

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**Karine Eckert**

**PROJETO DE ADEQUAÇÃO DO INSTITUTO DE PREVIDÊNCIA E ASSISTÊNCIA  
DOS SERVIDORES MUNICIPAIS DE NOVO HAMBURGO PARA A  
IMPLANTAÇÃO DO PRÓ-GESTÃO RPPS**

**Porto Alegre  
2019**

Karine Eckert

**PROJETO DE ADEQUAÇÃO DO INSTITUTO DE PREVIDÊNCIA E ASSISTÊNCIA  
DOS SERVIDORES MUNICIPAIS DE NOVO HAMBURGO PARA A  
IMPLANTAÇÃO DO PRÓ-GESTÃO RPPS**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador(a): Diogo Joel Demarco

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

Reitor: Prof. Dr. Rui Vicente Oppermann

Vice-reitora: Profa. Dra. Jane Fraga Tutikian

**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

Diretor: Prof. Dr. Takeyoshi Imasato

Vice-diretor: Prof. Dr. Denis Borenstein

**COORDENAÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

Coordenador: Prof. Dr. Paulo Ricardo Zilio Abdala

Coordenador substituto: Prof. Dr. Rafael Kruter Flores

**DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)**

Eckert, Karine

Impactos e Desafios da Implantação do Pró-Gestão no Instituto de Previdência e Assistência dos Servidores Municipais de Novo Hamburgo / Karine Eckert. -- 2019. 60 f.

Orientador: Diogo Joel Demarco.

Trabalho de conclusão de curso (Especialização) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Pós Graduação em Gestão Pública, Porto Alegre, BR-RS, 2019.

1. Gestão Pública. 2. Previdência. 3. Certificação. 4. Pró-Gestão RPPS. 5. Gestão de Projetos.

I. Demarco, Diogo Joel, orient. II. Projeto de adequação do Instituto de Previdência e Assistência dos Servidores Municipais de Novo Hamburgo para a implantação do Pró-gestão RPPS.

Elaborado pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os dados fornecidos pela autora.

**Escola de Administração da UFRGS**

Rua Washington Luiz, 855, Bairro Centro Histórico

CEP: 90010-460 – Porto Alegre – RS

Telefone: 3308-3801

E-mail: eadadm@ufrgs.br

Karine Eckert

**PROJETO DE ADEQUAÇÃO DO INSTITUTO DE PREVIDÊNCIA E ASSISTÊNCIA  
DOS SERVIDORES MUNICIPAIS DE NOVO HAMBURGO PARA A  
IMPLANTAÇÃO DO PRÓ-GESTÃO RPPS**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Aprovada em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019.

**Banca Examinadora**

---

Examinador(a): Nome e Sobrenome

---

Examinador(a): Nome e Sobrenome

---

Orientador(a): Nome e Sobrenome

---

Coorientador(a): Nome e Sobrenome

## **AGRADECIMENTOS**

Muitas pessoas tiveram participação direta e indireta na construção deste trabalho.

Agradeço aos colegas do Ipasem pelo incentivo na escolha do tema deste trabalho de conclusão, pela ajuda e paciência, aos entrevistados pelo fornecimento de informações e dados que foram muito importantes na busca do resultado pretendido.

Agradeço à minha família e aos meus amigos pela compreensão nos momentos de ausência, e pelo apoio dado no decorrer deste curso. Estar cercada das pessoas certas foi determinante para a conclusão desta especialização.

Por fim, agradeço à UFRGS pela oportunidade, pois o serviço público merece esta atenção no que se refere à qualificação dos seus servidores.

## RESUMO

A gestão eficiente dos regimes próprios de previdência é imprescindível para a sustentabilidade dos mesmos. A implantação do programa de certificação Pró-Gestão RPPS no IPASEM (Instituto de Previdência e Assistência dos Servidores Municipais de Novo Hamburgo) foi o objetivo central deste trabalho. O estudo exploratório de natureza qualitativa permitiu analisar a situação atual do IPASEM e planejar a implantação do referido programa. A integração dos grupos de processos, respeitadas as áreas de conhecimento, facilita o planejamento da certificação. O acompanhamento dos processos implantados garante a continuidade e aprimoramento das inovações, resultando na satisfação dos segurados e demais envolvidos.

**Palavras-chave:** Gestão Pública. Previdência. Certificação. Pró-Gestão RPPS. Gestão de Projetos.

## ABSTRACT

The efficient management of the own pension schemes is essential for their sustainability. The implementation of the RPPS Pro-Management certification program at IPASEM (Institute of Social Security and Assistance of Municipal Servants of Novo Hamburgo) was the main objective of this work. The exploratory study of qualitative nature allowed to analyze the current situation of IPASEM and to plan the implementation of said program. The integration of the groups of processes, respecting the areas of knowledge, facilitates the planning of the certification. The monitoring of the processes implemented ensures the continuity and improvement of the innovations, resulting in the satisfaction of the insured and other involved.

**Keywords:** Public Management. Social security. Certification. Pro-Management RPPS. Project management.

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Mapeamento entre os grupos de processos de gerenciamento de projetos e o ciclo PDCA.....	20
Figura 2 – Organograma do Instituto de Previdência e Assistência dos Servidores Municipais de Novo Hamburgo.....	27
Figura 3 - Estrutura Analítica do Projeto (EAP).....	39
Figura 4 – Entradas e saídas da Estrutura Analítica do Projeto (EAP).....	40



**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos.....	19
Tabela 1 - Evolução histórica da Previdência Social nos séculos XIX e XX .....	22
Tabela 2 - Relação das alterações do art. 40 da CF/88 promovidas pela EC 20/98 .....	25
Tabela 3 – Evolução dos segurados do Ipasem NH de 2011 a 2018.....	28
Tabela 4 – Requisitos para o pilar de controles internos.....	35
Tabela 5 – Requisitos para o pilar de governança corporativa.....	36
Tabela 6 – Requisitos para o pilar de educação previdenciária.....	37

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CONAPREV Conselho Nacional dos Dirigentes dos Regimes Próprios de Previdência Social

MPS Ministério da Previdência Social

PDCA PLAN, DO, CHECK, ACT

PMI Project Management Institute

RPPS Regimes Próprios de Previdência

SPREV Secretaria da Previdência Social

SRPPS Subsecretaria dos Regimes Próprios de Previdência Social

UFRGS Universidade Federal do Rio Grande do Sul

**SUMÁRIO**

1 INTRODUÇÃO.....	12
2. PROCEDIMENTOS DE PESQUISA .....	15
3. REFERENCIAL TEÓRICO .....	17
3.1. Gestão de projetos.....	17
4 A PREVIDÊNCIA E O PRÓ-GESTÃO RPPS .....	21
4.1 Breve histórico da previdência social brasileira .....	21
4.2 A Previdência do Servidor Público após a CF/88.....	23
4.3 O Instituto de Previdência e Assistência dos Servidores Municipais de Novo Hamburgo – IPASEM.....	26
4.4 O Pró-Gestão RPPS.....	29
4.4.1 A construção do programa .....	29
4.4.2 Funcionamento e critérios de avaliação para obtenção da certificação .....	30
4.5 A implantação do Pró-Gestão RPPS no Ipasem .....	33
4.5.1 O termo de abertura do projeto .....	33
4.5.2 Coleta dos requisitos do projeto.....	34
4.5.3 Definição do escopo do projeto .....	37
4.5.4 Estrutura analítica do projeto (EAP) .....	38
4.5.5 Plano de gerenciamento do projeto.....	40
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	42
REFERÊNCIAS.....	43
ANEXO I - TERMO DE ABERTURA DO PROJETO .....	45
ANEXO II – QUESTIONÁRIOS APLICADOS .....	46
ANEXO III - ESCOPO DO PROJETO.....	59

## 1 INTRODUÇÃO

Em meio às turbulentas mudanças ocorridas no Ministério da Previdência Social, que foi extinto e teve parte de suas atividades transferidas ao Ministério da Fazenda, bem como as ameaças de mudanças na previdência do servidor público, modelos de políticas públicas que englobem maior transparência, modernização da gestão e padrões de qualidade são muito bem vindos. Os regimes próprios de previdência social (RPPS) consomem grande parcela do orçamento público, o que faz com que sua gestão eficiente seja imprescindível para o equilíbrio das contas públicas.

O Programa de Certificação Institucional e Modernização da Gestão dos Regimes Próprios de Previdência Social da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios (Pró-Gestão RPPS), que vem sendo construído desde 2011 e tomou sua forma final em janeiro de 2018, está em fase de implantação e promete garantir “maior estabilidade na gestão e consolidação de avanços, evitando que as naturais mudanças no comando político do ente federativo resultem em descontinuidade ou retrocessos na gestão previdenciária” (BRASIL, p. 11). Os desafios para a sua implementação são muitos e, para que seja colocado em prática, será necessária uma análise da estrutura e dos processos que sofrerão mudanças dentro do RPPS, adequando assim às exigências do referido programa.

O RPPS objeto deste estudo é o Instituto de Previdência e Assistência dos Servidores Municipais de Novo Hamburgo (Ipasem NH), criado através da Lei Municipal nº 154 de 24 de dezembro de 1992, que se trata de um órgão de administração indireta do município de Novo Hamburgo com personalidade jurídica de natureza autárquica, e tem por objetivo a realização de operações de seguridade social aos servidores públicos municipais e seus dependentes.

Este trabalho buscou, a partir do estudo da atual estrutura do Instituto de Previdência e Assistência dos Servidores Municipais de Novo Hamburgo (Ipasem), realizar uma análise dos processos envolvidos para o atendimento dos requisitos de obtenção da certificação do Pró-Gestão RPPS e, em consequência, solidificar um planejamento das ações que deverão ser implementadas. Para tanto, dentro da estrutura e do contexto atual do Ipasem, busca responder ao seguinte problema de

pesquisa: quais são os setores e processos que sofrerão mudanças e de que forma elas serão praticadas para adesão eficaz ao Pró-Gestão RPPS?

O Pró-Gestão RPPS visa o incentivo à adoção de melhores práticas de gestão previdenciária, que estão inseridas em três pilares (Controles Internos, Governança Corporativa e Educação Previdenciária). O objetivo geral deste trabalho é identificar os processos do Ipasem que pertencem a estes pilares, permitindo analisar os impactos e desafios das mudanças desenvolvendo um projeto de solidificação das ações necessárias para implantação do referido programa.

Para atender ao objetivo geral proposto acima, foram elencados três objetivos específicos: 1) Descrever as ações necessárias para o atendimento às diretrizes propostas pelo manual do Pró-Gestão RPPS; 2) Identificar, dentro da estrutura organizacional atual do Ipasem, os processos e os servidores envolvidos, bem como as lacunas a serem preenchidas para atendimento às diretrizes descritas; e 3) Estabelecer um planejamento para a obtenção da certificação, através do preenchimento das lacunas encontradas e organização dos processos do Instituto objeto deste estudo.

De acordo com o portal da Secretaria de Previdência, o Brasil conta atualmente com 2.116 RPPS, que são responsáveis pela gestão de recursos superiores a R\$ 200 bilhões, e atendem quase 10 milhões de segurados, entre ativos, aposentados e pensionistas.

A adequação dos processos de trabalho dos RPPS às exigências estabelecidas pelo Manual do Pró-Gestão RPPS garante o aperfeiçoamento da gestão previdenciária e assegura o equilíbrio financeiro e atuarial, garantindo sustentabilidade na concessão e manutenção dos benefícios aos seus segurados.

Apesar de facultativa, a adesão do Pró-Gestão RPPS é requisito obrigatório para obtenção de classificação como investidor qualificado e investidor profissional, conforme a Portaria MPS nº 300, de 03 de julho de 2015. Tais disposições são necessárias para que os RPPS possam aplicar seus recursos em determinados fundos de investimento, o que possibilita maior diversificação na alocação dos mesmos. Diante disso, são indispensáveis desde já ações de planejamento para adesão ao Pró-Gestão RPPS, uma vez que os processos envolvidos demandam importantes mudanças na estrutura e na organização dos processos internos.

O Ipasem tem suas regras de organização e funcionamento regidos pela Lei Federal 9.717/98 e alterações, que define como finalidade do RPPS administrar a previdência dos servidores do ente, arrecadando e gerindo os recursos, e garantindo a manutenção dos benefícios. De acordo com Nogueira (2011), a referida lei possibilitou a eliminação de fragilidades dos RPPS através de uma reformulação dos sistemas de previdência do setor público, estabelecendo princípios de caráter contributivo e solidário, bem como do equilíbrio financeiro a atuarial.

Em relação à gestão dos RPPS, Nogueira (2011) aponta que a concretização do equilíbrio financeiro e atuarial somente se dará quando houver maior transparência, participação, planejamento e controle das unidades gestoras. O Pró-Gestão RPPS vem com a proposta de dar maior transparência nas informações e proporcionar maior participação dos beneficiários na gestão dos RPPS.

## 2. PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Em termos metodológicos trata-se de um estudo exploratório, de abordagem qualitativa. Para Gil (2008), o problema é testável cientificamente quando envolve variáveis que podem ser observadas ou manipuladas, e relevante à medida que conduz à obtenção de novos conhecimentos. Ainda, de acordo com o mesmo autor

“a relevância prática do problema está nos benefícios que podem decorrer de sua solução. Muitas pesquisas são propostas por órgãos governamentais, associações de classe, empresas, instituições educacionais ou partidos políticos, visando à utilização prática de seus resultados. Assim, o problema será relevante à medida que as respostas obtidas trouxerem consequências favoráveis a quem o propôs.” (GIL, 2008, p. 35)

De acordo com Marconi e Lakatos (2003), o problema deve ser delimitado e analisado de acordo com a sua viabilidade, relevância, novidade, exequibilidade e oportunidade. A delimitação do problema guarda estreita relação com os meios disponíveis para investigação (Gil, 2008, p. 29). No caso do tema aqui apresentado, a pesquisa foi realizada em uma autarquia municipal onde o Pró-Gestão RPPS poderá ser implantado.

Devido ao fato do Pró-Gestão RPPS ainda estar em fase de implantação, não foram encontrados estudos publicados no que tange à análise dos processos a ele pertencentes, mas há diversas publicações sobre gestão de projetos, mapeamento de processos, planejamento e implantação de políticas públicas que podem auxiliar na construção deste trabalho. Outra fonte de consulta indispensável está na legislação que norteia a estrutura e o funcionamento dos regimes próprios de previdência, pois na esfera pública – ao contrário da esfera privada -, a legalidade de toda ação precisa ser observada antes de sua implantação.

Para atender a natureza exploratória da pesquisa, em se tratando de ilustrar a situação de uma autarquia municipal frente às demandas da certificação, primeiramente foi realizado um estudo detalhado da estrutura do Ipasem através de análise documental na legislação municipal que o rege, qual seja a Lei Municipal nº 154 de 24 de dezembro de 1992. A pesquisa documental também orientou a busca pelas informações sobre a certificação a ser implantada, onde a principal fonte foi o

Manual do Pró-Gestão RPPS, aprovado pela Portaria SPREV nº 03, de 31 de janeiro de 2018.

A posse dos dados colhidos na pesquisa documental orientou a aplicação de entrevistas nos setores envolvidos nas atividades inerentes à certificação, quais sejam a Coordenadoria de Contabilidade e Finanças, Coordenadoria de Recursos Humanos, Coordenadoria de Informática, Procuradoria e Diretoria. Cada entrevistado respondeu perguntas de acordo com as ações da certificação pertencentes à sua área. As entrevistas foram realizadas durante o mês de março de 2018, e ampliaram a familiaridade com o cenário do problema de pesquisa que já havia sido adquirida na pesquisa documental.

Por fim, para a correta análise dos dados e a aplicação dos conceitos de planejamento e gestão de projetos, foi necessária a pesquisa bibliográfica cujo embasamento principal se deu no livro chamado “Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos” (A Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK). Através desta pesquisa foi possível montar a estratégia de planejamento da implantação do Pró-Gestão RPPS no Ipasem.



### **3. REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **3.1. Gestão de projetos**

Para que o governo se torne cada vez mais eficiente e efetivo, é necessário que o setor público atue de modo similar ao setor privado (Peters, 2008). Para que isto seja possível, é necessário o envolvimento de diversos agentes sociais e o fortalecimento das redes. Pisa (2013) evidencia que os esforços observados no setor público para promover a melhoria da qualidade dos serviços estão impondo inovações nos modelos de gestão e na adoção de estratégias. Isto gera maior eficiência na execução e controle dos resultados pretendidos.

O Pró-Gestão RPPS se trata de uma ação conjunta entre a Secretaria da Previdência e os entes federativos com a finalidade de unir forças na busca pela qualidade na gestão da previdência do servidor público. Para atingir os objetivos do programa, os entes que vierem a implantar a certificação precisam planejar e executar as ações de forma organizada, seguindo práticas de gestão modernas e eficazes.

Para entendermos a finalidade da implantação do Pró-Gestão RPPS, vamos começar abordando o tema da qualidade:

A qualidade implica o estabelecimento de um sistema eficaz de liderança, que garanta coesão e uniformidade às atividades da organização, a definição clara dos clientes – que são diversos usuários dos serviços públicos – e dos resultados por eles esperados; o gerenciamento de informações por meio da geração de indicadores de desempenho; as ações de planejamento e acompanhamento, a preocupação constante com o fazer certo o que é certo da primeira vez, envolvendo todos os servidores dentro do compromisso de satisfazer o usuário do serviço público. (CUNHA, 2012, p. 13)

O Manual de Gestão por Processos, publicado em 2013 pelo MPF, aborda o tema qualidade como parte importante não apenas da vontade e da competência dos profissionais, mas também dos fatores estratégicos da organização. Através da busca pela qualidade, encontra-se o caminho para o alcance dos resultados

esperados, “ou seja, o método adequado para gerir processos” (BRASIL, 2013, p. 10).

Processo é um conjunto de atividades de trabalho com diferentes níveis de detalhamento, que tem por objetivo gerar resultados para a organização (Brasil, 2013). Todo processo deve ter a definição de início e fim, tempo e espaço, entradas e saídas. De acordo com Cunha (2012) apud Seges (2011), processo é um conjunto de insumos, infraestruturas, regras e transformações, que tem por objetivo adicionar valor aos interessados em seu resultado.

Os processos organizacionais estão divididos em três categorias (BRASIL, 2013). Os processos gerenciais estão diretamente ligados aos objetivos da organização, ou seja, compreendem o planejamento estratégico, gestão de processos e gestão do conhecimento. Os processos finalísticos tratam-se da essência de funcionamento da organização, estão relacionados ao resultado. Conforme Cunha (2012), eles recebem apoio de outros processos internos. Por fim, os processos meio compreendem a gestão dos recursos necessários ao funcionamento da instituição, como contratação de pessoal, aquisições, atividades administrativas (Brasil, 2013).

Os processos da autarquia objeto de estudo deste trabalho passarão por análises e mudanças para adequar-se à certificação, e neste caso, há de se considerar que se trata de uma atividade que não é abordada dentro da rotina normal da autarquia, porém é uma necessidade organizacional que trará mudanças nas atividades e procedimentos atualmente empregados.

Conforme PMI (2004), todo e qualquer esforço temporário empreendido para gerar algum resultado dentro de uma organização pode ser chamado de projeto, que tem como principais características o tempo definido e a entrega exclusiva de um produto, serviço ou resultado. A elaboração progressiva de um projeto integra as suas características, e por isso “deve ser cuidadosamente coordenada com a definição adequada do escopo do projeto” (PMI, 2004, p. 6).

A aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas adequadas às atividades da organização e com a intenção de atender aos seus requisitos pode ser chamada de gerenciamento de projetos, que se trata da integração dos processos de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e

controle, e encerramento (PMI, 2004). Com a intenção de disseminar estas boas práticas de gerenciamento de projetos, o Project Management Institute (PMI) criou “Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos” (A Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK). O referido material aborda os cinco grupos de processos de gerenciamento de projetos, dividindo-os em nove áreas de conhecimento.

Tabela 1 – Áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos

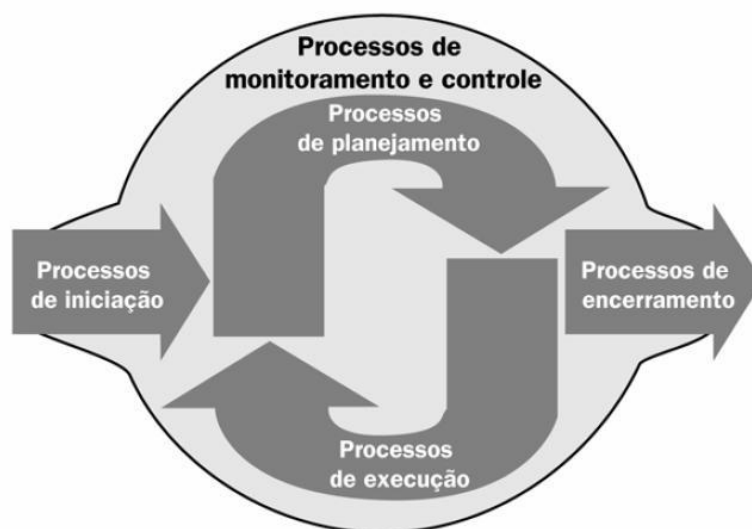
1. Integração	Termo de abertura, declaração do escopo preliminar, plano de gerenciamento, orientação e gerenciamento da execução, monitoramento e controle do trabalho, controle integrado de mudanças e encerramento do projeto.
2. Escopo	Planejamento, definição, criação, verificação e controle do escopo.
3. Tempo	Definição e sequenciamento, estimativa de recursos e de duração, e desenvolvimento e controle do cronograma das atividades.
4. Custos	Estimativa, orçamentação e controle dos custos.
5. Qualidade	Planejamento, realização da garantia e do controle de qualidade.
6. Recursos Humanos	Planejamento, mobilização, desenvolvimento e gerenciamento da equipe envolvida.
7. Comunicações	Planejamento e distribuição das informações, relatórios de desempenho e gerenciamento das partes interessadas.
8. Riscos	Planejamento, identificação, análise, respostas e monitoramento dos riscos.
9. Aquisições	Planejamento de compras e contratações, seleção de fornecedores, administração e encerramento de contratos

Fonte: Elaborado pela autora a partir de PMI (2004, p. 77 a 295)

Os cinco grupos de processos envolvidos no gerenciamento de projetos não podem ser confundidos com as fases do projeto. As fases de um projeto caracterizam-se pela aprovação de um produto a ele pertencente, como por exemplo um documento ou um protótipo. Alguns produtos podem corresponder ao processo de gerenciamento de projetos, enquanto outros são os produtos finais ou componentes dos produtos finais para os quais o projeto foi concebido (PMI, 2004,

p. 22). Os grupos de processos, por sua vez, são divididos em iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento. Trata-se de uma integração parecida com o ciclo PDCA, porém um pouco mais complexa. Isto porque há um inter-relacionamento entre os processos, e também entre os seus grupos, havendo uma natureza integradora entre eles (PMI, 2004).

Figura 1 - Mapeamento entre os grupos de processos de gerenciamento de projetos e o ciclo PDCA



Fonte: PMI (2004, p. 40).

Na gestão pública, os processos de gerenciamento de projetos exigem um cuidado especial, pois é necessário o cumprimento de legislação específica, a consideração do maior número de stakeholders e também da estrutura burocrática que os envolve. Pisa (2013) destaca que, devido à quantidade de órgãos envolvidos, existem diferenças substanciais entre os projetos executados na área pública em relação aos que ocorrem nas organizações privadas. Dentre os envolvidos, no caso do setor público, estão os responsáveis pelo planejamento e autorização, encarregados pela execução e órgãos de controle e fiscalização. Ainda, cabe ressaltar que alguns projetos demandam alterações na legislação, dependendo também de autorização legislativa, o que torna necessária uma boa relação entre os poderes executivo e legislativo.

## **4 A PREVIDÊNCIA E O PRÓ-GESTÃO RPPS**

### **4.1 Breve histórico da previdência social brasileira**

Nos tempos da colonização do Brasil, a proteção social do indivíduo se fez presente com a criação de santas casas de misericórdia, montepios e sociedades beneficentes. Porém, a temática previdenciária específica surgiu na constituição de 1891, onde havia a previsão de aposentadoria por invalidez para os funcionários públicos, que no ano seguinte foi estendida aos operários do Arsenal da Marinha.

Segundo Rangel et al. (2009), o grande marco na previdência social do Brasil se deu em 1923, com a Lei Eloy Chaves (Decreto-Lei no 4.682, de 24 de janeiro de 1923), que criou a Caixa de Aposentadorias e Pensões para os empregados das empresas ferroviárias. Este período foi marcado também pela regulamentação jurídica das previsões legais e constitucionais anteriores, criação do Conselho Nacional do Trabalho e criação de caixas por empresas. Em 1826 foi criada a caixa de aposentadorias e pensões dos empregados portuários e marítimos e, dois anos depois, dos empregados das empresas de serviços telegráficos e radiotelegráficos.

A partir de 1930, no primeiro governo do presidente Getúlio Vargas, o sistema previdenciário adquiriu uma forma mais abrangente, com a criação do Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, tendo como uma das atribuições orientar e supervisionar a Previdência Social, inclusive como órgão de recursos das decisões das Caixas de Aposentadorias e Pensões. Conforme Rangel et al. (2009), vinculados ao Ministério, e com autonomia para definir suas alíquotas de contribuição e seus pacotes de benefícios, foram criados os Institutos de Aposentadorias e Pensões (IAPs) para categorias profissionais específicas. O sistema previdenciário deixou de ser estruturado por empresa, passando a ser por categorias profissionais. Marítimos, comerciários, bancários e industriários foram as primeiras categorias que tiveram seus institutos criados.

A uniformização da legislação sobre a previdência social ocorreu com o advento do Regulamento Geral dos Institutos de Aposentadoria e Pensão, aprovado pelo Decreto nº 35.448, de 01/05/1954. Em 1960, após 14 anos de tramitação no

Congresso Nacional, foi promulgada a Lei Orgânica da Previdência Social (LOPS), com o objetivo de desfragmentar e diminuir as diferenças entre as categorias profissionais, através da uniformização das contribuições, bem como das prestações de benefícios dos diferentes institutos. Seis anos depois, já durante o regime militar, a criação do Instituto Nacional de Previdência Social (INPS) reuniu na mesma estrutura os IAPs até então existentes. No final desta década, finalmente houve a inclusão das categorias profissionais marginalizadas, como a dos autônomos, domésticos e rurais, no rol dos beneficiários do sistema (SCHWARZER, 2002).

Com a criação do Ministério da Previdência e Assistência Social (MPAS), em 1974, aconteceu o desdobramento do INPS em três novos órgãos: INPS, desta vez com suas funções limitadas à administração e gestão dos benefícios previdenciários e assistenciais; o Instituto de Administração da Previdência Social (Iapas), responsável pela gestão administrativa, financeira e patrimonial do sistema; e o Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social (INAMPS), responsável pela administração do Sistema de Saúde Previdenciário.

Este último e importante período foi marcado pela retração da economia mundial que, embora tenha sido freada pelas políticas internas de desenvolvimento, surtiu efeitos sobre os programas de proteção social no início dos anos 80. Assim, surgiram novas regras para assegurar o equilíbrio financeiro do sistema, entre eles a liberação do teto de contribuição e o aumento da alíquota de contribuição dos empregadores, inclusive a introdução de alíquotas progressivas conforme sua faixa de salário.

Tabela 2 - Evolução histórica da Previdência Social nos séculos XIX e XX

Século XIX	Sistemas coloniais e imperiais
1923	Primeiro fundos modernos (CAPs)
1930-40	CAPs são fundidos em Institutos
1946-1960	Discussão e aprovação da LOPS
1966	Unificação dos IAPs (INPS)
1971-77	Inclusão de trabalhadores rurais e domésticos
1988	Direitos sociais (CF/88)

Fonte: Adaptado de Schwarzer (2002).

Com a constituição federal de 1988, houve uma reforma democrática que rompeu com o autoritarismo dos períodos anteriores. Assim, os grupos sociais acabaram conquistando mais espaço. No ramo previdenciário, ocorreu a introdução do conceito de seguridade social, de acordo com Rangel et al. (2009), através da universalização, participação social na gestão e diminuição das desigualdades socioeconômicas. Para atender aos objetivos, o sistema foi estruturado sob os seguintes pilares:

- Regime Geral de Previdência Social (RGPS), destinado aos trabalhadores do setor privado e aos servidores públicos não segurados pelo regime próprio.
- Regimes Próprios de Previdência Social (RPPS), destinado aos servidores públicos cujos entes já tenham instituído o seu regime.
- Regime de Previdência Complementar Privada, organizado de forma autônoma e de adesão facultativa.

O custeio da seguridade social é realizado pela sociedade, abrangendo recursos do poder público, das empresas e dos trabalhadores, podendo outras fontes de custeio ser instituídas por lei.

A previdência passou a ser assegurada como um direito social fundamental, protegido através da configuração da mesma como cláusula pétrea. Portanto, a Constituição de 1988 foi considerada um importante marco na garantia da democracia e dos direitos sociais, dando ao Estado um papel importante.

O Estado é o responsável pela formulação de políticas sociais e a prestação de serviços com o objetivo de garantir o bem-estar dos indivíduos independente de sua inserção laborativa devendo protegê-los das consequências que a exploração capitalista produz. (SANTOS, 2006, p. 26)

Assim, a nova perspectiva proposta pela Constituição de 1988 rompeu com a antiga forma de valorização e organização do mercado de trabalho público, onde o papel do servidor passou a ser considerado peça fundamental na administração do Estado.

#### **4.2 A Previdência do Servidor Público após a CF/88**

As duas emendas constitucionais propostas pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado que trataram da reforma administrativa foram fundamentais neste processo de transição para uma administração pública gerencial. Através delas, foi permitida a contratação, através de processo seletivo, de servidores públicos pela consolidação da legislação do trabalho (CLT), pondo fim à obrigatoriedade do regime jurídico único. A estabilidade dos servidores também sofreu alterações, tornando-se mais flexível. Obedecendo ao princípio da autonomia dos poderes, ficou estabelecido um tratamento equilibrado no que tange à organização administrativa e vencimentos dos servidores.

A adaptação da administração pública a concepção de Estado liberal resultou na extinção de postos de trabalho do serviço público, motivada pela adoção programas de demissão voluntária, fechamento de organismos estatais e privatizações, todos resultantes da reforma supracitada.

Por fim, a proposta de Emenda Constitucional nº 33, enviada ao congresso em 1995, foi a que mais atingiu, de forma direta, o tema deste estudo. Através dela, o acesso aos benefícios se tornaria mais restrito, pois a aposentadoria dos servidores seria calculada pelo tempo de contribuição, com nova idade mínima, sendo modificada a fórmula de cálculo dos proventos.

A ideia geral é a de se exigir uma contribuição que seja, atuarialmente, compatível com uma aposentadoria de 75 a 80% do salário médio recebido nos últimos 36 meses anteriores à passagem para a inatividade, dado o rendimento médio esperado para as contribuições dos servidores. (BRESSER PEREIRA, 1995, p. 52)

Ainda, com a intenção de “reduzir a pressão existente sobre o Tesouro Nacional no que se refere ao pagamento dos inativos e pensionistas” (BRESSER PEREIRA, 1995, p. 64), o projeto prevê a revisão da concessão, dos valores e das formas de reajuste de pensões, bem como a criação de um programa de saúde dos servidores. A Emenda Constitucional nº 20 de 1998 foi aprovada depois de decorridos três anos do seu envio ao Congresso, com algumas alterações. O quadro abaixo demonstra as principais mudanças ocorridas:



Tabela 7 - Relação das alterações do art. 40 da CF/88 promovidas pela EC 20/98

<b>Formas de aposentadoria</b>	<b>de Constituição Federal de 1988</b>	<b>Emenda Constitucional nº 20/1998</b>
Aposentadoria por invalidez permanente	Proventos integrais	Proventos proporcionais ao tempo de contribuição
Aposentadoria compulsória	Setenta anos de idade, com proventos proporcionais ao tempo de serviço.	Setenta anos de idade, com proventos proporcionais ao tempo de contribuição.
Aposentadoria voluntária (homem)	Trinta e cinco anos de serviço, com proventos integrais.	Não se aplica
Aposentadoria voluntária (mulher)	Trinta anos de serviço, com proventos integrais.	Não se aplica
Aposentadoria voluntária com proventos proporcionais (homem)	Trinta anos de serviço, ou sessenta e cinco anos de idade.	Sessenta anos de idade e trinta e cinco de contribuição ou sessenta e cinco anos de idade
Aposentadoria voluntária com proventos proporcionais (mulher)	Vinte e cinco anos de serviço, ou sessenta anos de idade.	Cinquenta e cinco anos de idade e trinta de contribuição ou sessenta anos de idade
Aposentadoria voluntária (magistério - homem)	Trinta anos de efetivo exercício	Cinquenta e cinco anos de idade e trinta de contribuição ou sessenta anos de idade
Aposentadoria voluntária (magistério - mulher)	Vinte e cinco anos de efetivo exercício	Cinquenta anos de idade e vinte e cinco de contribuição ou cinquenta e cinco anos de idade

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com a nova redação da emenda constitucional em questão, o § 1º do art. 40 estabelece que a aposentadoria voluntária depende do cumprimento do exercício no serviço público:

III - voluntariamente, desde que cumprido tempo mínimo de dez anos de efetivo exercício no serviço público e cinco anos no cargo efetivo em que se dará a aposentadoria, observadas as seguintes condições:

Para o magistério, o § 5º do mesmo artigo determinou que o tempo de contribuição fosse exclusivo e de efetivo exercício das funções de magistério na educação infantil e no ensino fundamental e médio.

Para a previdência complementar, o art. 40, § 14 assim estabelece:

§ 14 - A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, desde que instituíam regime de previdência complementar para os seus respectivos servidores titulares de cargo efetivo, poderão fixar, para o valor das aposentadorias e pensões a serem concedidas pelo regime de que trata este artigo, o limite máximo estabelecido para os benefícios do regime geral de previdência social de que trata o art. 201.

As mudanças resultantes da EC 20/98 para os RPPS's se resumem na adoção de novos limites de idade para a aposentadoria por tempo de contribuição, unificação das regras aplicadas aos servidores federais, estaduais e municipais, e permissão para adoção do teto igual ao fixado pelo RGPS através da implantação de um sistema de previdência complementar. Mais especificamente nas formas de aposentadoria elencadas pelo art. 40 da CF/88, a aposentadoria com proventos integrais foi extinta, houve a alteração do termo tempo de serviço por tempo de contribuição, bem como o aumento deste tempo e das idades mínimas para que o servidor tivesse direito ao benefício. Nas regras de transição, ficou estabelecido que a idade mínima fosse de 53 anos para homens e 48 para mulheres, para os filiados antes de 1998.

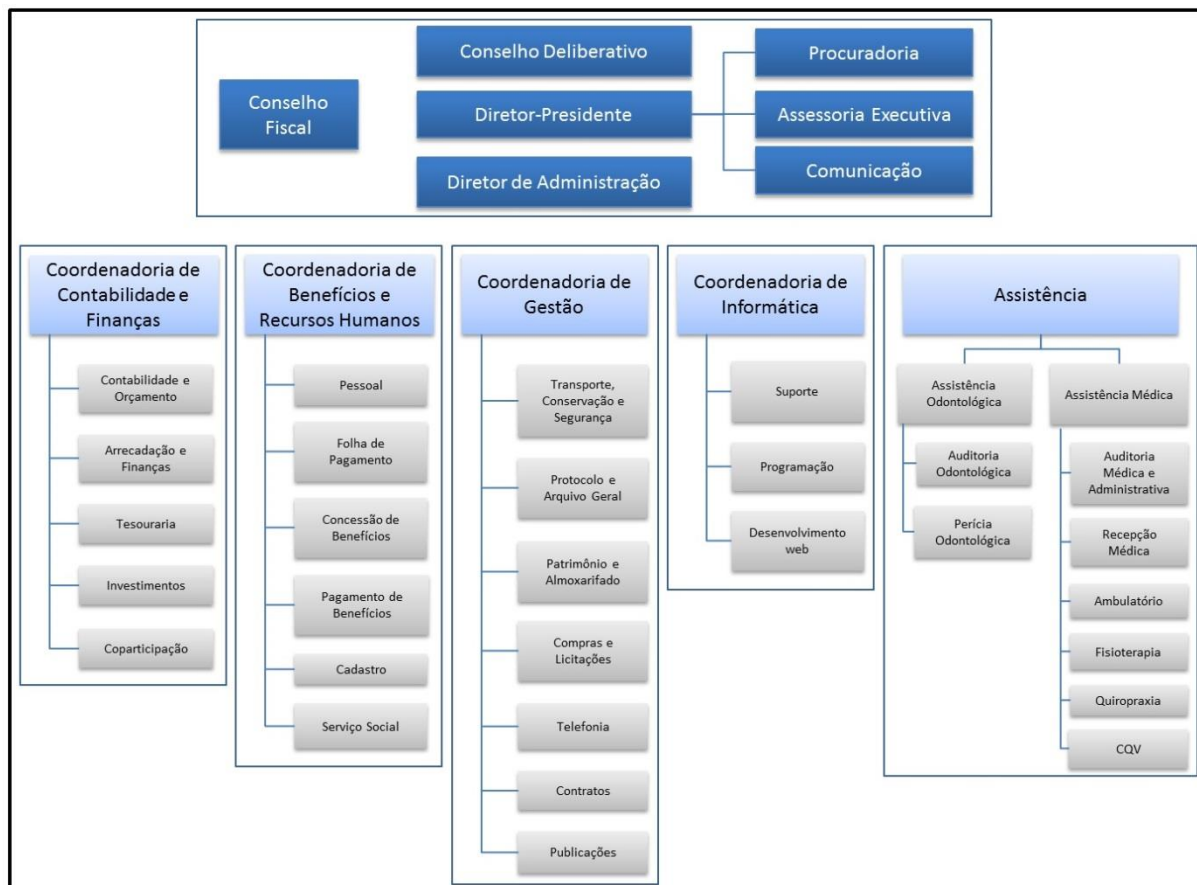
#### **4.3 O Instituto de Previdência e Assistência dos Servidores Municipais de Novo Hamburgo – IPASEM**

Visando atender os preceitos da Constituição Federal no que tange ao atendimento dos benefícios de aposentadoria, auxílio-doença, salário-família e salário-maternidade ao servidor, bem como pensão por morte e auxílio-reclusão para seus dependentes, o regime próprio dos servidores do município de Novo Hamburgo (Ipasem) foi criado através da Lei Municipal nº 154 de 24 de dezembro de 1992.

Desde a sua fundação até os dias atuais, o Ipasem passou por muitas mudanças. O referido instituto passou a ter sede própria somente em maio de 1994, e funcionava com a cedência de funcionários do município, contratados e estagiários. O crescimento do número de segurados tem criado a necessidade de muitas adequações na estrutura administrativa. A Lei Complementar nº 2.204 de 23

de novembro de 2010 criou o primeiro quadro de cargos efetivos. Em 2011, tomaram posse os primeiros servidores concursados do Ipasem. A estrutura administrativa do Instituto está organizada conforme o organograma abaixo:

Figura 2 – Organograma do Instituto de Previdência e Assistência dos Servidores Municipais de Novo Hamburgo



Fonte: elaborado pela autora.

Conforme estabelecido pelo art. 19 da Lei Municipal nº 154/92, são segurados do Instituto todos os servidores públicos municipais efetivos dos Poderes Executivo e Legislativo, fundações e autarquias municipais, ativos e inativos. O Ipasem atende<sup>1</sup> 9.759 segurados, dos quais 3.443 são ativos, 2004 aposentados e pensionistas e 4.312 dependentes<sup>2</sup>. Cabe destaque o crescimento de segurados inativos de 2013 para 2014 (48,39%) e de 2016 para 2017 (27,71%). O percentual de servidores inativos em relação aos ativos sofreu um aumento expressivo nos últimos anos, conforme se pode observar na tabela abaixo. A quantidade de servidores inativos

<sup>1</sup> População segurada em 2018, conforme nota técnica atuarial 3507/2018.

<sup>2</sup> DIPR dez/2018, disponível em [www.cadprev.previdencia.gov.br](http://www.cadprev.previdencia.gov.br).

era de 20,73% do total de segurados em 2011, e aumentou para 34,13% em 2018.

Tabela 4 – Evolução dos segurados do Ipasem NH de 2011 a 2018

<b>Ano</b>	<b>Ativos</b>	<b>Inativos</b>	<b>Total</b>
2011	3269	855	4124
2012	3382	949	4331
2013	3366	868	4234
2014	3454	1288	4742
2015	3399	1329	4728
2016	3206	1256	4462
2017	3314	1604	4918
2018	3392	1758	5150

Fonte: Notas técnicas atuariais de 2011 a 2018.

O salário médio das contribuições pagas aos inativos e pensionistas é de R\$ 4.738,04, enquanto o salário médio da população ativa é de R\$ 4.368,04, conforme a Nota Técnica Atuarial nº 3507/2018. Tais números, em conjunto com a quantidade de segurados, mostra um cenário de preocupação quanto à sustentabilidade do plano previdenciário dos servidores.

O financiamento do pagamento dos benefícios previdenciários e assistenciais do Ipasem NH se dá através dos respectivos fundos, que são separados em virtude das exigências da Lei nº 9.717/98 e a Portaria do MPS nº 402/08, que vedam a utilização de recursos da previdência para assistência à saúde dos segurados. O fundo de previdência<sup>3</sup> é composto pela contribuição do servidor (11% do salário de contribuição), a contribuição patronal do empregador (14,6% do salário de contribuição) e da alíquota de custeio especial paga pelo empregador (14,8% do salário de contribuição). O fundo de assistência é constituído pela contribuição e do servidor e do empregador, sendo 5,5% do salário de contribuição para cada um.

Para que as reservas financeiras do plano previdenciário do Ipasem possam cobrir as despesas com os benefícios a longo prazo, é imprescindível a boa gestão dos recursos, a fiscalização dos órgãos competentes e a participação ativa da população segurada no acompanhamento de todas as ações da autarquia.

<sup>3</sup> Art. 111 da lei Municipal nº 154/1992.

## **4.4 O Pró-Gestão RPPS**

### **4.4.1 A construção do programa**

Em 2011, membros do Conselho Nacional dos Dirigentes dos Regimes Próprios de Previdência Social (CONAPREV) já debatiam um modelo de certificação institucional para os Regimes Próprios de Previdência Social (RPPS), cuja proposta foi retomada e aprimorada no segundo semestre de 2014 por um grupo de trabalho da Secretaria de Políticas de Previdência Social (SPPS), em conjunto com representantes de RPPS de todo o Brasil. No ano seguinte, o documento final produzido foi submetido à apreciação e a aprovação do CONAPREV.

Nasceu então o Programa de Certificação Institucional e Modernização da Gestão dos Regimes Próprios de Previdência Social da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios (Pró-Gestão RPPS), que foi instituído pela Portaria MPS nº 185, de 14 de maio de 2015. Com adesão facultativa, o programa “tem por objetivo incentivar os Regimes Próprios de Previdência Social - RPPS a adotarem melhores práticas de gestão previdenciária, que proporcionem maior controle dos seus ativos e passivos e mais transparência no relacionamento com os segurados e a sociedade”. O referido programa busca a profissionalização da gestão, o atendimento das exigências legais e a garantia da sustentabilidade e da continuidade administrativa.

Sete meses após a publicação da portaria que instituiu o Pró-Gestão RPPS, a Secretaria de Políticas de Previdência Social (SPPS) publicou a Portaria nº 03, de 07 de dezembro de 2015, aprovando a versão inicial do Manual do Pró-Gestão RPPS, e abrindo o processo de consulta pública para apresentação de dúvidas, críticas e sugestões ao seu conteúdo. O prazo da referida consulta era até 20 de fevereiro de 2016, porém foi prorrogado para 21 de março de 2016 através da Portaria SPPS nº 01 de 10 de fevereiro de 2016. No final do mesmo ano, a Portaria SPPS nº 06 de 08 de dezembro de 2016 divulgou nova versão do Manual do Pró-Gestão RPPS contendo as alterações construídas através das contribuições acatadas. Nova convocação ocorreu em 08 de novembro de 2017, através da publicação da Portaria SPREV nº 13, desta vez para audiência pública com a finalidade de debater os

parâmetros a serem observados pela Secretaria de Previdência na avaliação e habilitação para credenciamento das entidades que atuam como certificadoras no âmbito do Programa.

Finalmente, de 31 de janeiro de 2018, foi aprovada a versão final do Manual do Pró-Gestão RPPS, bem como instituída a Comissão de Credenciamento e Avaliação, designando seus membros, definindo as suas atribuições, composição e requisitos de funcionamento. Tais ações constam na Portaria SPREV nº 03, de 31 de janeiro de 2018.

Toda a criação do Pró-Gestão RPPS se deu em meio às turbulentas mudanças ocorridas na estrutura do Governo. O Ministério da Previdência Social foi extinto logo após a sua instituição, tendo suas atividades transferidas ao Ministério da Fazenda. Como se pode observar nas portarias citadas, todo o processo de consulta pública foi comandado pela Secretaria de Políticas de Previdência Social (SPPS). Já a audiência pública e a aprovação da versão final do manual ficaram a cargo da Secretaria de Previdência do Ministério da Fazenda (SPREV), que deu continuidade à implantação do programa.

#### **4.4.2 Funcionamento e critérios de avaliação para obtenção da certificação**

A Comissão de Credenciamento e Avaliação do Pró-Gestão RPPS é composta por 02 (dois) representantes da Subsecretaria dos Regimes Próprios de Previdência Social - SRPPS, da Secretaria de Previdência, 01 (um) representante da Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração - SPOA, do Ministério da Fazenda e 03 (três) representantes indicados pelo Conselho Nacional dos Dirigentes dos Regimes Próprios de Previdência Social – CONAPREV. Os integrantes possuem mandatos de 02 (dois) anos e serão presididos por um dos representantes do SRPPS que exercerá o voto de qualidade quando houver empate. Dentre as suas funções estão realizar a gestão compartilhada do Programa; receber, analisar e decidir os requerimentos de credenciamento ou renovação das entidades certificadoras; analisar os pedidos de reconsideração de suas decisões; solicitar documentos e realizar diligências, responder consultas das entidades certificadoras, avaliar seu desempenho e propor ações; realizar reuniões de articulação; avaliar os

resultados do programa; analisar sugestões e propor alterações no Manual do Pró-Gestão RPPS .

As entidades certificadoras, após devidamente credenciadas, são responsáveis por conceder diretamente a certificação aos RPPS, através de procedimentos relativos à auditoria de conformidade. Até a presente data há duas entidades certificadoras credenciadas: Fundação Carlos Alberto Vanzolini e Instituto de Certificação Qualidade Brasil – ICQ Brasil. A auditoria realizada pelas entidades nos RPPS interessados em obter a certificação deverá contemplar pelo menos uma fase presencial. No entanto, nos anos de 2018 e 2019 será admitida verificação apenas documental em municípios de pequeno porte com menos de 50 mil habitantes, com a finalidade de proporcionar maior adesão e diminuir o custo da certificação. O ente federativo ou RPPS é responsável pela escolha e contratação da entidade certificadora, dentre as credenciadas, bem como também pelo pagamento dos serviços prestados. Não é permitida nenhuma outra relação comercial entre os RPPS e as entidades certificadoras, que não seja de procedimentos relativos à auditoria ou ações de capacitação.

Para obter a certificação institucional do referido programa, as unidades gestoras devem cumprir determinadas ações, divididas em três pilares: controles internos, governança corporativa e educação previdenciária. Estes pilares possuem ao todo 24 (vinte e quatro) ações, que são divididas em 4 (quatro) níveis de aderência cada uma, onde o nível I é considerado mais simples e o IV, mais complexo. Na avaliação, sendo atingidos níveis de aderência diferentes, a certificação se dará no nível mais simples dentre os atingidos.

#### 4.4.2.1 Controles Internos

O pilar de controles internos trata do conjunto de políticas e procedimentos que garantem que os objetivos da organização sejam atendidos. De acordo com o Manual do Pró-Gestão RPPS, os controles internos devem garantir que os riscos sejam mantidos dentro dos patamares aceitáveis, que os demonstrativos financeiros reflitam adequadamente suas operações e que os procedimentos administrativos

sejam operados com ética, segurança e economia. As seis ações deste pilar estão assim elencadas:

- Definição da quantidade de áreas a serem mapeadas
- Manualização das atividades das áreas de atuação do RPPS
- Capacitação e certificação dos gestores e servidores das áreas de risco
- Estrutura de Controle Interno (CI) – Arts. 31, 70 e 74 da CF/88
- Política de segurança da informação
- Gestão e controle da base de dados cadastrais dos servidores públicos, aposentados e pensionistas

#### 4.4.2.2 Governança Corporativa

As dezesseis ações do pilar de governança corporativa refletem um conjunto de processos que tem como objetivo consolidar boas práticas de gestão e garantir a proteção dos interesses de todos os envolvidos com a Instituição. São elas:

- Relatório de Governança Corporativa
- Planejamento
- Relatório de Gestão Atuarial
- Código de Ética da Instituição
- Políticas Previdenciárias de Saúde e Segurança do Servidor
- Política de Investimentos
- Comitê de Investimentos
- Transparência
- Definição de limites de alçadas
- Segregação de atividades
- Ouvidoria
- Direção Executiva



- Conselho Fiscal
- Conselho Deliberativo
- Mandato, representação e recondução
- Gestão de pessoas

#### 4.4.2.3 Educação Previdenciária

O terceiro e último pilar, composto por duas ações, trata da capacitação, qualificação e formação específica que devem ser ofertadas aos servidores e gestores do RPPS.

- Plano de ação de capacitação
- Ações de diálogo com os segurados e com a sociedade

### **4.5 A implantação do Pró-Gestão RPPS no Ipasem**

#### **4.5.1 O termo de abertura do projeto**

Com base nas informações de critérios de avaliação para obtenção da certificação Pró-Gestão RPPS elencadas no capítulo anterior, foi elaborado um modelo para o termo de abertura do projeto. O referido documento compreende a formalização do projeto e serve de base para o planejamento do mesmo.

O termo de abertura (anexo I deste trabalho) contém, como elementos de entrada, a especificação do trabalho do projeto, os acordos que definem e influenciam o seu planejamento, os fatores ambientais do instituto e os ativos de processos organizacionais. Este documento define o nome do projeto, que é “Implantação do Pró-Gestão no Instituto de Previdência e Assistência dos Servidores Municipais de Novo Hamburgo”, e tem como descrição resumida a adequação dos processos internos do Ipasem NH às exigências do Pró-Gestão RPPS, para adesão à certificação. Os recursos financeiros necessários para as ações do projeto serão

retirados da verba de administração da previdência, a gerência fica por conta da diretoria, enquanto o cliente é o próprio Instituto. O prazo estipulado para a implantação é de 3 (três) meses. Dentre os produtos esperados destacam-se a melhoria na gestão dos processos internos do Ipasem NH, maior rentabilidade dos ativos financeiros, eficácia no atendimento aos segurados e maior satisfação dos atores sociais envolvidos.

#### **4.5.2 Coleta dos requisitos do projeto**

A coleta dos requisitos do projeto compreende o levantamento das partes interessadas e das suas necessidades, de acordo com as exigências do Pró-Gestão RPPS e o termo de abertura do projeto. As partes interessadas possuem responsabilidades que variam desde contribuições para estudos até o patrocínio financeiro e político do projeto, e ignorar estas responsabilidades pode causar um impacto prejudicial nos objetivos pretendidos (PMI, 2004). O processo de identificação das partes interessadas compreende a identificação de todas as pessoas envolvidas e documenta as informações relevantes relacionadas aos seus interesses.

Partindo das exigências constantes no anexo 8 do Manual do Pró-Gestão RPPS, em comparação com a estrutura organizacional do Ipasem e os anexos do plano de classificação de cargos e funções do instituto<sup>4</sup>, se pode identificar os setores envolvidos em cada ação necessária para adesão à certificação.

Ao Diretor-Presidente, por se tratar do gerente do projeto e também por gerir e dirigir todas as atividades administrativas do instituto (art. 10 da Lei Municipal 154/92), cabem todas as atividades do projeto que estejam pendentes e necessitem de autorização para implantação. As contratações e aquisições deverão ser efetuadas pela Coordenadoria de Gestão, mais especificamente pelos setores de compras e licitações. Cabe à Procuradoria, em conjuntos com os setores envolvidos, a elaboração dos planos e códigos exigidos, que serão aprovados pelo Conselho Deliberativo. O setor de Comunicação ficará responsável pela divulgação de todas as ações aos envolvidos, bem como o encaminhamento de todas as publicações

---

<sup>4</sup> Lei Municipal 2.204, de 23 de novembro de 2010.

necessárias à Coordenadoria de Informática que, por sua vez, é responsável pela manutenção do site do instituto. Há também ações específicas para alguns setores, como o mapeamento das atividades da área de análise da concessão e revisão de aposentadorias e pensões, que deverá ser realizado pela Coordenadoria de Benefícios e Recursos Humanos.

Considerando as informações acima, a partir da identificação dos setores envolvidos nas 24 (vinte e quatro) ações elencadas no Manual do Pró-Gestão RPPS, foi montado um roteiro de questionários a serem aplicados à direção do instituto e aos coordenadores envolvidos nos processos pertencentes aos critérios de avaliação para obtenção da certificação (anexo II). Com base nas respostas dos questionários, foi possível relacionar as ações que necessitam de implantação ou mudanças, proporcionando uma visão completa dos requisitos do projeto.

Para o pilar de controles internos, o nível I da certificação exige o mapeamento e manualização da área de benefícios, capacitação do gestor de recursos e do comitê de investimentos, existência e funcionamento de uma estrutura de controle interno, política de segurança da informação e gestão da base de dados cadastrais.

Tabela 5 – Requisitos para o pilar de controles internos

<b>Requisitos</b>	<b>Setores envolvidos</b>
Mapeamento da área de benefícios (análise da concessão e revisão de aposentadorias e pensões)	Coordenadoria de Benefícios e Recursos Humanos
Capacitação e certificação do gestor de recursos do RPPS e do comitê de investimentos	Diretor-Presidente, Coordenadoria de Gestão (compras e licitações), gestor de recursos do RPPS e comitê de investimentos
Funcionamento da área de controle interno, avaliação do cumprimento de metas e capacitação	Diretor-Presidente
Elaboração da Política de Segurança da Informação, de acordo com as exigências da certificação	Diretor-Presidente, Coordenadoria de Informática, Procuradoria, Comunicação
Recenseamento previdenciário para aposentados e pensionistas, e servidores ativos, com atualização no CNIS/RPPS	Diretor-Presidente, Coordenadoria de Gestão (compras e licitações), Coordenadoria de Benefícios e Recursos Humanos (cadastro)

Fonte: elaborado pela autora.

O segundo pilar do programa, governança corporativa, institui ações de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, com a

finalidade de atingir a missão institucional e proteger os interesses de todas as partes interessadas na boa gestão do RPPS.

Tabela 6 – Requisitos para o pilar de governança corporativa

<b>Requisitos</b>	<b>Setores envolvidos</b>
Relatório de Governança Corporativa, Plano de Ação, Código de Ética	Todas as coordenadorias, Diretoria e Conselho Deliberativo
Relatório de Gestão Atuarial/Avaliação Atuarial	Diretor-Presidente, Coordenadoria de Benefícios e Recursos Humanos, Coordenadoria de Contabilidade e Finanças
Ações isoladas em saúde do servidor, ações educativas	Assistência (CQV)
Exames médicos admissionais dos aprovados em concurso público	Coordenadoria de Benefícios e Recursos Humanos (cadastro)
Serviço de perícia médica na unidade gestora do RPPS	Coordenadoria de Benefícios e Recursos Humanos (benefícios)
Gestão dos investimentos: políticas de investimentos, relatórios, credenciamentos	Coordenadoria de Contabilidade e Finanças (investimentos), Conselho Fiscal, Conselho Deliberativo
Diretoria executiva e órgãos colegiados (mandato, formação e atividades)	Diretoria, Procuradoria
Ações de educação previdenciária	Diretoria, Coordenadoria de Benefícios e Recursos Humanos, Comunicação
Demonstrações financeiras e contábeis, certidões negativas de tributos, CRP	Coordenadoria de Contabilidade e Finanças, Coordenadoria de Informática
Informações relativas a procedimentos licitatórios e contratos administrativos	Coordenadoria de Gestão (compras e licitações), Coordenadoria de Informática
Acórdãos das decisões do Tribunal de Contas sobre as contas anuais do RPPS	Diretoria, Coordenadoria de Informática
Limites de alçadas em relação a todos os atos relativos a investimentos, gestão de ativos e passivos e a atividades administrativas	Diretoria, Procuradoria
Segregação de atividades: habilitação e concessão de benefícios X atividades de implantação, manutenção e pagamento de benefícios	Diretoria, Coordenadoria de Benefícios e Recursos Humanos
Segregação de atividades: investimentos X atividades administrativo-financeiras	Coordenadoria de Contabilidade e Finanças
Disponibilização no site do ente federativo ou do RPPS de um canal de comunicação no modelo “fale conosco”	Diretoria, Coordenadoria de Informática
Quantidade de servidores efetivos, cedidos e comissionados	Diretoria, Coordenadoria de Benefícios e Recursos Humanos

Fonte: elaborado pela autora.

Por fim, o terceiro e último pilar do Pró-Gestão RPPS trata da qualificação dos servidores a respeito de assuntos relativos ao papel da previdência social.

Tabela 7 – Requisitos para o pilar de educação previdenciária

<b>Requisitos</b>	<b>Setores envolvidos</b>
Programa de Educação Previdenciária que sistematize as ações realizadas e a realizar (planejamento, público alvo, mecanismos de capacitação permanente); Formação básica em RPPS para os servidores, dirigentes e conselheiros, preparação para certificações	Diretoria, Coordenadoria de Benefícios e Recursos Humanos
Realização de audiência pública anual para exposição e debates sobre o Relatório de Governança Corporativa, os resultados da Política de Investimentos e da Avaliação Atuarial	Diretoria, Procuradoria, Coordenadoria de Contabilidade e Finanças, Coordenadoria de Gestão
Seminários dirigidos aos segurados, com conhecimentos básicos sobre as regras de acesso aos benefícios previdenciários, bem como finanças pessoais, elaboração de cartilhas	Diretoria, Procuradoria, Coordenadoria de Benefícios e Recursos Humanos, Coordenadoria de Contabilidade e Finanças, Coordenadoria de Gestão, Comunicação, Coordenadoria de Informática
Ações de conscientização sobre a vida após a aposentadoria e o envelhecimento ativo com os segurados; Ações preparatórias para a aposentadoria com os segurados	Diretoria, Coordenadoria de Gestão, Comunicação, Assistência (CQV)

Fonte: elaborado pela autora.

Os quadros acima relacionam os requisitos do projeto e mostram a quantidade de processos e setores do RPPS que estarão envolvidos, servindo de base para a definição do escopo do projeto, que é a próxima etapa deste trabalho.

#### **4.5.3 Definição do escopo do projeto**

O escopo compreende a descrição detalhada do projeto, com o objetivo de promover o entendimento comum do que deve ser feito, ou seja, deve conter os requisitos e características dos serviços a serem entregues, gerenciamento de expectativas, possíveis problemas e riscos, além dos resultados do projeto.

A descrição geral do escopo (anexo III) se fundamenta na promoção de todas as ações necessárias para a obtenção da certificação Pró-Gestão RPPS, no nível I, conforme estipulado pela Portaria SPREV nº 3/2018, de 31/01/2018, e define como equipe do projeto a diretoria executiva e todas as coordenadorias do instituto, bem como os órgãos colegiados, Prefeito Municipal, Poder Legislativo e segurados do instituto como demais envolvidos.

Ainda, de acordo com o escopo elaborado, a obtenção da certificação Pró-Gestão RPPS proporciona a boa gestão do Instituto, a sua sustentabilidade, a transparência, e a satisfação dos segurados. A certificação também garante a classificação como investidor qualificado e investidor profissional, conforme a Portaria MPS nº 300, de 03 de julho de 2015, ampliando as possibilidades de investimentos e de ganho na rentabilidade dos mesmos.

Os requisitos mencionados no escopo abrangem todas as ações elencadas no anexo 05 do Manual do Pró-Gestão RPPS. A necessidade de aprovação de algumas ações pelos órgãos colegiados, bem como alterações na legislação do instituto (edição de projetos de lei, bem como aprovação do mesmo pelo Poder Legislativo e sanção do Prefeito Municipal), estão entre os riscos iniciais definidos, juntamente com a resistência às mudanças por partes dos servidores envolvidos nos processos.

Na definição dos prazos do projeto, ficou estipulado que as aquisições contratações necessárias, bem como a elaboração de documentos e respectiva aprovação pelo conselho deliberativo serão realizadas em até 30 (trinta) dias após o início do mesmo. A adequação da estrutura e dos processos internos do instituto obedecerá a um prazo máximo de 45 (quarenta e cinco) dias, e a realização dos cursos e seminários, senso previdenciário e publicações exigidas se dará em, no máximo, 60 (sessenta) dias. Após decorridos todos os prazos acima, e atendidas todas as etapas, a entidade certificadora realizará a auditoria de verificação.

Ainda existem algumas lacunas a serem preenchidas no planejamento do escopo no que tange aos custos da contratação da entidade certificadora, pois não foi realizado nenhum orçamento oficial em relação aos valores de contratação para o Ipasem NH.

#### **4.5.4 Estrutura analítica do projeto (EAP)**

A EAP - Estrutura Analítica do Projeto, também conhecida pelo termo em inglês WBS - *Work Breakdown Structure*, é uma decomposição do escopo do projeto em fases/níveis e tem como principal objetivo deixar claro como o projeto está

organizado e o que será entregue, ou seja, quais trabalhos serão realizados e como serão produzidos.

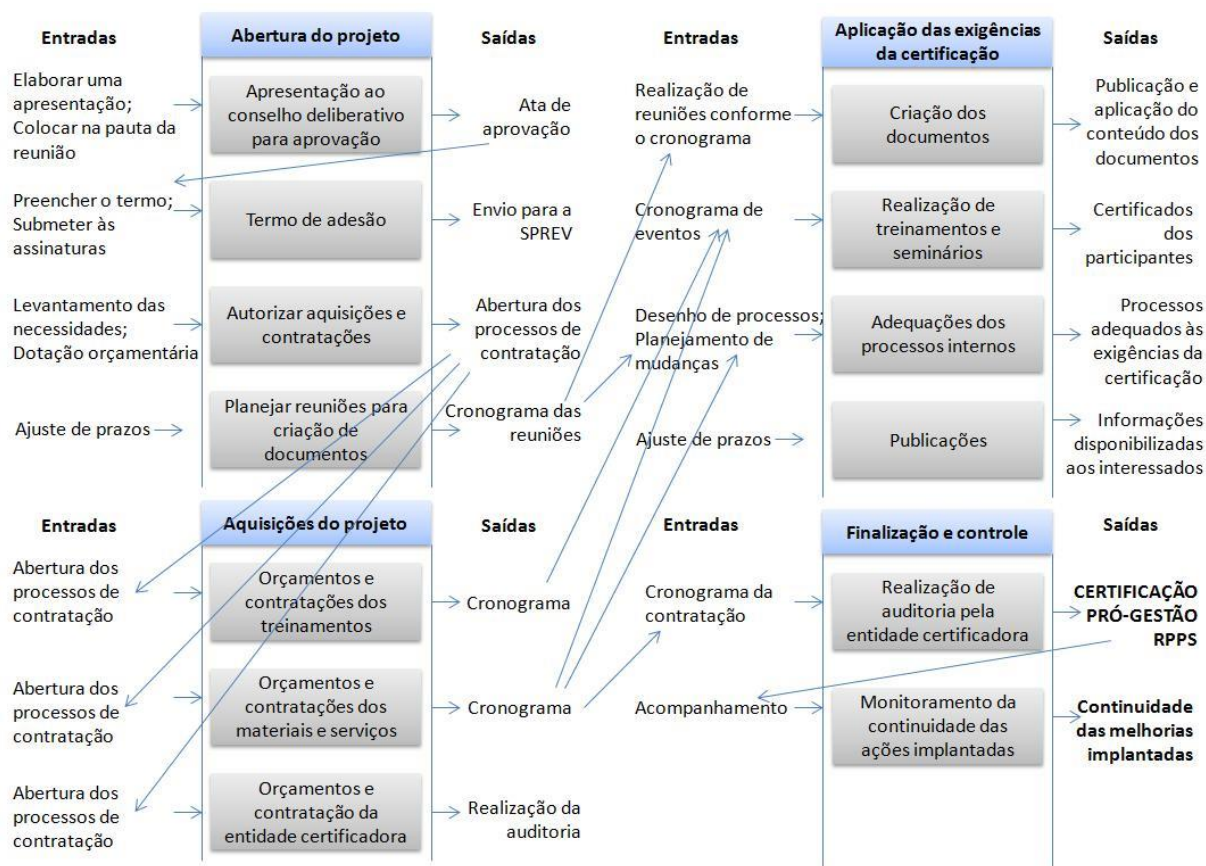
Figura 3 - Estrutura Analítica do Projeto (EAP)



Fonte: elaborado pela autora.

Cada componente do projeto possui entradas e saídas, e requer a aplicação de processos burocráticos. Portanto, a estrutura acima pode ser desmembrada de forma que explique o que será necessário fazer em cada parte. As fases do projeto estão interligadas, ou seja, algumas são processadas através do resultado das outras. O desenho abaixo detalha as entradas e saídas de cada componente e os interliga.

Figura 4 – Entradas e saídas da Estrutura Analítica do Projeto (EAP)



Fonte: elaborado pela autora.

Além do detalhamento dos componentes, outra função importante do EAP é a de delegar as responsabilidades. A coleta dos requisitos do projeto (item 3.2.2), em conjunto com a legislação do Ipasem, auxiliou nesta delegação. Isto porque as atividades e responsabilidades de cada servidor ou setor estão bem definidas e engessadas, sendo respeitada a segregação e proibido o desvio de funções.

Desta forma, todos os componentes da abertura do projeto pertencem à Diretoria do Instituto, e as aquisições ficam à cargo da Coordenadoria de Gestão. Já a aplicação das exigências envolverão os setores elencados nas tabelas 5, 6 e 7 deste trabalho, enquanto a finalização e o controle serão realizados e acompanhados pela Diretoria.

#### 4.5.5 Plano de gerenciamento do projeto

O plano de gerenciamento do projeto de implantação da certificação Pró-Gestão RPPS no Ipasem determina como o trabalho será realizado e é formado



pelos planos e documentos gerados pelos processos do projeto. Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto exige observar o escopo preliminar, os processos de gerenciamento, os fatores ambientais da instituição e os ativos de processos organizacionais. Tais observações são caracterizadas como entradas do plano de gerenciamento. As ferramentas e técnicas utilizadas compreendem a metodologia de gerenciamento, o sistema de informações e a opinião especializada.

Considerando a estrutura organizacional do Ipasem, sugere-se para este caso a criação de uma comissão de acompanhamento da implantação da certificação Pró-Gestão RPPS, constituída por, no mínimo, 6 (seis) membros. Além do gerente do projeto (direto-presidente), podem participar desta comissão 1 (um) representante de cada coordenadoria do instituto.

Dentre as responsabilidades da comissão de gerenciamento do projeto estão, dentre outras:

- Acompanhamento de todas as etapas do projeto;
- Avaliação, revisão, aprovação e validação das mudanças propostas;
- Definição de prazos de entregas das documentações exigidas;
- Desenvolvimento de detalhes técnicos do projeto.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As práticas adotadas na gestão de projetos buscam facilitar o planejamento de mudanças de forma que estas sejam executadas com o menor número de intercorrências possível, e seus resultados sejam satisfatórios. Por isso, prever os riscos e as premissas da implantação de uma certificação garante maior sucesso no projeto, uma vez que todas as etapas serão, ou pelo menos deverão, ser realizadas dentro do esperado e planejado.

No entanto, há de se ressaltar que o setor público possui algumas particularidades em relação ao setor privado com relação às formas de gestão e planejamento. Enquanto no setor privado algumas ações dependem apenas da autorização de um superior hierárquico, na esfera pública as mudanças podem muitas vezes necessitar de alterações na legislação. A simples contratação de um novo funcionário depende da realização de um concurso público, após a criação do cargo por lei.

Outro cenário importante a ser observado é aquele no qual a autarquia não possui gerência, como a legislação previdenciária que regula os RPPS's, que está ameaçada pela proposta de reforma da previdência. O cenário atual causa insegurança nos regimes próprios o inclusive os desmotiva a buscar a certificação, pela incerteza da continuidade da forma de trabalho atualmente aplicada pela SPREV, dentro do Ministério da Fazenda.

Como o Ipasem possui dois lastros no atendimento ao servidor, que são a previdência e a assistência, recomenda-se que as ações propostas pela certificação Pró-Gestão RPPS sejam aplicadas em ambas as áreas, ainda que na assistência elas não sejam obrigatórias, a fim de garantir melhorias na sua gestão, bem como maior transparência e sustentabilidade.

Considerando as premissas e os desafios encontrados, conclui-se que a adoção de práticas de gestão de projetos, como o proposto pelo PMI, se faz necessária para a boa condução dos ajustes que o Ipasem terá que fazer para a certificação Pró-Gestão RPPS. O resultado obtido com a gestão de projetos vai muito além da obtenção da certificação, ou seja, vai garantir que as mudanças sejam conduzidas de forma eficiente e com o menor custo possível. Neste caso, o caminho é tão importante quanto o resultado.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)> Acesso em 07 dez. 2018.
- BRASIL. **Lei federal nº 9.717 de 27 de novembro de 1998**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9717.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9717.htm)>. Acesso em 14 dez. 2018.
- BRASIL. Ministério da Previdência Social. **Portaria MPS nº 185, de 14 de maio de 2015**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, 15 de maio de 2015.
- BRASIL. Ministério da Previdência Social/SPPS. **Portaria SPPS nº 03, de 07 de dezembro de 2015**. Disponível em: <<http://www.previdencia.gov.br/regimes-proprios/pro-gestao-rpps/>> Acesso em 15 dez. 2018.
- BRASIL. Ministério da Previdência Social/SPPS. **Portaria SPPS nº 01, de 10 de fevereiro de 2016**. Disponível em: <<http://www.previdencia.gov.br/regimes-proprios/pro-gestao-rpps/>> Acesso em 15 dez. 2018.
- BRASIL. Ministério da Previdência Social/SPPS. **Portaria SPPS nº 06 de 08 de dezembro de 2016**. Disponível em: <<http://www.previdencia.gov.br/regimes-proprios/pro-gestao-rpps/>> Acesso em 15 dez. 2018.
- BRASIL. Ministério da Fazenda/SPREV. **Portaria SPREV nº 13, de 08 de novembro de 2017**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, 15 de maio de 2015.
- BRASIL. Ministério da Fazenda/SPREV. **Portaria SPREV nº 03, de 31 de janeiro de 2018**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, 02 de fevereiro de 2018.
- BRASIL. Ministério da Previdência Social. **Portaria MPS nº 300, de 03 de julho de 2015**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, 06 de julho de 2015.
- BRASIL. Procuradoria Geral da República. Secretaria Jurídica e de Documentação. **Manual de gestão por processos**. Brasília: MPF/PGR, 2013.
- CUNHA, Alex Uilamar do Nascimento. **Mapeamento de processos organizacionais da UnB: caso Centro de Documentação da UnB – CEDOC**. Monografia (especialização) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2012. Disponível em: <[http://bdm.unb.br/bitstream/10483/4191/1/2012\\_AlexUilamardoNascimentoCunha.pdf](http://bdm.unb.br/bitstream/10483/4191/1/2012_AlexUilamardoNascimentoCunha.pdf)> Acesso em 31 ago. 2018.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2008.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- NOGUEIRA, Naron Gutierre. **O equilíbrio financeiro e atuarial dos RPPS: de princípio constitucional a política pública de Estado**. Revista do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte, v. 81, n. 4, p. 75-91, out./nov./dez. 2011. Disponível em:

<<http://revista1.tce.mg.gov.br/Content/Upload/Materia/1333.pdf>> Acesso em 31 ago. 2018.

NOVO HAMBURGO. **Lei Municipal nº 154 de 24 de dezembro de 1992**. Disponível em <<https://leismunicipais.com.br/a/rs/n/novo-hamburgo/lei-ordinaria/1992/16/154/lei-ordinaria-n-154-1992-dispoe-sobre-o-sistema-de-seguridade-social-aos-servidores-publicos-do-municipio-de-novo-hamburgo?q=154%2F92%20ipasem>>. Acesso em 14 mar. 2019.

NOVO HAMBURGO. **Lei Municipal nº 2.204 de 23 de novembro de 2010**. Disponível em <<https://leismunicipais.com.br/a/rs/n/novo-hamburgo/lei-complementar/2010/220/2204/lei-complementar-n-2204-2010-institui-o-plano-de-classificacao-de-cargos-e-funcoes-do-quadro-de-servidores-do-instituto-de-previdencia-e-assistencia-dos-servidores-municipais-de-novo-hamburgo-ipasem-altera-lei-municipal-n-1541992-e-da-outras-providencias>>. Acesso em 14 mar. 2019.

PETERS, Guy B. **Os Dois futuros do ato de governar: processos de descentralização e recentralização no ato de governar**. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 59, n. 3, p. 289-307, jul./set. 2008. Disponível em:<[www.enap.gov.br](http://www.enap.gov.br)>. Acesso em: 20 jan. 2019.

PISA, Beatriz Jackiu ; OLIVEIRA, A. G. . **GESTÃO DE PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**. In: 1º Seminário Nacional de Planejamento e Desenvolvimento (1º SNPD), 2013, CURITIBA. Anais do SNPD. Curitiba: PPGP/UTFPR, 2013. v. 1.

PMI. **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos: Guia PMBOK® 3a. ed.** – EUA: Project Management Institute, 2004.

RANGEL, Leonardo Alves et. al. **Conquistas, Desafios e Perspectivas da Previdência Social no Brasil VINTE anos após a promulgação da Constituição Federal de 1988 brasileira**. IN Políticas sociais acompanhamento e análise: vinte anos da constituição federal, no 17. Brasília, IPEA, 2009. Disponível em: <[http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/4348/1/bps\\_n17\\_vol01\\_previdencia\\_social.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/4348/1/bps_n17_vol01_previdencia_social.pdf)> Acesso em 07 dez. 2018.

SANTOS, Marlene de Jesus Silva. **Aspectos da Desconstrução da Reforma Democrática do Estado: perspectiva gerencial e precarização do trabalho**. Dissertação (Mestrado): Pós-Graduação em Política Social do Departamento de Serviço Social da Universidade de Brasília/UNB, 2006. Disponível em: <[http://www.repositorio.unb.br/bitstream/10482/1756/1/2006\\_Marlene%20de%20Jesus%20Silva%20Santos.pdf](http://www.repositorio.unb.br/bitstream/10482/1756/1/2006_Marlene%20de%20Jesus%20Silva%20Santos.pdf)> Acesso em 07 dez. 2018.

SCHWARZER, H. & Silva, Eni R. **Proteção Social, aposentadorias, pensões e gêneros no Brasil**. Brasília: IPEA, 2002 (Texto para discussão 934). Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td\\_0934.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_0934.pdf)> Acesso em 07 dez. 2018

QUADROS, Alinne Silva. CARVALHO, Hélio Gomes de. **O gerenciamento da comunicação de projetos públicos: como adaptar os processos do PMBOK/PMI à realidade da administração pública**. In Revista Brasileira de Planejamento de Desenvolvimento, v. 01, nº 01, 2012. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/rbpd/article/view/3097>> Acesso em 07 dez.2018.

## ANEXO I - TERMO DE ABERTURA DO PROJETO

Nome do Projeto	Implantação do Pró-Gestão no Instituto de Previdência	
Cliente	Ipasem NH	
Patrocinador	Recursos do fundo de administração da previdência	
Gerente do Projeto	Diretor-Presidente do Ipasem NH	
Previsão de início e término	Início: 01/05/2019	Término: 31/07/2019

**Descrição da oportunidade a ser aproveitada ou do problema a ser resolvido:**

A certificação Pró-Gestão RPPS garante o aperfeiçoamento da gestão previdenciária e assegura o equilíbrio financeiro e atuarial, garantindo sustentabilidade na concessão e manutenção dos benefícios aos seus segurados.

**Objetivos:**

- Aperfeiçoamento contínuo da gestão do Ipasem;
- Obtenção da classificação como investidor qualificado e profissional;
- Sustentabilidade financeira e atuarial.

**Descrição Resumida do Projeto:**

Adequação dos processos internos do Ipasem NH às exigências do Pró-Gestão RPPS, para adesão à certificação.

**Produtos Esperados:**

- Melhoria na gestão dos processos internos do Ipasem NH;
- Maior rentabilidade dos ativos financeiros;
- Eficácia no atendimento ao segurado;
- Maior satisfação dos atores sociais envolvidos.

**Principais Riscos Envolvidos:**

- Adequação dos processos, resistências à mudança

**ANEXO II – QUESTIONÁRIOS APLICADOS**

Setor: Coordenadoria de Benefícios e Recursos Humanos (CBRH)

1) Existe mapeamento das atividades nas seguintes áreas de atuação?

Benefícios (concessão de aposentadorias e pensões)

sim  não

Benefícios (gestão da folha de pagamento de benefícios)

sim  não

Compensação Previdenciária

sim  não

2) Existe manualização das atividades nas seguintes áreas de atuação?

Benefícios (análise da concessão e revisão de aposentadorias e pensões)

sim  não

Benefícios (gestão da folha de pagamento de benefícios)

sim  não

Compensação Previdenciária (envio e análise de requerimentos de compensação previdenciária)

sim  não

3) Intervalo do recenseamento previdenciário para aposentados e pensionistas, com atualização no CNIS/RPPS:

cinco anos  quatro anos  três anos  dois anos  um ano

4) Intervalo do recenseamento previdenciário para servidores ativos, com atualização no CNIS/RPPS:

cinco anos  quatro anos  três anos  dois anos  um ano

5) Existência de política de recenseamento dos servidores, na qual estejam estabelecidos critérios, padrões e periodicidade para o processo de recenseamento dos servidores ativos, aposentados e pensionistas

sim  não

6) Existência de política de digitalização e conversão da base documental em arquivos eletrônicos

sim  não

7) Existência de procedimento de atualização anual dos dados dos aposentados e pensionistas, no mês de aniversário

sim  não

8) Existência de procedimento de atualização anual dos dados dos servidores ativos, no mês de aniversário

sim  não

9) Gestão de Pessoas

Quantidade total de servidores do RPPS: \_\_\_\_

Quantidade de servidores efetivos concursados do RPPS: \_\_\_\_

Quantidade de servidores efetivos cedidos pelo ente federativo: \_\_\_\_

Quantidade de servidores comissionados: \_\_\_\_

Quantidade de servidores ocupantes do cargo de atuário: \_\_\_\_

Quantidade de servidores efetivos com dedicação exclusiva na área de investimentos: \_\_\_\_

10) Ações de capacitação:

Formação básica em RPPS para os servidores, dirigentes e conselheiros

sim  não

Treinamento dos servidores que atuem na área de concessão de benefícios sobre as regras de aposentadorias e pensão por morte

sim  não

Treinamento para os servidores que atuem na área de investimentos sobre sistema financeiro, mercado financeiro e de capitais e fundos de investimentos

sim  não

Treinamento em gestão previdenciária para os servidores, dirigentes e conselheiros, contemplando legislação previdenciária, gestão de ativos, conhecimentos de atuária, controles internos e gestão de riscos

sim  não

Programa de Educação Previdenciária que sistematize as ações realizadas e a realizar (planejamento, público alvo, mecanismos de capacitação permanente)

sim  não

Preparação dos servidores e dirigentes para obtenção de certificação individual de qualificação nas respectivas áreas de atuação

sim  não

Setor: Coordenadoria de Contabilidade e Finanças

1) Existe mapeamento das atividades nas seguintes áreas de atuação?

Investimentos

sim  não

Arrecadação

sim  não

2) Existe manualização das atividades nas seguintes áreas de atuação?

Investimentos (processo de elaboração e aprovação da política de investimentos)

sim  não

Investimentos (credenciamento de instituições financeiras)

sim  não

Investimentos (análise de riscos da carteira de investimentos)

sim  não

Arrecadação (cobrança de débitos de contribuições em atraso do ente federativo e dos servidores licenciados e cedidos)

sim  não

Setor: Procuradoria

1) Existe mapeamento das atividades nas seguintes áreas de atuação?

Jurídica

sim  não

2) Existe manualização das atividades nas seguintes áreas de atuação?

Jurídica (acompanhamento e atuação nas ações judiciais relativas a benefícios)

sim  não

Setor: Coordenadoria de Informática

1 Há no Instituto uma Política de Segurança da Informação que observe os princípios básicos da confidencialidade, integridade e disponibilidade?

sim  não



2) Em caso de resposta positiva, informar se a Política de Segurança da Informação: Abrange todos os servidores e prestadores de serviços que acessem informações do RPPS, indicando a responsabilidade de cada um quanto à segurança da informação

sim  não

Indica regras normativas quanto ao uso da Internet, do correio eletrônico e dos computadores e outros recursos tecnológicos do RPPS

sim  não

Define procedimentos de contingência, que determinem a existência de cópias de segurança dos sistemas informatizados e dos bancos de dados, o controle de acesso (físico e lógico) e a área responsável por elas, estando estes procedimentos mapeados e manualizados

sim  não

Conta com servidor ou área de Gestão da Segurança da Informação, no âmbito do ente federativo ou do RPPS, com a responsabilidade de prover todas as informações de Gestão de Segurança da Informação solicitadas pela Diretoria Executiva, ampla divulgação da Política e das Normas de Segurança da Informação para todos os servidores e prestadores de serviços, promover ações de conscientização sobre Segurança da Informação para os servidores e prestadores de serviços, propor projetos e iniciativas relacionados ao aperfeiçoamento da segurança da informação, bem como elaborar e manter política de classificação da informação, com temporalidade para guarda

sim  não

Conta com um Comitê de Segurança da Informação, no âmbito do ente federativo ou do RPPS, como grupo multidisciplinar com o intuito de definir e apoiar estratégias necessárias à implantação, manutenção e aprimoramento da Política de Segurança da Informação

sim  não

Definição de procedimentos para auditoria de acesso e rotinas de recuperação de desastres

sim  não

Setor: Diretoria

1) Quantidade de membros que possuem as certificações abaixo relacionadas:

A - Certificação de entidade autônoma de reconhecida capacidade técnica e difusão no mercado brasileiro de capitais, com conteúdo mínimo estabelecido no Anexo da Portaria MPS nº 519/2011

B - Certificação mencionada no item 1, que também contemple módulos que permitam atestar a compreensão das atividades relacionadas à negociação de produtos de investimento

C - Certificações mencionadas nos itens 1 e 2 , e que também ateste habilidade equivalente àquela dos que desempenham atividades de gestão profissional de recursos de terceiros e de carteiras de títulos e valores mobiliários

A B C

Gestor de recursos do RPPS

Comitê de investimentos

Conselho deliberativo

Conselho fiscal

Diretoria executiva

2) Existência, na estrutura organizacional do ente federativo, de uma área comum de controle interno que atenda ao RPPS

sim  não

3) Existência, na estrutura organizacional da unidade gestora do RPPS, de área específica de controle interno

sim  não

4) Existência, na estrutura organizacional da unidade gestora do RPPS, de área específica de controle interno, que se reportará diretamente ao Conselho Deliberativo, com controlador ocupante de cargo efetivo, que atue também como agente de conformidade em pelo menos uma área de risco

sim  não

5) Existência, na função de controle interno, de um controlador responsável pelo monitoramento e avaliação da adequação dos processos às normas e procedimentos estabelecidos pela gestão, bem como pela capacitação dos servidores

sim  não

7) Quantidade de servidores capacitados pelo controlador responsável, se houver:

\_\_\_\_\_

8) Emissão de relatório, pelo controle interno, que ateste a conformidade das áreas mapeadas e manualizadas:

semestral

trimestral

mensal

( ) outro período: \_\_\_\_\_

9) É disponibilizado pela unidade gestora do RPPS, em seu site, o Relatório de Governança Corporativa, instrumento de transparência e prestação de contas da gestão, que deverá ser previamente submetido à análise e aprovação do Conselho Fiscal e Conselho Deliberativo?

( ) sim ( ) não

10) Em caso de resposta positiva, quais informações descritas abaixo constam no relatório:

Dados dos segurados, receitas e despesas (quantitativo de servidores ativos, aposentados e pensionistas, resumo das folhas de pagamentos, valor da arrecadação de contribuições e outras receitas, valor do pagamento de benefícios e outras despesas)

( ) sim ( ) não

Evolução da situação atuarial (custo previdenciário total, evolução quantitativa e qualitativa dos custos por tipo de benefício, evolução do resultado relativo ao equilíbrio financeiro e atuarial e do plano de custeio)

( ) sim ( ) não

Gestão de investimentos (descrição detalhada dos ativos, investimentos, aplicações financeiras e do fluxo de entradas e saídas de recursos)

( ) sim ( ) não

Publicação das atividades dos órgãos colegiados (Reuniões e principais decisões do Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal e Comitê de Investimentos)

( ) sim ( ) não

Atividades institucionais (gestão de pessoal, gestão orçamentária e financeira, gerenciamento do custeio e contratos, controles internos, imagem institucional, cumprimento de decisões judiciais e conformidade, entendida como o atendimento ao conjunto de normas, regras e padrões legais e infralegais estabelecidos)

( ) sim ( ) não

Canais de atendimento (estatísticas dos canais de atendimento disponibilizados aos segurados, tais como ouvidoria própria ou do ente federativo, agências, postos de atendimento, atendimento agendado)

( ) sim ( ) não

11) Periodicidade de divulgação do Relatório de Governança Corporativa:

( ) anual

( ) semestral

( ) trimestral

( ) outro: \_\_\_\_\_

## 12) Existência de Plano de Ação anual, contendo:

As metas a serem atingidas no exercício para as áreas de gestão de ativos e passivos, no mínimo quantitativas, possibilitando o acompanhamento dos resultados pretendidos, com ênfase na área de benefícios

sim  não

As metas a serem atingidas no exercício para todas as grandes áreas de atuação do RPPS, no mínimo quantitativas, possibilitando o acompanhamento dos resultados pretendidos

sim  não

## 13) Existência de Planejamento Estratégico para o prazo de cinco anos, com revisão anual:

Publicado no site

sim  não

Publicado no site, vinculando-o ao plano orçamentário e ao Plano Plurianual – PPA

sim  não

## 14) Existência de Relatório de Gestão Atuarial:

Contemplando a análise dos resultados das avaliações atuariais anuais relativas aos três últimos exercícios, com comparativo entre a evolução das receitas e despesas estimadas e as efetivamente executadas

sim  não

Contemplando o estudo técnico de aderência das hipóteses biométricas, demográficas, econômicas e financeiras do plano de benefícios dos RPPS, que deverá ser aprovado pelo Conselho Deliberativo e, obrigatoriamente, embasar as hipóteses atuariais adotadas na avaliação atuarial

sim  não

Elaboração, aprovação e comprovação do cumprimento do Plano de Trabalho Atuarial (documento no qual devem estar elencadas todas as obrigações atuariais do RPPS, com identificação do processo a ser seguido, os responsáveis por cada etapa, o nível de responsabilidade e participação de cada ator (técnicos e gestores do RPPS, atuário, Conselho Deliberativo, gestor da área de administração de recursos humanos do ente federativo, representante legal do ente federativo, dentre outros) e os prazos a serem cumpridos. Inclui a obtenção e crítica da base de dados, proposição e aprovação das hipóteses atuariais, elaboração dos documentos atuariais exigidos e estudos complementares e a aprovação dos resultados da avaliação atuarial pelos órgãos colegiados. Objetiva promover uma gestão mais efetiva das obrigações atuariais do RPPS, com maior tempestividade e qualidade, devendo ser aprovado pelo Conselho Deliberativo no início de cada exercício)

sim  não

15) Elaboração do Código de Ética e sua divulgação aos servidores do RPPS, segurados (servidores ativos, aposentados e pensionistas), aos membros dos órgãos colegiados e partes relacionadas (fornecedores, prestadores de serviço, agentes financeiros e outros)

sim  não

16) Demais ações relacionadas ao código de ética:

Revisões anuais do Código de Ética

Ações de capacitação relativas ao Código de Ética com os servidores do RPPS, segurados (servidores ativos, aposentados e pensionistas) e membros dos órgãos colegiados

sim  não

Existência de Comissão de Ética e elaboração de relatório de ocorrências por ela tratadas e de eventuais propostas de revisão ou atualização do Código de Ética

sim  não

17) Políticas previdenciárias de saúde e segurança do servidor:

Existência de ações isoladas em saúde do servidor

sim  não

Realização de exames médicos admissionais dos aprovados em concurso público, como requisito para posse e nomeação

sim  não

Manutenção de serviço de perícia médica na unidade gestora do RPPS ou no ente federativo, por servidores do quadro efetivo ou contratados por meio de terceirização

sim  não

Realização de ações educativas para redução dos acidentes de trabalho

sim  não

Elaboração de Laudo Técnico de Condições Ambientais do Trabalho – LTCAT

sim  não

Elaboração e fornecimento do Perfil Profissiográfico Previdenciário - PPP atualizado aos servidores que trabalhem em ambientes com exposição a agentes nocivos

sim  não

Manutenção de serviço de perícia oficial em saúde na unidade gestora do RPPS ou no ente federativo, por servidores do quadro efetivo ou contratados por meio de terceirização, com equipe multidisciplinar

sim  não

Elaboração de estudo epidemiológico, contendo as potencialidades e desafios da atenção à saúde e segurança do servidor

sim  não

Publicação de lei ou decreto estabelecendo a Política de Atenção à Segurança e Saúde do Servidor

sim  não

Realização de ações em saúde do servidor com base nas necessidades levantadas em estudo epidemiológico

sim  não

Apresentação de relatório anual de execução das ações em saúde do servidor

sim  não

Realização de exames periódicos de saúde do servidor, no mínimo a cada 3 (três) anos

sim  não

#### 18) Política de Investimentos

Elaboração de relatórios mensais, acompanhados de parecer do Comitê de Investimentos e aprovação do Conselho Fiscal, de acompanhamento da rentabilidade e dos riscos das diversas modalidades de operações realizadas na aplicação dos recursos do RPPS e da aderência das alocações e processos decisórios de investimento à Política de Investimentos

sim  não

Elaboração de estudos de gerenciamento de ativos e passivos, a partir de modelos matemáticos de gestão do ativo e das taxas de juros do passivo (asset liability management - ALM), visando à otimização das carteiras de investimento; elaboração de relatório de acompanhamento da implementação das estratégias de carteiras específicas para os compromissos do plano com seus segurados e beneficiários

sim  não

Criação, dentro da estrutura do RPPS, de área com a função específica de acompanhamento e monitoramento contínuo dos riscos de todas as posições dos recursos investidos, do cumprimento dos indicadores definidos por segmento de alocação e produto, de análise diária do comportamento do mercado, incluindo a performance de produtos e de instituições gestoras de carteiras

sim  não

#### 19) Comitê de Investimentos

Quantidade de membros com vínculo funcional com o ente federativo: \_\_\_\_\_

Quantidade de membros com vínculo funcional com a unidade gestora do RPPS: \_\_\_\_

#### 20) São publicados no site do Insituto:

Regimentos internos e atas dos órgãos colegiados (Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal e Comitê de Investimentos)

sim  não

Certidões negativas de tributos: Certidão de Débitos Relativos a Créditos Tributários Federais e à Dívida Ativa da União e Certidão de Regularidade do FGTS

sim  não

Certificado de Regularidade Previdenciária - CRP e links para acesso, no endereço eletrônico da Previdência Social na Internet, ao Extrato Previdenciário e aos demonstrativos obrigatórios previstos no art. 5º, XVI da Portaria MPS nº 204/2008

sim  não

Composição mensal da carteira de investimentos, por segmento e ativo

sim  não

Cronograma de ações de educação previdenciária

sim  não

Cronograma das reuniões dos órgãos colegiados (Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal e Comitê de Investimentos)

sim  não

Código de Ética

sim  não

Demonstrações financeiras e contábeis (periodicidade: Níveis I e II: semestral; Nível III - trimestral; Nível IV - mensal)

sim  não

Avaliação atuarial anual

sim  não

Informações relativas a procedimentos licitatórios e contratos administrativos

sim  não

Relatório de avaliação do passivo judicial (apenas Níveis III e IV)

sim  não

Plano de Ação Anual (Níveis I e II) ou Planejamento Estratégico (Níveis III e IV)

sim  não

Política de Investimentos

sim  não

Relatórios de controle interno

sim  não

Relação das entidades escolhidas para receber investimentos, por meio de credenciamento

sim  não

Relatórios mensais e anuais de investimentos

sim  não

Acórdãos das decisões do Tribunal de Contas sobre as contas anuais do RPPS

sim  não

21) Limites de alçadas:

Obrigatoriedade de no mínimo 2 (dois) responsáveis assinarem em conjunto todos os atos relativos a investimentos

sim  não

Obrigatoriedade de no mínimo 2 (dois) responsáveis assinarem em conjunto todos os atos relativos à gestão de ativos e passivos e a atividades administrativas que envolvam concessões de benefícios, contratações e dispêndios de recursos, conforme limites de alçada definidos em ato normativo editado pela unidade gestora do RPPS

sim  não

Elaboração e divulgação relatórios de exceção que registrem os casos em que os limites de alçada não tenham sido observados, com a devida justificativa

sim  não

22) Segregação de atividades:

Segregação das atividades de habilitação e concessão de benefícios das atividades de implantação, manutenção e pagamento de benefícios

sim  não

Segregação das atividades de investimentos das atividades administrativo-financeiras

sim  não

23) Ouvidoria:

Disponibilização no site do ente federativo ou do RPPS de um canal de comunicação no modelo “fale conosco”

sim  não

No mínimo 1 (um) servidor exercendo a função de Ouvidor na estrutura do ente federativo ou da unidade gestora do RPPS

sim  não

No mínimo 1 (um) servidor efetivo exercendo a função de Ouvidor na estrutura do ente federativo ou da unidade gestora do RPPS

sim  não

No mínimo 1 (um) servidor efetivo exercendo a função de Ouvidor na estrutura da unidade gestora do RPPS, com certificação de Ouvidor e com procedimentos de atuação devidamente definidos em ato específico

sim  não



24) Diretoria Executiva

Quantos membros da diretoria executiva possuem nível superior? \_\_\_\_\_

Quantos membros da diretoria executiva possuem nível superior ou especialização em área compatível com a atribuição exercida? \_\_\_\_\_

Quantos membros da diretoria executiva são segurados do RPPS? \_\_\_\_\_

Quantos membros da diretoria executiva possuem certificação em gestão previdenciária, por exame ou experiência? \_\_\_\_\_

25) Conselho Fiscal:

Quantos membros do conselho fiscal são representantes dos segurados do RPPS? \_\_\_\_\_

Há composição paritária entre os representantes dos segurados e do ente federativo?

( ) sim ( ) não

Quantos membros do conselho fiscal possuem formação de nível superior? \_\_\_\_\_

26) Conselho Deliberativo

Quantos membros do conselho deliberativo são representantes dos segurados do RPPS? \_\_\_\_\_

Há composição paritária entre os representantes dos segurados e do ente federativo?

( ) sim ( ) não

Quantos membros do conselho deliberativo possuem formação de nível superior? \_\_\_\_\_

27) Mandato, representação e recondução

Definição na legislação do processo de escolha para composição da Diretoria Executiva, do Conselho Deliberativo e do Conselho Fiscal

( ) sim ( ) não

Os membros da Diretoria Executiva se submetem a contrato de gestão, devendo anualmente ser dada publicidade aos resultados relativos ao seu cumprimento?

( ) sim ( ) não

28) Ações de diálogo com os segurados e a sociedade:

Existência de cartilha dirigida aos segurados que contemple os conhecimentos básicos essenciais sobre o RPPS e os benefícios previdenciários, disponibilizada em meio impresso e no site do RPPS

( ) sim ( ) não

Realização de pelo menos uma audiência pública anual com os segurados, representantes do ente federativo (Poder Executivo e Legislativo) e a sociedade civil, para exposição e debates sobre o Relatório de Governança Corporativa, os resultados da Política de Investimentos e da Avaliação Atuarial

sim  não

Seminários dirigidos aos segurados, com conhecimentos básicos sobre as regras de acesso aos benefícios previdenciários

sim  não

Ações preparatórias para a aposentadoria com os segurados

sim  não

Ações de conscientização sobre a vida após a aposentadoria e o envelhecimento ativo com os segurados

sim  não

Ações de educação previdenciária integradas com os Poderes

sim  não

Seminários dirigidos aos segurados, com conhecimentos básicos sobre finanças pessoais

sim  não

## ANEXO III - ESCOPO DO PROJETO

### 1. Identificação do Projeto

Implantação da certificação Pró-Gestão RPPS no Instituto de Previdência e Assistência de Novo Hamburgo (Ipasem NH)

### 2. Descrição do Projeto

#### 2.1 Descrição Geral

Promover todas as ações necessárias para a obtenção da certificação Pró-Gestão RPPS, no nível I, conforme estipulado pela Portaria SPREV nº 3/2018, de 31/01/2018.

#### 2.2 Organização Inicial

Equipe do projeto: Diretoria Executiva e todas as coordenadorias do instituto.

Demais envolvidos: Órgãos colegiados, Prefeito Municipal, Poder Legislativo, segurados do instituto.

#### 2.3 Objetivos

Obter a certificação Pró-Gestão RPPS, a fim de garantir a boa gestão do Instituto, a sua sustentabilidade, a transparência, e a satisfação dos segurados. A certificação também garante a classificação como investidor qualificado e investidor profissional, conforme a Portaria MPS nº 300, de 03 de julho de 2015, ampliando as possibilidades de investimentos e de ganho na rentabilidade dos mesmos.

#### 2.4 Requisitos

- Mapear e manualizar o processo de análise da concessão e revisão de aposentadorias e pensões;
- Promover a certificação básica do Gestor de Recursos e da maioria dos membros do Comitê de Investimentos;
- Incentivar a atuação do controle interno no instituto, com auditorias e relatórios semestrais;
- Criação de Política de Segurança da Informação;
- Promover o recenseamento dos servidores inativos a cada três anos, e dos servidores ativos a cada cinco anos;
- Elaboração e publicação do Relatório Anual de Governança Corporativa, bem como de um Plano de Ação anual contemplando a gestão de ativos e passivos;
- Elaboração do Relatório de Gestão Atuarial comparativo dos últimos três exercícios;
- Elaboração e divulgação do Código de Ética da Instituição;
- Promoção de ações isoladas em saúde do servidor;
- Elaboração de relatórios mensais da política de investimentos;

- Adequação da formação, mandato e composição da diretoria e dos órgãos colegiados, conforme disposto no manual do Pró-Gestão RPPS;
- Divulgação de acórdãos do TCE/RS referente às contas do RPPS, atas dos órgãos colegiados, avaliação atuarial, certidões negativas, código de ética, cronograma de ações de educação previdenciária, cronograma de reuniões dos órgãos colegiados, demonstrações financeiras e contábeis, informações referente a procedimentos licitatórios e contratos administrativos, plano de ação, política de investimentos, relatórios do controle interno, entidades credenciadas em investimentos, e relatórios de investimentos;
- Limites de alçadas: assinatura de no mínimo dois responsáveis nos atos relativos a investimentos;
- Segregação das atividades de habilitação e concessão de benefícios daquelas de implantação, manutenção e pagamento de benefícios;
- Implantação de canal “fale conosco” no site do instituto;
- Formação básica em RPPS para servidores, dirigentes e conselheiros;
- Treinamento aos servidores que atuam na área de concessão de benefícios;
- Elaboração de cartilha previdenciária dirigida aos segurados;
- Realização de audiência pública anual para divulgação do Relatório de Governança, dos resultados da Política de Investimentos e da Avaliação Atuarial;

## 2.5 Limites e restrições do projeto

O Pró-Gestão RPPS atinge apenas as atividades voltadas à previdência, ficando de fora a assistência. Porém algumas ações exigidas pela certificação já são realizadas pelos setores pertencentes à assistência, como o Viva Mais (promoção de ações de saúde do servidor).

## 2.6 Riscos iniciais definidos

A adequação dos processos internos do instituto às exigências do Pró-Gestão RPPS poderá causar resistência por parte de alguns servidores. Algumas alterações necessitam de aprovação dos órgãos colegiados, ou inclusive de alterações na legislação do instituto, o que acarretará na necessidade de edição de projetos de lei, bem como aprovação do mesmo pelo Poder Legislativo e sanção do Prefeito Municipal. Haverá necessidade de contratações de serviços de treinamento ou consultoria, e para tanto será necessária a disponibilização de dotação orçamentária.

## 2.7 Premissas

A não obtenção da certificação tendo como motivo o não atendimento de um ou alguns dos itens exigidos pelo anexo 8 do manual do Pró-Gestão RPPS, no nível I, faz com que todos os esforços e recursos financeiros investidos no projeto percam a sua finalidade. Por outro lado, toda e qualquer ação posta em prática traz muitos benefícios ao RPPS.

## 2.8 Entregas do projeto e marcos do cronograma

Os prazos abaixo serão contados a partir da data de aprovação do projeto pelo conselho deliberativo e pela diretoria do instituto.

- Aquisições e contratações necessárias: até 30 (trinta) dias após o início do projeto;
- Elaboração de documentos, e respectiva aprovação pelo conselho deliberativo: até 30 (trinta) dias após o início do projeto;
- Adequação da estrutura e dos processos internos do instituto: até 45 (quarenta e cinco) dias após o início do projeto;
- Realização de treinamentos e seminários: até 60 (sessenta) dias após o início do projeto;
- Realização do senso previdenciário: até 60 (sessenta) dias após o início do projeto;
- Realização de todas as publicações exigidas: até 60 (sessenta) dias após o início do projeto.

### 2.9 Critérios de aceitação das entregas do projeto

A aceitação dos requisitos do manual do Pró-Gestão RPPS será dada pela entidade certificadora credenciada a ser contratada para tal verificação, após concluída a auditoria realizada.

### 3. Custos do projeto

Ainda não há uma estimativa de valores que a entidade certificadora poderá cobrar pela realização da auditoria (realizar orçamento?). Quanto aos demais custos, seguem abaixo:

(Criar tabela com custos de certificações e treinamentos)

Aprovado por:

Patrocinador (data e assinatura)

Gerente do projeto (data e assinatura)