

PLANO ESTRATÉGICO

2025 – 2030

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	3
RELATÓRIO DE EXECUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO VIGENTE (2023-2027)	3
Fomento.....	3
Regulação e Regulamentação.....	4
Supervisão	4
Governança e Gestão da Previc.....	5
Gestão de Pessoas	6
Tecnologia da Informação	6
NOVO PLANO ESTRATÉGICO 2025-2030	7
Processo de planejamento estratégico em 2024	7
Temas estratégicos	8
RISCOS, ESTRATÉGIAS E OBJETIVOS GERAIS	9
Resultados para a sociedade	9
Processos Finalísticos.....	9
Desenvolvimento organizacional	10
MAPA ESTRATÉGICO 2025-2030.....	11
DIRETRIZES DE IMPLEMENTAÇÃO	11
ANEXO – CARACTERIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS.....	13
Perspectiva: Resultados para a Sociedade	13
Perspectiva: Processos Finalísticos.....	15
Perspectiva: Desenvolvimento Organizacional.....	17

APRESENTAÇÃO

A Previc trabalha para proteger e promover o desenvolvimento e crescimento do regime a longo prazo, incentivando a identificação e modelagem de opções que aumentem a atratividade da poupança previdenciária, de modo a estimular a oferta de produtos previdenciários acessíveis e adequados a parcelas cada vez maiores da população. Não menos importante, pauta sua atuação pela adoção de medidas que contribuam para o equilíbrio dos planos geridos pelas EFPC, continuamente aperfeiçoando seus métodos de supervisão, sempre comprometida com a melhoria da governança, controles internos eficientes e gestão de riscos eficaz dos fundos de pensão.

A orientação prioritária da Previc é atuar para o fomento ao crescimento do regime, reconhecendo e valorizando a importância estratégica dos fundos de pensão, tanto em prover proteção previdenciária aos participantes e assistidos, quanto como investidores na economia brasileira. Nesse sentido, busca implantar medidas que visem a flexibilização e a inovação no regime, com a priorização do caráter previdenciário, mediante a apresentação de ajustes conceituais e normativos aos demais agentes, em real parceria entre os setores público e privado.

No plano interno, a Previc está atenta aos capacitadores a serem aperfeiçoados, tanto em relação aos seus processos de supervisão quanto sua própria governança e processos de gestão. Essa linha de atuação deverá prosseguir nos próximos anos, pela reestruturação e fortalecimento da Autarquia, pelo desenvolvimento contínuo de seus servidores e pela incorporação de uma cultura cada vez mais atenta à voz do cliente.

RELATÓRIO DE EXECUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO VIGENTE (2023-2027)

A Previc estabeleceu seu Planejamento Estratégico para o período de 2023 a 2027 com a orientação principal de reverter diversos resultados de políticas anteriores, em especial a flexibilização de direitos de participantes, a instituição de planos estruturalmente pouco capazes de vir a gerar benefícios significativos e ataques à imagem e credibilidade do sistema e seus dirigentes.

Nesse sentido, foram estabelecidos 19 objetivos estratégicos, agrupados em seis grandes temas, cujos principais desenvolvimentos relatamos a seguir:

Fomento

O tema de fomento contempla as condições para um ambiente mais favorável ao sistema, envolvendo uma melhor compreensão e comunicação de percepções entre a Previc e os vários agentes do sistema,

- *Mapear os obstáculos e oportunidades para o fomento da previdência complementar fechada.* Este objetivo foi atingido através de inúmeras oportunidades de escuta ativa em seminários, visitas técnicas, participação em eventos, e da criação da Comissão de Fomento da Previdência Complementar Fechada;

- *Reforçar as ações e normas que garantam a natureza previdenciária dos planos de benefícios.* É um objetivo permanente, está em andamento e prosseguirá na estratégia da Previc. Compreende a revisão do arcabouço normativo dos planos de benefícios para garantir a sua natureza previdenciária, o aperfeiçoamento da modelagem e licenciamento de planos de benefícios dos servidores públicos e a revisão e regulamentação de normas que tratam de governança e viabilidade de planos de benefícios;
- *Articular com os órgãos afetos e a sociedade civil a revisão do Decreto 4.942, de 2003.* Esta iniciativa está em vias de conclusão, e constitui um ponto essencial para remover embaraços à melhor gestão dos planos de benefícios, sem prejuízo da conformidade e *accountability* de dirigentes.

Regulação e Regulamentação

Neste tema a Previc atua sob duas competências. Enquanto membro do CNPC, cabe à Previc propor ao colegiado sobre temas importantes da regulação, e também participar dos debates e decisões. Enquanto órgão de Supervisão e Fiscalização do regime, deve a Previc emitir e manter atualizados os normativos que regulamentem a aplicação das normas superiores, a fim de proporcionar simplicidade e clareza às EFPC.

- *Mapear e articular alterações necessárias na Resolução CMN nº 4.994, de 2022.* Iniciativa concluída. Foram estudadas as alterações necessárias nas diretrizes de aplicação de recursos garantidores, decorrentes da publicação da Res. CVM nº 175, de 2022, e encaminhada proposta de ajuste ao Ministério da Fazenda e à Secretaria de Previdência Complementar;
- *Rever procedimentos e critérios para apuração e tratamento dos resultados dos planos de benefícios.* A iniciativa está em andamento e prosseguirá na estratégia da Previc. Num primeiro momento, foi proposta e aprovada pelo CNPC a suspensão temporária de contribuições extraordinárias a planos de benefícios em situações específicas. A seguir, foram propostas novas regras e critérios para precificação e contabilização de ativos, ora em fase final de aprovação, e estão sendo estudadas alterações nas regras de solvência, junto com a Comissão Nacional de Atuária;
- *Consolidar, simplificar e aperfeiçoar a proporcionalidade regulatória dos normativos editados pela PREVIC.* Esta iniciativa foi concluída pela edição da Resolução Previc nº 23, de 2023, que revisou e consolidou as Resoluções e Instruções da Previc com efeito sobre o sistema. Por sua própria natureza, essa iniciativa irá se converter em objetivo permanente, para que se preservem seus benefícios.

Supervisão

Com o redirecionamento da atuação supervisória à prevenção de problemas de governança e à promoção constante de aprimoramento da conformidade, o que requereu ajustes tanto dos critérios de supervisão quanto de processos e sistemas de trabalho.

- *Estratificar as EFPC para fins de supervisão.* Esta iniciativa está concluída por ora, embora haja perspectivas de aprofundamento posterior. Foi abandonado o conceito de Entidades Sistemicamente Importantes (ESI), baseado em ativos totais das entidades, e desenvolvida uma segmentação baseada em diferenças de porte (ativos e participantes) e complexidade (tipo de patrocínio, variedade de planos etc.). Pelo novo critério, torna-se mais eficiente e transparente o planejamento e aplicação de recursos de supervisão;
- *Aperfeiçoar processo de licenciamento.* Esta iniciativa abrange o desenvolvimento de sistemas de apoio (cadastro de entidades e dirigentes, protocolo digital, dashboards), em andamento, e revisão da política de alçadas e prazos processuais para análises, revisões e decisões, já concluída. Este é outro caso de iniciativa que se converterá em objetivo permanente da Autarquia;
- *Aperfeiçoar e ampliar as atividades de monitoramento.* Consiste em desenvolver sistema de monitoramento com a aplicação de inteligência artificial aos dados coletados para a identificação de padrões anômalos, em complementação à avaliação dos indicadores técnicos do monitoramento. O desenvolvimento foi contratado através da FINEP e deverá ser concluído até o final de 2026.

Governança e Gestão da Previc

Os temas de governança e gestão são críticos para que a Autarquia possa cumprir sua missão institucional. A Previc emerge de vários anos de fragilização de sua estrutura, resultantes da falta de reposição de servidores, da falta de autonomia supervisória e de sucessivas investidas no plano político-institucional, que colocaram em xeque sua capacidade de desenvolver seus processos e sistemas e buscar o melhor desempenho de sua missão de supervisão e fiscalização.

Além disso, ficaram também em segundo plano funções essenciais, como p. ex. a gestão de riscos operacionais. Assim sendo, os primeiros objetivos estratégicos quanto à governança foram:

- *Assegurar o orçamento necessário para custear as atividades da Previc.* Já concluída, esta foi uma iniciativa “*sine qua non*” para que fosse possível executar várias ações emergenciais, que dependiam do apoio ministerial às respectivas demandas orçamentárias, e que englobavam desde a aquisição de componentes de hardware para a infraestrutura de TI até a contratação de colaboradores para operar os sistemas administrativos e a obtenção de autorização de concurso para seleção de servidores efetivos;
- *Aperfeiçoar processos de governança e gestão.* Esta iniciativa abrangeu o aperfeiçoamento da gestão de riscos, de planejamento e gestão estratégica, a atualização de políticas de governança e uma grande reforma do regimento interno, já concluídas, e a recriação da plataforma de intranet da Previc, em andamento.

Gestão de Pessoas

Resolvida a questão orçamentária, foi possível implementar as medidas mais prementes na área de gestão de pessoas.

- *Atuar para a recomposição do quadro de pessoal.* Esta iniciativa abrangeu a realização de concurso público para as carreiras próprias da Previc, o que se deu através da adesão ao Concurso Público Nacional Unificado, cujos servidores aprovados são esperados para entrar em exercício no 1º semestre de 2025, e da reserva de vagas para reposição dos Auditores-Fiscais da RFB em exercício descentralizado na Previc, o que já foi concluído. Além disso, a Autarquia aderiu ao processo de dimensionamento da força de trabalho centralizado pelo MGI, o qual deverá embasar a alocação dos novos servidores e futuras solicitações de concurso público;
- *Qualificar o quadro de servidores.* Esta iniciativa, em fase de estruturação, tem dois focos complementares: aperfeiçoar o desenvolvimento dos servidores conforme planos de capacitação específicos e individualizados, assim como incentivar a participação de gestores e servidores no desenvolvimento de pessoas e equipes de alta performance, e também desenvolver tecnicamente as lideranças, através de programa de capacitação em *soft skills* e *hard skills*.

Tecnologia da Informação

A Previc enfrenta dois grandes desafios relacionados à Tecnologia da Informação. O primeiro, emergencial, refere-se à sustentação da operação e do desenvolvimento de sistemas, para garantia da continuidade operacional. O segundo, estrutural refere-se à implementação de processos de governança e planejamento de investimentos, para assegurar a evolução da operação da Autarquia, que irá requerer sistemas cada vez mais complexos e demandantes de suporte. Até o momento, foram executadas medidas em todas as frentes, conforme os objetivos estabelecidos.

- *Aperfeiçoar a governança de TI.* Este objetivo, compreendia a revisão o processo de elaboração do PDTI, já concluído, sendo realizado novo mapeamento do processo em si, a capacitação dos servidores de TI e a implementação de novas regras de oficialização e orçamento de demandas para os usuários. Além disso, compreende o diagnóstico de governança de TI com vistas a estabelecer um modelo adequado à Autarquia, ora em desenvolvimento. Com essa finalidade, também foi criado um órgão de governança específico para TI;
- *Adequar a infraestrutura de TI e outros recursos necessários.* Concluído o escopo emergencial, embora por suas características seja um objetivo permanente. Consistiu em adequar redundâncias físicas e digitais, adequar recursos humanos através de novo contrato e de aumentar confiabilidade e continuidade dos serviços, com a internalização da rede de dados, implantação de site de backup, manutenção da infraestrutura de e aquisição de licenças de software;

- *Desenvolver sistema de informações integrado.* Especificação básica concluída, em fase de especificação detalhada para contratação. Sistema gerencial adequado às funcionalidades de gestão específicas da Previc, para integrar informações cadastrais, jurídicas, de normas, monitoramento, licenciamento e fiscalização das entidades, planos e dirigentes, e disponibilizá-las a todos os servidores que delas necessitem.
- Aperfeiçoar o processo de desenvolvimento de software. Concluído o escopo emergencial, embora por suas características seja um objetivo permanente. Consistiu em contratação de serviços especializados em desenvolvimento e manutenção de software, e de melhorias na gestão de projetos de desenvolvimento de software, tanto internos quanto prestadores de serviço.

NOVO PLANO ESTRATÉGICO 2025-2030

Decorridos dois anos do planejamento estratégico vigente, durante os quais houve intensa dedicação da Autarquia, tanto institucional quanto de seus servidores à realização dos objetivos traçados, observamos que mais de 90% das 62 entregas foram cumpridas, estando sete delas ainda em andamento.

Ao mesmo tempo, constata-se que os principais eixos de reconstrução da Previc foram resolvidos ou estão sendo tratados, de modo que a estratégia que os orientou já está, em grande parte, superada. Mais ainda, existe um novo pensamento estratégico nascente na Autarquia, resultante da reorientação estratégica efetuada, dos resultados já obtidos e das perspectivas de permanência renovadas.

Este contexto oportunizou uma revisão mais profunda da estratégia, para além dos ajustes pontuais, incorporando uma nova compreensão da missão institucional e aproveitando a entrada em exercício de 40 novos servidores em 2025, que encontrarão uma Previc cheia de projetos e ideias para o futuro.

Mais importante, veremos que a natureza das novas estratégias também se transformou, alinhando-se para a busca do protagonismo no desenvolvimento do regime de previdência complementar, da conexão e articulação com os agentes do sistema e na criação de uma nova previdência complementar, projetada para as gerações vindouras.

Por todas essas razões, foi decidido pela Diretoria Colegiada reiniciar o período de referência, estabelecendo o Plano Estratégico para os anos de 2025 a 2030.

Processo de planejamento estratégico em 2024

Diferentemente dos anos anteriores, a revisão do planejamento estratégico em 2024 foi dividida em duas etapas, ambas participativas, uma de ideação e composição da estratégia, que resultou no presente Plano, e outra de estabelecimento do plano de ação detalhado, a ser desenvolvido no primeiro trimestre de 2025.

A elaboração se deu em um período de dois meses e foram iniciadas no âmbito de cada diretoria, sendo realizadas várias reuniões ao longo de 45 dias para avaliação de cenários

e riscos, *brainstorming* e avaliação de mérito, seguidas de reuniões com a área de Planejamento Estratégico para priorização e esclarecimento das propostas.

A seguir, as propostas de estratégias foram consolidadas, sistematizadas e organizadas por perspectivas – Resultados para a Sociedade, Processos Finalísticos e Desenvolvimento Organizacional – e apresentadas em seminário a todos os servidores da Autarquia, juntamente com os riscos relacionados e objetivos de cada estratégia.

Temas estratégicos

Das contribuições recolhidas neste seminário originaram-se vários ajustes e melhorias, após o que se chegou à configuração final. No total, foram escolhidos 42 escopos estratégicos, aos quais se somaram seis, legados do plano em curso, que foram organizados em seis temas:

- **Desenvolver e modernizar a Previc**, com foco na sua cultura organizacional, no desenvolvimento da sua estrutura e na adoção de sistemas inteligentes de apoio à supervisão;
- **Geração e difusão de conhecimento**, com foco na educação dos agentes internos quanto ao “negócio” da Previc, no estudo da demografia e dos requisitos e restrições das novas gerações para uma previdência complementar e na educação financeira e previdenciária dos futuros participantes;
- **Regulação e regulamentação**, com foco na simplificação e adequação ao uso das normas do regime, nos estímulos regulatórios à oferta e adesão a novos e melhores planos de benefícios, nas correspondentes práticas de supervisão, e em buscar cobertura regulamentar para práticas supervisórias que precisam ser implantadas;
- **Estratégias e doutrinas de supervisão**, com foco em conhecer e entender as demandas e necessidades de cada cliente e *stakeholder*, na efetividade da ação supervisória e numa supervisão baseada em riscos ampliada e atualizada;
- **Processos de supervisão**, voltado à avaliação dos riscos enfrentados pelo regime e no estudo de soluções preventivas, e na melhoria dos processos finalísticos para torná-los mais efetivos e transparentes, e “amigáveis” à automação e aplicação de inteligência artificial;
- **Processos de gestão**, focado em dotar os processos internos de negócio de melhor governança, gestão baseada em fatos e indicadores, integração de sistemas, alinhamento de metas e planos operacionais.

RISCOS, ESTRATÉGIAS E OBJETIVOS GERAIS

Para fins de compartilhamento da estratégia, os escopos identificados segundo os temas estratégicos acima foram reagrupados conforme os riscos que se propunham a mitigar e estes por sua vez, associados a estratégias de enfrentamento (ver Anexo), conforme as perspectivas estratégicas da Previc, no que tange a sua atuação dos pontos de vista de:

Resultados para a sociedade

Como a Previc se propõe a contribuir para o sucesso a longo prazo do regime, segundo necessidades e demandas de clientes e *stakeholders* (participantes, entidades, patrocinadores, instituidores e seus representantes).

PRINCIPAIS FATORES DE RISCO	<ul style="list-style-type: none"> Desconhecer questões e demandas dos clientes Foco insuficiente sobre nossos clientes na concepção da supervisão 	<ul style="list-style-type: none"> Redução progressiva do pilar público Frustração de expectativas do pilar complementar 	<ul style="list-style-type: none"> Novas relações de trabalho, em especial da geração Z Mudanças demográficas inviabilizam repartição 	<ul style="list-style-type: none"> Desinteresse de <u>patrocinadores</u> e instituidores Concorrência da previdência aberta e da <u>auto-previdência</u>
ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO	Garantir que sejam consideradas as necessidades e demandas dos nossos clientes	Garantir a efetividade da previdência complementar fechada	Adequar a previdência complementar fechada às novas gerações	Fortalecer a credibilidade e a segurança do regime
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GERAIS	Estabelecer cultura de escuta ativa junto a EFPC, participantes, <u>patrocinadores</u> , instituidores e seus representantes	Pagar benefícios para a suficiente recomposição de rendimentos na aposentadoria	Gerar conhecimento e promover reflexão com o governo e a sociedade civil	Atrair novos patrocinadores, instituidores e participantes

Processos Finalísticos

O que a Previc precisa desenvolver em suas doutrinas e processos internos de negócio para que sua atuação em supervisão (regulamentação, licenciamento e fiscalização) e em seu papel regulatório, para obter os resultados de efetividade e relacionamento com os supervisionados (entidades, patrocinadores e instituidores) e seus representantes.

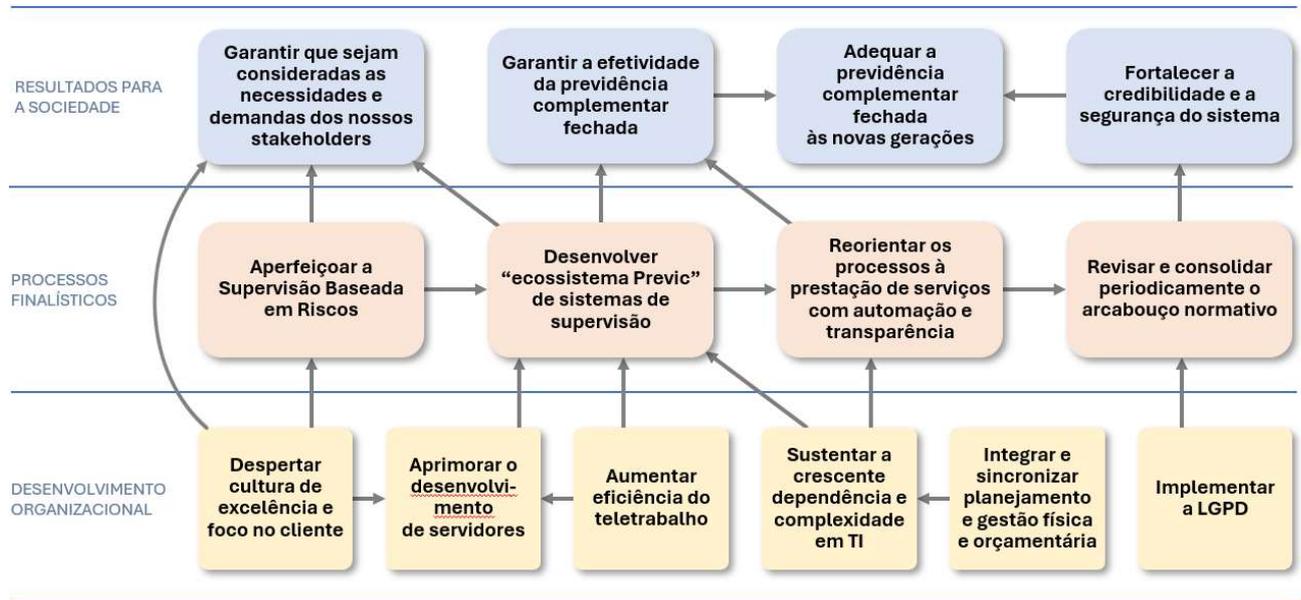
PRINCIPAIS FATORES DE RISCO	<ul style="list-style-type: none"> Insuficiente visão sistêmica para a formulação de estratégias de supervisão Pautamento externo 	<ul style="list-style-type: none"> Baixa automação, integração e <u>sincronização</u> dos sistemas de apoio à supervisão e ações fiscais 	<ul style="list-style-type: none"> Processos de supervisão não concebidos para automação Falta parceria com EFPC na relação de supervisão 	<ul style="list-style-type: none"> Normativos dispersos e ambíguos dificultam a observância Processos de supervisão com viés punitivista
ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO	Aperfeiçoar a Supervisão Baseada em Riscos	Desenvolver “ecossistema Previc” de sistemas de supervisão	Reorientar os processos à prestação de serviços com automação e transparência	Revisar e consolidar periodicamente o arcabouço normativo
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GERAIS	Avaliação combinada de riscos técnicos e políticos do sistema	Ambiente de sistemas coerentes entre si, integrados e automatizados	Modelagem de processos visando a simplicidade e conectividade com EFPC	Arcabouço normativo atualizado e consolidado para facilitar a observância pelas EFPC

Desenvolvimento organizacional

Quais os capacitadores que a Previc precisa adquirir ou aperfeiçoar, para que seja capaz de enfrentar os desafios e cumprir os objetivos estabelecidos nas perspectivas superiores.

PRINCIPAIS FATORES DE RISCO	<ul style="list-style-type: none"> Cultura organizacional de baixo empreendedorismo interno e tendência à mentalidade de nicho, e insuficiente visão de serviços. 	<ul style="list-style-type: none"> Novos servidores CPNU Perda de servidores Necessidade de gestão das competências individuais (C.H.A.) 	<ul style="list-style-type: none"> Falta sistema de apoio a gestores de equipes Impactos da mudança na remuneração das carreiras da Previc 	<ul style="list-style-type: none"> Planejamento e gestão operacional, orçamentária e financeira não são bem alinhados
ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO	Despertar cultura de excelência e foco no cliente	Aprimorar o desenvolvimento de servidores	Aumentar eficiência do teletrabalho colaborativo	Integrar e sincronizar planejamento e gestão física e orçamentária
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GERAIS	Liderança coletivamente orientada para inovar, desenvolver processos e inspirar equipes	Servidores capacitados conforme diagnóstico de lacunas individuais e de equipes	Melhores condições de gestão, execução e compartilhamento de informações	Planejamento físico-financeiro informa o orçamento e viabiliza contratações que atendem necessidades
(continuação)				
PRINCIPAIS FATORES DE RISCO	<ul style="list-style-type: none"> Intensa digitalização de serviços da Previc Faltam recursos de desenvolvimento e sustentação de TI 	<ul style="list-style-type: none"> Previc não cumpre os prazos de <u>implementação da LGPD</u> Exposição legal e ao controle externo 		
ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO	Sustentar a crescente dependência e complexidade em TI	Implementar a LGPD		
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GERAIS	Melhor governança, estrutura e recursos orçamentários para garantia de continuidade	Conformidade do tratamento dos dados pessoais sob guarda da Previc		

MAPA ESTRATÉGICO 2025-2030



DIRETRIZES DE IMPLEMENTAÇÃO

Um grande desafio do Plano Estratégico é sua implementação, de maneira que os objetivos estratégicos sejam atingidos de forma efetiva. Para tanto foram traçadas as seguintes diretrizes de implementação:

- Durante a elaboração dos planos de ação, serão designados pela Diretoria Colegiada (Dicol) os líderes de cada estratégia e, por estes, os facilitadores de cada ação, aos quais caberá coordenar a execução, tanto por suas equipes como, transversalmente, por outras áreas envolvidas;
- Os líderes dos objetivos estratégicos responderão à Dicol pelo efetivo atingimento dos resultados,
- Os facilitadores responderão pela execução as ações, realizando as entregas segundo seu escopo, prazo e qualidade, utilizando a metodologia definida, prestando contas mensalmente (Informe Gerencial) e acionando tempestivamente as instâncias da Autarquia responsáveis por suprir as necessidades que surgirem.

A Coordenação-Geral de Gestão Estratégica e Inovação Institucional (CGGI) será a unidade responsável por:

- dar suporte metodológico aos líderes e facilitadores;
- coordenar e orientar o planejamento das ações e respectivas entregas;
- definir modelo de prestação de contas e acompanhamento de entregas;

- monitorar a execução do plano de ação e avaliar o cumprimento dos objetivos estratégicos e do escopo, prazo e qualidade das entregas;
- apresentar à Dicol informes regulares sobre a execução do plano e sobre o atingimento dos objetivos estratégicos.

Brasília, 17 de dezembro de 2024

ANEXO – CARACTERIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Perspectiva: Resultados para a Sociedade

S1. Garantir que sejam consideradas as necessidades e demandas dos nossos clientes	
OBJETIVO GERAL	RISCO / OPORTUNIDADE
Estabelecer cultura de escuta ativa junto a EFPC, participantes, patrocinadores, instituidores e seus representantes	<ul style="list-style-type: none"> • Desconhecer questões e demandas dos clientes • Foco insuficiente sobre nossos clientes na concepção da supervisão
ESCOPO BÁSICO	RESULTADOS-CHAVE
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver formas de compreender o grau de satisfação, preocupações e necessidades dos participantes • Desenvolver processos de consulta mútua permanente com entidades de participantes, patrocinadores e instituidores • Promover o conhecimento sobre previdência complementar e educação financeira e previdenciária das gerações futuras 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistematizar o tratamento e disponibilização de críticas e sugestões recebidas dos stakeholders através dos diversos canais • Avaliação de satisfação no atendimento a demandas dos clientes, com transparência dos resultados • Incorporação dos feedbacks e recursos recebidos nos planejamentos estratégicos e operacionais • Retomar com as EFPC os projetos de educação financeira e previdenciária voltados aos seus públicos de participantes e relacionados
S2. Garantir a efetividade da previdência complementar fechada	
OBJETIVO GERAL	RISCO / OPORTUNIDADE
Pagar benefícios suficientes para a adequada recomposição de rendimentos na aposentadoria	<ul style="list-style-type: none"> • Redução progressiva do pilar público • Frustração de expectativas do pilar complementar
ESCOPO BÁSICO	RESULTADOS-CHAVE
<ul style="list-style-type: none"> • Estudos e pesquisas sobre referências de eficiência de planos e entidades, e padronizar métricas de valor adicionado em planos CD. • Conceitos e parâmetros para avaliar “renda adequada” na aposentadoria. • Rever procedimentos e critérios para apuração e tratamento dos resultados dos planos de benefícios • Reforçar as ações e normas que garantam a natureza previdenciária dos planos de benefícios. • Educação dos agentes de supervisão sobre o sistema, sua legislação, regulamentação e desafios, diagnósticos @Previc sobre riscos • Corrigir modelagens de planos com problemas estruturais, especialmente de entes públicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de indicadores simples e intuitivos de efetividade dos planos CD. • Evolução positiva desses indicadores . • Aperfeiçoamentos regulatórios e normativos direcionados a promover essa evolução.

S3. Adequar a previdência complementar às novas gerações

OBJETIVO GERAL	RISCO / OPORTUNIDADE
<p>Gerar conhecimento e promover reflexão com o governo e a sociedade civil sobre os rumos a serem tomados pela previdência complementar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Novas relações de trabalho, em especial da geração Z, que não buscam vínculo trabalhista • Mudanças demográficas inviabilizam a aposentadoria paga a partir da repartição simples de contribuições, ao menos nos valores atualmente praticados • Diversas alternativas de capitalização para a previdência social sendo testadas e estudadas no mundo, que podem servir de pontos de partida para o Brasil
ESCOPO BÁSICO	RESULTADOS-CHAVE
<ul style="list-style-type: none"> • Estímulo regulatório a novas modalidades de planos CD, bem como criar práticas específicas de supervisão para essas modalidades • Pós-Graduação direcionada a temas escolhidos pela Previc, relacionados a nova previdência complementar, demografia, sociedade e relações de trabalho, fontes de custeio, políticas públicas setoriais etc. • Grupos de estudo e discussão sobre o assunto, coordenados ou pela Previc, ou via participação em iniciativas de outros <i>stakeholders</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Pautamento do assunto no ambiente previdenciário em geral e da previdência complementar em particular • Publicação de estudos, monografias e teses acadêmicas sobre possibilidades de estímulo regulatório e aperfeiçoamento do regime como é atualmente • Publicação de estudos, monografias e teses acadêmicas sobre características e fontes de financiamento da previdência social como um todo e da previdência complementar para o futuro

S4. Fortalecer a credibilidade e a segurança do regime

OBJETIVO GERAL	RISCO / OPORTUNIDADE
<p>Atrair novos patrocinadores, instituidores e participantes para os planos de benefícios da previdência complementar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desinteresse de patrocinadores e instituidores, decorrente das mudanças das relações de trabalho, que anulam as políticas de retenção de pessoas • Concorrência da previdência aberta, que absorve recursos sem garantia de função previdenciária • Concorrência da apologia liberal à auto-previdência, devido ao alto risco/benefício para o cidadão típico • Possibilidade de frustração de expectativas de rendimentos dos participantes de planos CD
ESCOPO BÁSICO	RESULTADOS-CHAVE
<ul style="list-style-type: none"> • Obter amparo regulamentar para necessidades da supervisão – governança, limites para mandatos etc. • Obter amparo regulamentar para decisões sobre viabilidade de entidades e planos – LC 109, 3º, III – mobilizar CNPC • Revisar doutrinas de licenciamento – foco em efetividade dos planos de benefícios • Regulação sobre autoavaliação do valor adicionado pelos planos CD, para estimular melhorias dos planos • Fortalecer a atuação da Câmara de Mediação, Conciliação e Arbitragem 	<ul style="list-style-type: none"> • Resoluções do CNPC definindo critérios mais extensivos sobre governança das entidades e planos • Resoluções do CNPC definindo critérios mais extensivos sobre viabilidade de entidades e planos, inclusive de servidores públicos, e responsabilidades e limites da Previc no licenciamento • Redesenho dos processos de licenciamento, com avaliação dos riscos e impactos de contratos e alterações sobre os direitos dos participantes, além dos aspectos já analisados atualmente • Aumento do uso da CMCA em alternativa à judicialização entre atores do regime

Perspectiva: Processos Finalísticos

F1. Aperfeiçoar a Supervisão Baseada em Riscos	
OBJETIVO GERAL	RISCO / OPORTUNIDADE
Ampliar o modelo de SBR, para que as estratégias e processos de supervisão sejam concebidos a partir de uma avaliação combinada de riscos técnicos e políticos do regime	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente visão sistêmica para a formulação de estratégias de supervisão • Objetivos de relacionamento de parceria e conexão com as entidades supervisionadas • Pautamento externo de temas e outras questões, sem alinhamento às prioridades e oportunidades do regime e da Previc
ESCOPO BÁSICO	RESULTADOS-CHAVE
<ul style="list-style-type: none"> • Área de inteligência deve conceber e propor estratégias baseadas nos riscos (lato senso) do sistema • Atualizar SBR – <i>review</i> da metodologia do Banco Mundial e outros paradigmas atuais e redefinição do modelo de supervisão da Previc • Pactuação da mitigação de riscos identificados pela Supervisão Permanente (<i>Relationship Supervision</i> do The Pensions Regulator do Reino Unido) • Aperfeiçoar captação de dados analíticos das entidades, planos e outras fontes externas sobre investimentos, contabilidade, gestão e governança • Traçar estratégias para assegurar a captação de dados de supervisão com qualidade e tempestividade 	<ul style="list-style-type: none"> • Análises situacionais do ambiente supervisionado pela Previc baseadas em fatos – riscos, necessidades e demandas identificados pela área de inteligência • Processos de fiscalização cada vez mais focados em riscos dos processos internos das entidades • Processo de monitoramento capaz de identificar padrões atípicos ou de risco nas bases de dados, além, dos indicadores de risco e não-conformidades. • Desenvolvimento de acordos sólidos de fornecimento de dados por órgãos do SFN e entidades custodiantes de investimentos • Criação de capacidade própria de desenvolvimento de trilhas de análise de dados
F2. Desenvolver “ecossistema Previc” de sistemas de supervisão	
OBJETIVO GERAL	RISCO / OPORTUNIDADE
Portal de normativos, processos administrativos e ações judiciais, de licenciamento, de fiscalização e de tratamento de denúncias e representações integrados, atualizados e automatizados – “SisPrevic”	<ul style="list-style-type: none"> • Baixa automação, integração e sincronização dos sistemas de apoio à supervisão e ações fiscais • Falta de informações essenciais para a tomada de decisões de supervisão, com risco de erros e de assimetria de informações • Fluxos dos processos de supervisão baseados em manuais consultivos, controle documental sem workflow e amplo uso de planilhas de análise e controle.
ESCOPO BÁSICO	RESULTADOS-CHAVE
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisão em Tempo Real: <i>dashboard</i> que integre as ações fiscais e se conecte com <i>dashboards</i> das EFPC • Conexão direta entre entidades e Previc especificamente para alimentação do <i>dashboard</i> de cada plano • Contato mais estreito e frequente com cada entidade – ciclo de supervisão de 7 anos cobrindo todas as EFPC • Destacar impactos de investimentos ESG sobre planos e capacidade de patrocinadores • Estrutura e Sistemas Inteligentes de Apoio à Supervisão 	<ul style="list-style-type: none"> • SisPrevic disponível a todos os servidores com atividades de supervisão • Organização e controle dos fluxos de trabalho dos processos de supervisão • Prevenção de erros materiais e de avaliação de decisões • Aumento da produtividade das atividades de supervisão • Maior facilidade de integração de novos servidores • Melhores condições de avaliação dos desempenhos dificuldades e soluções encontradas pelas entidades • Melhores condições para avaliação de riscos de entidades e planos

F3. Reorientar os processos de supervisão à prestação de serviços, com automação e transparência

OBJETIVO GERAL	RISCO / OPORTUNIDADE
Modelagem de processos visando a simplicidade e conectividade com EFPC, de modo a reduzir o custo de observância para as entidades e planos e a facilitar a ação supervisória	<ul style="list-style-type: none"> • Processos de supervisão não concebidos para automação • Falta parceria com EFPC na relação de supervisão
ESCOPO BÁSICO	RESULTADOS-CHAVE
<ul style="list-style-type: none"> • Transparência da Previc sobre seu projeto de supervisão das entidades • Aprofundar segmentação de entidades – critérios de diferenciação de obrigações por segmentos • Garantir a integridade dos documentos fundamentais da entidade e plano de benefícios • Automatizar a análise dos requerimentos de licenciamento, inclusive análises de mérito e impacto • Implementar Inteligência Artificial nas análises críticas do monitoramento, licenciamento e fiscalização 	<ul style="list-style-type: none"> • Mapeamento dos processos da Previc, com a parametrização das ações de licenciamento e fiscalização, possibilitando a automação e atualização dos processos • Integração entre processos das entidades e os sistemas de supervisão, eliminando etapas de preparação de informações e relatórios, protocolos etc. • Maior profundidade e velocidade das análises de licenciamento e fiscalização • Maior transparência no relacionamento com gestores e órgãos estatutários, com redução da assimetria de informações entre Previc e EFPC • Maior transparência dos processos de licenciamento para participantes e sociedade

F4. Revisar e consolidar periodicamente o arcabouço normativo

OBJETIVO GERAL	RISCO / OPORTUNIDADE
Revisar e consolidar periodicamente o arcabouço normativo	<ul style="list-style-type: none"> • Normativos dispersos e ambíguos dificultam a observância • Processos de supervisão com viés punitivista
ESCOPO BÁSICO	RESULTADOS-CHAVE
<ul style="list-style-type: none"> • Arcabouço normativo atualizado e consolidado para facilitar a observância pelas EFPC • Disponibilização online de normativos e decisões de repercussão geral • Ciclo contínuo e regular de revisão e consolidação de normativos conectado ao desenvolvimento de normas 	<ul style="list-style-type: none"> • Nova norma consolidadora editada a cada quatro anos • Referência temporal de vigência de normativos grandemente facilitada • Maior segurança para a atuação dos gestores das entidades e planos • Maior clareza e transparência da ação supervisória

Perspectiva: Desenvolvimento Organizacional

D1. Despertar cultura de excelência e foco no cliente	
OBJETIVO GERAL	RISCO / OPORTUNIDADE
Liderança coletivamente orientada para inovar, desenvolver processos e inspirar equipes	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional de baixo empreendedorismo interno e tendência à mentalidade de nicho • Insuficiente visão da relação fornecedor-cliente na prestação de serviços interna e externa. • Falta de ferramentas de uso generalizado pelos gestores para planejamento, controle e avaliação • Compreensão heterogênea dos papéis e responsabilidades dos gestores em relação ao desenvolvimento dos seus processos e das pessoas em suas equipes
ESCOPO BÁSICO	RESULTADOS-CHAVE
<ul style="list-style-type: none"> • Transformação da cultura organizacional – diagnóstico DE/PARA, detalhamento e governança do projeto • Princípios da excelência: governança, gestão de fluxos, qualidade, resolução de problemas, liderança e desenvolvimento de equipes • Autoavaliação dos gestores quanto a cada princípio, facilitada por vivências e outras dinâmicas • Integração do projeto de cultura com o projeto de capacitação (Estratégias D1 e D2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Integração dos planos estratégicos e operacionais e maior afinidade com a atuação transversal • Uniformização do referencial dos gestores quanto a seus papéis e responsabilidades sobre suas áreas e sobre o desenvolvimento e futuro da Autarquia • Gestores mais voltados para seu papel de liderar e desenvolver suas equipes, como atividade principal • Gestores mais capacitados a gerenciar o ciclo PDCA como um todo • Grupo de gestores mais integrado e aberto a colaborar e compartilhar experiências, preocupações e soluções
D2. Aprimorar o desenvolvimento de servidores	
OBJETIVO GERAL	RISCO / OPORTUNIDADE
Servidores capacitados conforme diagnóstico de lacunas individuais e de equipes	<ul style="list-style-type: none"> • Novos servidores oriundos do CPNU • Perspectivas de perda de servidores por aposentadoria, retorno ao órgão de origem etc. • Necessidade de gestão das competências individuais (C.H.A.)
ESCOPO BÁSICO	RESULTADOS-CHAVE
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitação – aprimorar diagnóstico de necessidades e planejamento de ações – trilhas de desenvolvimento • Programa de liderança/sucessores • Programa de desenvolvimento da liderança (<i>hard skills</i> e <i>soft skills</i>) • Programa de estímulo aos gestores e servidores para a capacitação dos servidores 	<ul style="list-style-type: none"> • Orçamento estabelecido para ações de capacitação contratadas de fornecedores privados • Plano de sucessão estabelecido para cada área, especialmente as mais críticas nesse aspecto • Lideranças capacitadas de forma complementar ao programa de transformação cultural • Trilhas de desenvolvimento estabelecidas para cada área finalística^(*), e incorporadas aos planos individuais dos respectivos servidores • Programa individualizado e baseado em diagnóstico de competências individuais de cada servidor (C.H.A.) ^{(*) abrangências a serem estudadas}

D3. Aumentar eficiência do teletrabalho colaborativo	
OBJETIVO GERAL	RISCO / OPORTUNIDADE
Melhores condições de gestão, execução, compartilhamento de informações e contato interpessoal em ambiente de teletrabalho	<ul style="list-style-type: none"> Falta sistema de apoio a gestores de equipes em teletrabalho Impactos da mudança no sistema de remuneração das carreiras da Previc
ESCOPO BÁSICO	RESULTADOS-CHAVE
<ul style="list-style-type: none"> Otimizar reuniões híbridas – implantar auditórios interativos Implementar relatórios gerenciais do PGD desenvolvidos pelo MGI Nova Avaliação de Desempenho – Reformular Portaria nº 1097/2017 	<ul style="list-style-type: none"> Tornar interativos o auditório do 3º andar e uma sala de reuniões por andar Uniformização, na Previc, dos processos de gestão do trabalho em ambiente híbrido Sistema de avaliação do desempenho voltado à promoção do desempenho e integrado à gestão das equipes de cada área

D4. Integrar e sincronizar planejamento e gestão física e orçamentária	
OBJETIVO GERAL	RISCO / OPORTUNIDADE
Planejamento físico-financeiro informa tempestivamente o orçamento e viabiliza contratações que atendem necessidades	<ul style="list-style-type: none"> Planejamento e gestão operacional, orçamentária e financeira não são bem alinhados Perdas de recursos por falta de execução orçamentária Desempenho operacional da Autarquia prejudicado devido a atrasos ou inviabilização de projetos e contratações
ESCOPO BÁSICO	RESULTADOS-CHAVE
<ul style="list-style-type: none"> Planejamento contínuo – alinhamento físico/financeiro – estimativa orçamentária, gestão de demanda e contratação Gestão de implantações – projetos e outras iniciativas que demandam fluxo financeiro e/ou orçamentário Definição de KPIs para ações planejadas na Previc 	<ul style="list-style-type: none"> Ciclo de definição de projetos e estimativa de recursos concluído até março/abril de cada ano, para no mínimo 2 anos Sistemática de “banco de projetos” regularmente atualizados, para reduzir o lead-time das estimativas Incorporação das atividades relacionadas a orçamentos e contratações às entregas pactuadas no plano de ação estratégico

D5. Sustentar a crescente dependência e complexidade em TI

OBJETIVO GERAL	RISCO / OPORTUNIDADE
Melhor governança, estrutura e recursos orçamentários para garantia de continuidade	<ul style="list-style-type: none"> • Intensa digitalização de serviços da Previc • Faltam recursos de desenvolvimento e sustentação operacional em TI • Tendência de a disponibilidade dos aplicativos e outros serviços de TI se tornar cada vez mais crítica • Tendência de multiplicação das demandas por automação de processos e novos sistemas de apoio
ESCOPO BÁSICO	RESULTADOS-CHAVE
<ul style="list-style-type: none"> • Recomposição da força de trabalho em TI – Reavaliar necessidades, frente a demandas reprimidas e previstas • Planejar e implementar melhorias de infraestrutura e plano de continuidade operacional • Definir objetivo de nível de governança e implantar sistema compatível com os níveis de serviço e riscos aceitáveis • Implantação de sistema de informações integrado (SisPrevic) • Automação e melhoria de sistemas estruturantes (ou algumas funcionalidades) 	<ul style="list-style-type: none"> • Redução da frequência de atuação emergencial no suporte de TI • Formalização de Plano de Continuidade Operacional • Projeto de governança de TI aprovado e em execução • SisPrevic disponibilizado modularmente • Sistemas estruturantes, hoje obsoletos, revitalizados ou substituídos (CGPL) • Capacidade instalada suficiente para atender demandas localizadas de desenvolvimento interno de sistemas e automação de processos

D6. Implementar a LGPD

OBJETIVO GERAL	RISCO / OPORTUNIDADE
Conformidade do tratamento dos dados pessoais sob guarda da Previc	<ul style="list-style-type: none"> • Previc em atraso quanto aos prazos de implementação da LGPD • Exposição legal e ao controle externo
ESCOPO BÁSICO	RESULTADOS-CHAVE
<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico e Planejamento da implantação • Revisar políticas, contratos e procedimentos • Implementar soluções técnicas para a proteção e controle de dados • Capacitar colaboradores para lidar com dados pessoais 	<ul style="list-style-type: none"> • LGPD implantada em um horizonte de dois anos

(fim do anexo)