do Estado (PGE). É a Procuradoria que, no exercício de sua competência, exerce a representação judicial da Fundação em todos os procedimentos e ações da Entidade. Ou seja, todas as soluções em termos de previdência, em matéria jurídica, são da competência da PGE.

Além do assessoramento, o controle dos processos judiciais que envolvem a previdência também é de suma importância, pois todo processo judicial tem prazo legal a ser cumprido. A procuradoria dá cinco dias de dilação para que as informações para fins de defesa do Estado sejam prestadas pela Cearaprev. Esses prazos precisam ser obedecidos rigorosamente sob pena de responsabilização, via processo administrativo na PGE, do dirigente da área, uma vez que o descumprimento pode acarretar a perda de uma ação por parte do Estado devido à falta de resposta.

Para que essas solicitações sejam atendidas dentro do tempo limite, a ASJUR conta com a diligência dos outros setores da organização, em especial da Diretoria de Benefícios, para que as analisem e emitam o parecer técnico referente àquela demanda.

A Figura 5 demonstra o percentual dos processos judiciais de 2020 em relação às áreas técnicas de onde proveio a informação, de acordo com o teor da solicitação.

Figura 5 - Distribuição dos processos judiciais encaminhados para a Cearaprev em 2020



Fonte: elaborada pelos autores (2021).

Conforme observa-se no gráfico, apenas uma pequena parte das demandas judiciais ficam, em termos de resolução, a cargo da assessoria jurídica. Contudo, como já mencionado, a responsabilidade pelo atendimento aos prazos de todas elas recai para o chefe do jurídico. Ou seja, há uma grande dependência, pela ASJUR, das outras áreas - principalmente da DIGEB, que é quem recebe a maioria das demandas. Isso se dá pelo fato de que as demandas judiciais, em regra, discutem o direito do servidor, o que requer, na maioria das vezes, uma resposta dessa área.

Além dessa dependência interna, a assessoria jurídica também depende de fatores externos, pois todas as decisões da área são tomadas de acordo com as leis e os regulamentos, no sentido estrito e amplo. Desta forma, para consecução de suas atividades, os colaboradores da assessoria jurídica devem estar constantemente adaptando-se às mudanças na legislação, seja em relação às leis estaduais - decretos, pareceres da PGE, recomendações do TCE, da PGE, do Ministério da economia – ou à legislação federal.

Esse acompanhamento é de extrema importância para que a Cearaprev siga em conformidade legal. Assim, a assessoria jurídica se mostra essencial e o seu serviço, indiscutivelmente, indispensável para a organização uma vez que todas as ações da Cearaprev devem estar respaldadas juridicamente. E é a ASJUR quem vai garantir isso.

### **9.6 Diretoria Administrativo-Financeira**

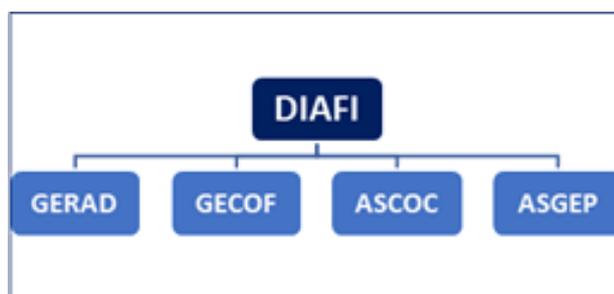
A Diretoria Administrativo-Financeira figura entre os órgãos de execução instrumental. Ela funciona como uma atividade meio, sendo sua responsabilidade fazer com que a organização funcione, não deixando faltar nada para nenhum setor. A única atividade fim que o setor desempenha é efetuar o pagamento dos aposentados. Em termos da área de negócio em si, o negócio do setor é feito com e para o pessoal da área fim, ou seja, tudo que os outros setores precisam, a diretoria administrativa tem que trabalhar para fornecer.

As principais atribuições desta diretoria são:

- Contratação de pessoal;
- Contratação de materiais e serviços;
- Gerenciamento das férias e dos pagamentos do pessoal;
- Envio das informações da GFIP à Receita Federal;
- Gerenciamento de todos os contratos da Cearaprev, sua renovação ou encerramento;
- Pagamentos dos credores da Cearaprev e do SUPSEC (aposentados, pensionistas e militares);
- Compra de material;
- Empenho de contas;
- Elaboração e entrega dos balancetes; e
- Execução financeira - saber se o recurso disponível é suficiente para contratação de determinado serviço.

Para o desempenho de suas atividades, a DIAFI conta com quatro subáreas, as quais compõem o setor. A Figura 6 ilustra a subdivisão do setor.

Figura 6 – Subdivisão da Diretoria Administrativo-financeira.



Fonte: elaborada pelos autores (2021).

A Gerência Administrativa (GERAD) fica com a parte administrativa, como o gerenciamento dos contratos firmados, gerenciamento dos insumos e dos recursos necessários, da limpeza, do material e dos ativos da organização e a parte de recursos humanos; a Gerência Contábil Financeira (GECOF) trata dos assuntos relacionados ao controle financeiro, das despesas e elaboração dos demonstrativos para prestação de contas no Tribunal de Contas do Estado (TCE); a Assessoria de Compras e Contratos (ASCOC) é responsável por tudo o que envolva contratação no âmbito da Cearaprev; e, por fim, a Assessoria de Gestão de Pessoas (ASGEP) que envolve a promoção de atividades, eventos, capacitação e treinamentos para os colaboradores.

As atividades da DIAFI estão voltadas, em geral, para atender as necessidades dos colaboradores e da organização. Desta forma, ela depende do recebimento de demandas pelas demais áreas e deve atuar para que estas demandas sejam prontamente atendidas. Além disso, para consecução de suas tarefas, a diretoria administrativa tem uma dependência, também, da PGE para licitar, da Casa Civil para publicar, da Sefaz para liberar o pagamento da folha de pessoal, da Seplag para autorizar as contratações e para liberação de recursos para pagamento do Supsec e, ainda, dos diversos sistemas da Seplag.

A diretoria administrativo-financeira é necessária para a organização. Ela é a engrenagem que faz a máquina produzir. Sem ela, nada funciona, pois é ela quem gere os recursos, realiza os pagamentos, contrata os serviços, contrata o pessoal e dá condições para que as outras áreas executem suas atividades.

### **9.7 Diretoria de Assistência e Serviços aos Usuários**

Assegurar boas condições de vida para a sociedade não é um assunto recente, tendo se fortalecido desde o século XX, quando já havia preocupação em garantir um estado mais igualitário, em que as pessoas tivessem maior assistência e suas necessidades fossem melhores atendidas.

Assim, com o passar dos anos e consequente progresso dos programas e leis de seguridade social, o Brasil consolidou o seu sistema previdenciário, que tem como objetivo prestar apoio financeiro ao trabalhador quando este não se encontra mais em situação ativa de trabalho. Para isso, é necessário que cada cidadão contribua financeiramente e atenda aos requisitos legais exigidos.

Entretanto, apesar dessa contribuição devidamente paga durante todos os anos de capacidade laborativa, os benefícios pagos, muitas das vezes, ainda não são suficientes para suprir as necessidades dos beneficiários, os quais, ao se aposentarem, carregam consigo possíveis fragilidades de saúde, demandando maior atenção e auxílio nas suas carências diárias.

Entendendo toda essa conjuntura, a Cearaprev, em respeito aos seus usuários, idealizou a Diretoria de Assistência e Serviços aos Usuários, que tem como objetivo gerar atendimento de excelência, atendendo aqueles que necessitam de maiores cuidados. Como consequência, a Fundação também se beneficiará ao conseguir, por meio dos serviços prestados, gerar receita extra previdenciária, o que a tornará mais independente do dinheiro do governo e diluirá suas fontes de renda, diminuindo riscos e objetivando um cenário futuro estável de *superávit*.

Os serviços e produtos a serem ofertados comporão uma plataforma tecnológica de aquisição *online* e deverão ser sinalizados à Cearaprev pelo “Conselho de usuários”, criado para que os servidores possam ter suas deficiências representadas junto à Fundação. Entretanto, há algumas ideias

que já deverão constituir essa diretoria, as quais são: consultas por telemedicina, serviços laboratoriais e análises clínicas, assistência farmacêutica, lojas *online* para compra de produtos ou contratação de serviços.

Todos os produtos e serviços ofertados serão captados, regularizados e verificados pela Diretoria de Assistência e Serviços aos Usuários, garantindo menor custo, melhor qualidade e maior confiança. Por isso, o trabalho dessa área é fundamental para certificar o atendimento que está sendo prestado, cuidando do tempo de resposta, de atendimento, da qualidade, devendo regular e fiscalizar os produtos e serviços prestados aos usuários para que eles estejam dentro do padrão do que foi acordado entre a Cearaprev e as empresas contratadas, a fim de promover um sistema confiável.

Sendo assim, por se tratar de um trabalho repleto de detalhes e de suma importância para o desenvolvimento social e financeiro da Fundação, essa diretoria deverá ser composta por duas gerências, uma responsável pela parte de assistências aos beneficiários e outra encarregada da parte financeira/orçamentária. Além disso, para o bom desempenho do seu papel e das suas atividades, ela contará com o auxílio de praticamente todas as demais áreas da organização.

Os usuários devem, portanto, perceber o valor agregado desses produtos e serviços ofertados ao notarem que utilizando a plataforma para adquirir ou contratar um produto ou serviço, o valor a ser pago será menor, o grau de confiança será maior do que fazer isso por outros meios da internet e a qualidade será garantida, pois a Diretoria de Assistência e Serviços aos Usuários, além de todo o trabalho de fiscalização, também deverá atuar como intermediadora em casos de insatisfação do usuário com alguma prestadora contratada.

Apesar de todos esses projetos terem embasamento legal, conforme a Lei Complementar nº 227 e a Lei nº 16.727 do *hub* tecnológico, que proporcionam melhores condições para investimentos e melhorias tecnológicas nos órgãos governamentais afim de auxiliar no seu desenvolvimento, a Cearaprev ainda precisa enfrentar algumas dificuldades que barram a possibilidade de um crescimento mais acelerado, as quais são: convencer alguns nichos de resistência, conseguir apoio político, ter respaldo jurídico, vencer resistências internas e externas, e ultrapassar as barreiras

tecnológicas, pois o sistema precisa ser performático, seguro e válido, gerando um ambiente confiável de transações e, conseqüentemente, proporcionando credibilidade à Fundação.

Portanto, as atribuições da a Diretoria de Assistência e Serviços aos Usuários beneficiam os servidores segurados e a própria Fundação, de modo que todos possam usufruir dos privilégios adquiridos. Além de tudo isso, o governo também será um possível favorecido, pois com a renda extra previdenciária formada através do crescimento dessa plataforma, o dinheiro dos cofres públicos poderá ser destinado a outros fins em razão do bem-estar social.

### **9.8 Diretoria de Desenvolvimento Institucional e Planejamento**

Toda organização necessita de um plano bem definido e implementado, para que possa se desenvolver no mercado em que está inserida. Planejar estrategicamente, acompanhar os processos e utilizar os *feedbacks* dos usuários dos serviços para propor melhorias são algumas das responsabilidades que precisam ser empregadas como diretrizes, para a concretização dos objetivos e crescimento organizacionais.

Por se tratar de um órgão recente, a Cearaprev encontra-se em fase de elaboração e adequação dos seus processos, com o intuito de buscar o progresso das suas atividades de uma maneira unificada e eficiente.

Para efetivar essas ações, foi criada a Diretoria de Desenvolvimento Institucional e Planejamento da Cearaprev, que conta com áreas estratégicas para desenvolver e implementar os processos da fundação, os quais são:

1. Ouvidoria – Todas as críticas da sociedade e dos beneficiários, sejam elas positivas ou negativas, são recebidas pela ouvidoria. Portanto, ela é encarregada de escutar as avaliações e repassar para os respectivos responsáveis da Fundação. Na Cearaprev, como a ouvidoria está diretamente subordinada à DIPLAN, esses pareceres dados pelos usuários são incorporados ao planejamento estratégico para proporcionar uma melhora efetiva dos serviços prestados;

2. Gerência de atendimento e cadastramento – Lida diretamente com os beneficiários, recebendo-os presencialmente, com o intuito de sanar suas dúvidas, resolver possíveis pendências quanto ao seu benefício ou relacionadas ao requerimento, ou tramitação dele. Essa área, por estar em contato direto com os usuários, transmite a essência da organização para aqueles que procuram atendimento, sendo necessário saber falar e relacionar-se com as pessoas, para prestar o melhor serviço possível. Compondo essa gerência há 2 áreas:
  - a. Protocolo/ Arquivo: organizar todo o decurso da entrada, saída e arquivamento dos processos da Cearaprev, recebendo, distribuindo e alocando-os, de forma a atender as necessidades e solicitações, quando houver, das diretorias da Fundação;
  - b. Call Center: meio de contato direto com os beneficiários, para que esses possam tirar dúvidas, ter orientações e serem atendidos de forma mais rápida e direta sem precisar se deslocarem até a Cearaprev para conseguirem atendimento;
3. Assessoria de Planejamento e Orçamento – Tem como prioridade monitorar, acompanhar, desenvolver, avaliar e assessorar na elaboração do Planejamento Estratégico, do Plano Plurianual, da Lei de Diretrizes Orçamentárias e da proposta de Lei Orçamentária Anual. Assim, é fundamental que essa assessoria sempre esteja atualizada das informações de contratos, convênios, regulamentos e demais dados estratégicos fundamentais para o crescimento financeiro e institucional, de modo que os objetivos da Fundação a todo momento estejam devidamente alinhados e condizentes com o planejamento orçamentário;
4. Gerência de Tecnologia da Inovação (TI) – Responsável pelo aprimoramento de tecnologias que possam dar suporte aos colaboradores da Cearaprev, de modo que estes possuam ferramentas que auxiliem no melhor desempenho do seu trabalho, e aos beneficiários, facilitando o processo relacionado ao benefício. Um dos maiores objetivos da fundação é estar sempre em busca da inovação; nesse contexto, a TI tem uma grande parte dessa incumbência, devendo estar sempre em busca do que há de mais inovador no

mercado e que pode ser utilizado como vantagem para melhorar os serviços e produtividade da Fundação;

5. Assessoria de Desenvolvimento de Pessoas – Deve gerir todo o quadro de pessoal que compõe a fundação, dando apoio e verificando as suas necessidades de trabalho, gerenciando os relacionamentos, promovendo treinamentos, sempre que possível, e demais atividades para prover um equilíbrio na relação dos colaboradores com a instituição, de forma que ambos cresçam juntos para atingir os objetivos organizacionais;
6. Assessoria de Comunicação e Marketing – Todos os acontecimentos e novidades que ocorram na Cearaprev, e que precisem ser comunicados aos seus usuários, são de responsabilidade dessa área. A divulgação de comunicados internos e os avisos para os beneficiários, no que tange a todos os assuntos que se relacionam com os serviços ofertados, devem ser informados para conhecimento dos envolvidos. Manter a transparência da organização é um dos deveres que acarretam a geração de confiança dos usuários, além de favorecer o fortalecimento da imagem da fundação;
7. Assessoria de Eventos – É importante manter o bom clima organizacional e o relacionamento entre todos os colaboradores, além da conscientização e do debate sobre temas importantes para a sociedade e para a organização. Essa área é responsável por preparar os eventos planejados pela gestão de pessoas, que são baseados conforme as necessidades percebidas por essa gerência. Assim, o objetivo é melhorar a qualidade e o ambiente de trabalho da Cearaprev mediante o desenvolvimento de momentos marcantes e essenciais.

Essas áreas são responsáveis por fornecer as informações internas e externas que captam o dia a dia das suas atividades, para que a Diretoria de Desenvolvimento possa planejar e projetar o futuro da organização, com base nesses acontecimentos presentes, tornando a sua execução oportuna para todas as demais áreas. Portanto, essa diretoria tem a responsabilidade de elaborar e definir o planejamento e as estratégias para alcançar os objetivos programados pela fundação.

Para tanto, é necessário desenvolver uma visão sistêmica da instituição, de modo a permitir um completo entendimento das suas responsabilidades, atuação, dos atores envolvidos, das limitações e legislações, enfim, tudo o que envolve a organização e que seja de fundamental importância para o seu crescimento.

Manter uma eficiente comunicação e garantir um relacionamento mais próximo com todos os usuários internos e externos da organização, atender com excelência aos beneficiários, acompanhar as mudanças internas e externas em busca de adaptação e melhorias, acompanhar, informatizar e implementar ferramentas de gerenciamento de processos para suprir de informações as áreas da fundação e, conseqüentemente, servir de subsídio para as possíveis tomadas de decisões, tornando-as mais assertivas, são algumas das responsabilidades dessa diretoria.

Logo, a essência de todo esse trabalho ocorre por meio do gerenciamento de todos os usuários, sejam eles internos ou externos, e de todas as ferramentas que devem ser constantemente atualizadas para dar suporte à equipe e aos beneficiários, sempre objetivando o amadurecimento e fortalecimento da fundação.

## **9.9 Diretoria de Gestão de Benefícios**

A aposentadoria é um benefício que foi criado com o intuito de auxiliar os seus segurados, quando estes, seja por motivo de idade avançada ou por algum outro que lhes incapacite de forma permanente ou temporária, não mais possam exercer as suas atividades laborais ativamente. Entretanto, a aposentadoria não é o único benefício pensado para amparar àqueles que contribuíram durante todo o seu período ativo de trabalho, também havendo o denominado “pensão”, o qual foi criado para resguardar os dependentes do trabalhador, quando este, por qualquer motivo que seja, faleceu.

Para a concessão desses benefícios, é obrigatório atender a pré-requisitos que variam de acordo com diversos aspectos que regem a situação do segurado e da legislação vigente. Entretanto, há um encargo básico e imposto para todos: a contribuição. Ela deve ser feita de forma mensal,

conforme a porcentagem e as determinações da legislação em vigor, sobre o salário recebido pelo beneficiário.

Portanto, é necessário haver uma precisa análise desses fatores para a concessão dos benefícios, devendo esses serem disponibilizados corretamente e de maneira rápida. Para tal trabalho, é imprescindível uma área com dedicação integral, por isso, foi criada a Diretoria de Gestão de Benefícios da Cearaprev.

Como a Cearaprev é um órgão de previdência dos servidores do estado do Ceará, essa diretoria executa a atividade fim da fundação, sendo responsável pela análise, concessão, gestão e manutenção desses benefícios. Dentre essas atividades, encontram-se também a gestão das folhas de pagamento, os cálculos e correções dos valores a serem pagos, o bloqueio ou desbloqueio dos pagamentos, as respostas aos processos e às demandas de ouvidoria. Também faz parte das atribuições, levar informações acerca dos benefícios previdenciários do Poder Judiciário à PGE, bem como a todos os demais fatores relacionados aos benefícios previdenciários.

Logo, todos os responsáveis que compõem essa diretoria precisam estar constantemente atualizados dos requisitos impostos em legislação e que são determinantes para a concessão dos benefícios aos usuários, cientes de que cada beneficiário possui particularidades que devem ser cuidadosamente analisadas, a fim de evitarem erros que possam prejudicar o segurado ou a Cearaprev, o que reforça a importância dessa diretoria para o correto funcionamento da Fundação.

Para executar da melhor forma possível todos os cálculos, averiguar os requisitos de cada usuário e atender às demais necessidades de trabalho da área, é necessário o apoio de ferramentas tecnológicas que minimizem possíveis erros, que ajudem nas análises e, conseqüentemente, acelerem todo o processo relacionado ao benefício.

Para isso, a Diretoria de Gestão de Benefícios é subdividida em algumas gerências, sendo composta pelas seguintes: concessão de aposentadoria; concessão de pensão; concessão de benefícios a militares; implantação e administração de benefícios; compensação previdenciária. Essa organização em gerências ajuda na distribuição das responsabilidades, ficando cada qual com suas atribuições específicas, o que deve auxiliar em uma melhor prestação de serviço e na solução mais

breve possível de cada caso, possibilitando a geração do bem-estar social dos segurados ou dos seus dependentes.

As gerências de concessão são divididas de acordo com as categorias de pensão e aposentadoria, pois elas possuem muitas características, muitos regimentos, normas, leis e requisitos distintos para serem averiguados antes do benefício ter sua disponibilização deferida ao beneficiário. Essa divisão para os militares é realizada com uma gerência à parte, por se tratar de um grupo com normas próprias, não menos complexas, sendo diferentes daquelas que orientam todos os demais servidores públicos.

Sendo assim, essa diretoria tem um relacionamento mais próximo com os usuários da Cearaprev, atuando como responsável direto para que o benefício seja efetivamente e corretamente compensado a quem é devido, assegurando o direito ao recebimento e gerando o bem-estar dos seus beneficiários.

### **9.10 Diretoria de Governança e Análise de Dados**

As organizações, sejam elas públicas ou privadas, devem o seu desenvolvimento às tomadas de decisões dos seus gestores, os quais ambicionam conquistar os objetivos organizacionais da maneira mais eficiente possível. Para esse fim, é imprescindível haver o conhecimento das informações geradas no macro e microambiente que circundam a instituição.

Percebe-se, portanto, que a compreensão dos dados que constituem essas informações é indispensável para o alcance do progresso desejado, fazendo com que seja dedicada maior atenção para sua formação, coleta, estruturação, análise e atualização, pois o objetivo é torná-los e mantê-los seguros, confiáveis, disponíveis e coerentes para sempre que o seu uso for necessário.

Desta forma, foi originado o conceito “Governança de dados” que tem como finalidade gerenciar todos os dados ligados à instituição para transformá-los em conhecimento corporativo, servindo como fundamento para as deliberações institucionais em prol de fomentar a sua evolução e credibilidade perante seus usuários.

Neste sentido, a Cearaprev estabeleceu a Diretoria de Governança e Análise de Dados, pois trata-se de uma instituição pública que lida diretamente com o processamento de grande volume de dados no tratamento dos benefícios de aposentadoria e pensão para seus segurados.

Nesta perspectiva, a Diretoria foi dividida nas gerências de governança e de análise de dados.

A gerência de governança é responsável por gerenciar, monitorar e controlar as estratégias, os indicadores, os processos, os padrões, princípios, normas e todos os demais aspectos que impactam de forma direta ou indireta para a existência, atualização, organização ou eliminação dos dados. Enquanto isso, a gerência de análise é encarregada por pesquisar, coletar, extrair informações e padrões, organizar, estruturar e minerar os dados a serem utilizados pela organização, além de prospectar todas as informações necessárias para o negócio, tornando-as mensuráveis para serem basilares nas tomadas de decisões.

Portanto, essas duas gerências, devem trabalhar em conjunto para que possam assegurar a qualidade dos dados produzidos e tratados na Fundação, possibilitando o contínuo crescimento e melhor atendimento aos seus usuários, pois ao serem confiáveis, atualizados e disponíveis, aceleram o atendimento e a prestação de informação àqueles que buscam os serviços prestados pela Cearaprev.

Por ser uma área de negócios que tem por objetivo o tratamento de vários dados, alguns deles sensíveis, a Diretoria de Governança de Dados tem como papel precípua a observância das legislações pertinentes à utilização e operação dos dados. Dentre elas, destaca-se a Lei Geral de Proteção aos Dados (LGPD), criada em 2018, que estabelece as regras de utilização de dados públicos e privados, tendo como objetivo proteger a individualidade e privacidade de cada cidadão. Portanto, isso demonstra que a Diretoria de Governança e Análise de Dados deve, impreterivelmente, ter atenção e cautela ao desenvolver todas as suas atividades, para que suas atribuições possam ser cumpridas de modo eficiente e mantendo em segurança a integridade dos dados e informações da Cearaprev.

Além da observância aos embasamentos legais para o cumprimento de suas atividades, essa diretoria possui uma transversalidade com as demais áreas da Cearaprev, pois o seu núcleo de atividade é prestar serviços para facilitar e auxiliar no desempenho das funções organizacionais, sendo fundamental haver cooperação e sincronia entre os trabalhos implementados por essas áreas.

Apesar da complexidade das suas atribuições, esta área de negócio possui vantagens que fortalecem a credibilidade da Fundação. As áreas de negócio passam a ter menos empecilhos e demora na execução das suas atribuições, e os beneficiários passam a ter as suas demandas de benefícios atendidas mais rapidamente, como também, os seus questionamentos são elucidados de forma tempestiva e segura.

Percebe-se, portanto, que o trabalho da Diretoria de Governança e Análise de Dados é imprescindível para o bom funcionamento do sistema previdenciário do estado do Ceará, pois, tendo em vista que todas as decisões tomadas são baseadas em dados, ela contribui para a confiabilidade das informações e auxilia a minimizar, ou até mesmo anular, alguns possíveis riscos que poderiam prejudicar toda a Instituição, e conseqüentemente, os seus milhares de segurados que dependem dos seus produtos e serviços.

## 10 CONCLUSÃO

O sucesso de uma organização depende, em grande parte, de um planejamento bem estruturado, com objetivos estratégicos claros e definidos, sendo fundamental que estes sejam disseminados e introjetados em todos os colaboradores que fazem parte da instituição a fim de que trabalhem conjuntamente para o alcance de cada um deles.

Para construir um planejamento organizacional eficiente é necessário compreender o negócio, conhecer os fatores internos e externos que nele podem impactar, reconhecer os riscos e desafios a serem enfrentados, evidenciar as potencialidades da organização para usá-las de forma mais proveitosa, definir as funções de cada área do negócio, estabelecer as metas a serem alcançadas, instituir as regras do negócio, definir os produtos e serviços a serem entregues e os almejados, entre outras informações pertinentes à organização.

Assim, foi desenvolvido o plano de negócio da Cearaprev, que tem por intuito instituir um modelo a ser seguido, de forma a auxiliar os gestores nas tomadas de decisões e orientar as ações organizacionais para o alcance dos seus objetivos. Além disso, esse plano possibilita dar aos seus colaboradores e beneficiários uma visão sistêmica da Fundação, mostrando que esta possui um papel fundamental para o sistema previdenciário do estado do Ceará.

Por ser o órgão responsável por gerir os recursos advindos das contribuições dos servidores públicos civis e militares do estado do Ceará com a finalidade de garantir a eles o pagamento de seus benefícios de aposentadoria, pensão e a proteção social aos militares, a Cearaprev necessita manter o equilíbrio financeiro e atuarial de suas contas.

Deste modo, a Fundação busca desenvolver a autossustentabilidade através da aplicação mais eficiente dos valores recebidos das contribuições, o que ocorre através do investimento em inovações, como novas tecnologias e ofertas de serviços, que possibilitem capitanear ainda mais recursos para serem aplicados em investimentos financeiros e, assim, minimizar, ou anular, a dependência do Tesouro Nacional, podendo assumir e cumprir com o pagamento de todos os benefícios.

Além disso, visando prestar um serviço de excelência aos beneficiários, a Fundação está construindo, redesenhando e aprimorando seus processos, apostando na inovação e expansão de serviços ofertados, bem como investindo, cada vez mais, em tecnologias de ponta e na capacitação técnica do seu quadro de colaboradores.

Assim, são objetivos estratégicos da Cearaprev: os resultados gerados para sociedade e para o usuário; o uso de tecnologia e melhoramento dos processos; o favorecimento e o incentivo do aprendizado e do crescimento dos colaboradores; a instituição da governança e de uma gestão de qualidade; e alcance da sustentabilidade financeira.

Para o alcance dos resultados planejados, a Cearaprev conta com a colaboração de todas as suas áreas de negócios – jurídica, investimento, previdência e atuária, fiscalização e controle interno, benefícios, planejamento, administrativo-financeira, governança de dados, assistência e serviços e a presidência - cada uma com funções específicas, que trabalham sinérgica e organicamente em prol do desenvolvimento da organização, objetivando atender tempestivamente e com padrão de excelência às demandas de seus beneficiários.

Desta forma, este plano tem como finalidade auxiliar os gestores da Cearaprev para que possam alinhar-se ao mesmo propósito da Fundação, podendo concretizar, assim, os objetivos, a missão e a visão pretendidas.

Espera-se, portanto, que o plano de negócio da Cearaprev possa evidenciar a importância da percepção do contexto atual em que a Fundação está inserida, bem como contribuir com a estruturação e crescimento organizacional, visando servir de embasamento teórico e prático sempre que for necessário para consulta e conhecimento de seus usuários.

## NOTAS

[1](IBRAHIM, 2015).....	11
[2](SANTOS, 2005).....	11
[3](JARDIM, 2013).....	11
[4](IBRAHIM, 2015).....	12
[5](MARTINS, 2005).....	12
[6](AGÊNCIA, 2019).....	12
[7](LEITÃO <i>et al.</i> , 2020).....	12
[8](WESTIN, 2019).....	12
[9](IPEA, 2008).....	16
[10](BRASIL, 2018).....	36
[11](BRASIL, 2010).....	40

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA SENADO. **Primeira lei da Previdência, de 1923, permitia aposentadoria aos 50 anos.** Arquivo S. Edição 57. 2019. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/noticias/especiais/arquivo-s/primeira-lei-da-previdencia-de-1923-permitia-aposentadoria-aos-50-anos>>. Acesso em 10 de dezembro de 2020.

BRASIL. **87 ANOS: Lei Eloy Chaves é a base da previdência social brasileira.** Disponível em: <[https://mps.jusbrasil.com.br/noticias/2063032/87-anos-lei-eloy-chaves-e-a-base-da-previdencia-social-brasileira#:~:text=87%20ANOS%3A%20Lei%20Eloy%20Chaves%20%20C3%A9%20a%20base%20da%20previd%C3%Aancia%20social%20brasileira,-7&text=Da%20Reda%C3%A7%C3%A3o%20\(Bras%C3%ADlia\)%20%2D%20A,os%20empregados%20das%20empresas%20ferrovi%C3%A1rias.](https://mps.jusbrasil.com.br/noticias/2063032/87-anos-lei-eloy-chaves-e-a-base-da-previdencia-social-brasileira#:~:text=87%20ANOS%3A%20Lei%20Eloy%20Chaves%20%20C3%A9%20a%20base%20da%20previd%C3%Aancia%20social%20brasileira,-7&text=Da%20Reda%C3%A7%C3%A3o%20(Bras%C3%ADlia)%20%2D%20A,os%20empregados%20das%20empresas%20ferrovi%C3%A1rias.)>. Acesso em 03 nov. 2020.

BRASIL. Emenda Constitucional Nº103, de 12 de novembro de 2019. Altera o sistema de previdência social e estabelece regras de transição e disposições transitórias. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 8 dez. 2020. Seção 1, p. 1.

BRASIL. Emenda Constitucional Nº 97, de 19 de dezembro de 2019. Acresce dispositivo ao art. 330 da constituição do estado. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 8 dez. 2020. Seção 1, p. 1.

BRASIL. Lei Complementar Nº 210, de 19 de dezembro de 2019. Dispõe sobre a aplicação, em âmbito estadual, da emenda constitucional federal n.º 103, de 12 de novembro de 2019. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 8 dez. 2020. Seção 1, p. 1.

BRASIL. Lei Nº 13.954, de 16 de dezembro de 2019. Altera a Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980 (Estatuto dos Militares), a Lei nº 3.765, de 4 de maio de 1960, a Lei nº 4.375, de 17 de agosto de 1964 (Lei do Serviço Militar), a Lei nº 5.821, de 10 de novembro de 1972, a Lei nº 12.705, de 8 de agosto de 2012, e o Decreto-Lei nº 667, de 2 de julho de 1969, para reestruturar a carreira militar e dispor sobre o Sistema de Proteção Social dos Militares; revoga dispositivos e anexos da Medida Provisória nº 2.215-10, de 31 de agosto de 2001, e da Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008; e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 8 dez. 2020. Seção 1, p. 1.

BRASIL. Portaria Nº 464, de 19 de novembro de 2018. Dispõe sobre as normas aplicáveis às avaliações atuariais dos regimes próprios de previdência social - RPPS da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios e estabelece parâmetros para a definição do plano de custeio e o equacionamento do déficit atuarial. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Ministério da Fazenda. ‘Poder Executivo, Brasília, DF, 20 nov. 2018. Seção 1, p. 34-42.

BRASIL. Resolução Nº 3.922, de 25 de novembro de 2010. Dispõe sobre as aplicações dos recursos dos regimes próprios de previdência social instituídos pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios. Disponível em: <[https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/49510/Res\\_3922\\_v4\\_L.pdf](https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/49510/Res_3922_v4_L.pdf)>. Acesso em: 10 fev. 2021.

CAMARANO, A. A.; FERNANDES, D. A Previdência Social Brasileira. In: ALCÂNTARA, A. O; CAMARANO, A. A.; GIACOMIN, K. C. **Política nacional do idoso: velhas e novas questões**. Rio de Janeiro: Ipea, 2016. p. 265-294.

CEARAPREV - Fundação de Previdência Social do Estado do Ceará. Organograma. Disponível em: <<https://www.Cearaprev.ce.gov.br/444-2/>>. Acesso em 11 nov. 2020.

GARCIA, Giselle. **Entenda a crise econômica: houve exagero nos gastos e subsídios, gerando aumento da dívida**. 2016. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2016-05/entenda-crise-economica>>. Acesso em: 17 nov. 2020.

IBRAHIM, Fábio Zambitte. **Curso de direito previdenciário**. 20ª ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2015.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Sistema de proteção social barra aumento da desigualdade entre 2016 e 2017**. 2018. Disponível em: <[https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=34380&catid=6&Itemid=4](https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=34380&catid=6&Itemid=4)>. Acesso em: 17 nov. 2020.

JARDIM, Rodrigo Guimarães. **Antecedentes históricos da seguridade social no mundo e no Brasil**. Revista Jus Navigandi, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 18, n. 3818, 14 dez. 2013. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/26145>. Acesso em: 08 dez. 2020.

LEITÃO, André Studart *et al.* **Instituto Nacional do Seguro Social: Técnico nível médio**. 2. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

MARTINS, Sérgio Pinto. **Fundamentos de Direito da Seguridade Social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

NASSAR, Elody Boulhosa. **Previdência social na era do envelhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2014. Disponível em: <  
<https://books.google.com.br/books?id=vDlnDwAAQBAJ&pg=PT98&dq=sistema+previdenci%C3%A1rio+chanceler&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwjooPfvjYftAhVuFrkGHXlfBocQ6AEwAHoECAUQA#v=onepage&q=sistema%20previdenci%C3%A1rio%20chanceler&f=false>>. Acesso em 16 nov. 2020.

NOLASCO, Lincoln. **Evolução histórica da Previdência Social no Brasil e no mundo**. Conteudo Juridico, Brasilia-DF: 15 dez 2020. Disponível em:  
<https://conteudojuridico.com.br/consulta/Artigos/27980/evolucao-historica-da-previdencia-social-no-brasil-e-no-mundo>. Acesso em: 08 dez 2020.

ROMO, Carlos Matus. **Triângulo de Governo**. Natal: Strategia Consultores Ltda, 2006. Disponível em: <  
[https://edsonpistori.files.wordpress.com/2012/05/triangulo\\_de\\_governo\\_carlos\\_matus.pdf](https://edsonpistori.files.wordpress.com/2012/05/triangulo_de_governo_carlos_matus.pdf)>. Acesso em: 08 abr. 2021.

SANTOS, Jerônimo Jesus dos. **Previdência privada**. Lei da previdência complementar comentada. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora e Livraria Jurídica do Rio de Janeiro. 2005.

SANTOS JÚNIOR, Selmo Alves dos. **Previdência social**: breve histórico no cenário mundial e sua estrutura e funcionamento no Brasil. Revista Jus Navigandi, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 22, n. 5264, 29 nov. 2017. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/59126>. Acesso em: 08 dez. 2020.