



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE GESTÃO PÚBLICA
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA**

DÁRCIO XAVIER FERREIRA

**ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE REGIME PRÓPRIO DE
PREVIDÊNCIA SOCIAL: UM ESTUDO SOBRE A GESTÃO DO INSTITUTO DOS
SERVIDORES MUNICIPAIS DE CABEDELO**

**João Pessoa
Fevereiro/2015**

ALUNO: DÁRCIO XAVIER FERREIRA

Orientador: James Batista Vieira

**ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE REGIME PRÓPRIO DE
PREVIDÊNCIA SOCIAL: UM ESTUDO SOBRE A GESTÃO DO INSTITUTO DOS
SERVIDORES MUNICIPAIS DE CABEDELO**

Monografia apresentada ao Departamento de Tecnologia em Gestão Pública – UFPB, como requisito parcial para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública.

**João Pessoa
Fevereiro / 2015**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

F383a	Ferreira, Dárcio Xavier.
	Análise da estrutura organizacional de regime próprio de previdência social: um estudo sobre a gestão do instituto dos servidores municipais de Cabedelo. / Dárcio Xavier Ferreira. – João Pessoa: UFPB, 2015. 60f.:il
	Orientador (a): Profº. James Batista Vieira. Monografia (Graduação em Tecnologia em Gestão Pública) – UFPB/CCSA.
	1. Planejamento estratégico. 2. Planejamento organizacional. 3. Servidores municipais – Previdência social. 4. Cabedelo. I. Título.

DÁRCIO XAVIER FERREIRA

**ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE REGIME PRÓPRIO DE
PREVIDÊNCIA SOCIAL: UM ESTUDO SOBRE A GESTÃO DO INSTITUTO DOS
SERVIDORES MUNICIPAIS DE CABEDELO**

Monografia apresentada ao Departamento de Tecnologia em Gestão Pública – UFPB, como requisito parcial para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública.

Aprovado em: ____ de fevereiro de 2015.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. James Batista Vieira (Orientador)
Universidade Federal da Paraíba - UFPB

Profa. Dra. Joseneide Souza Pessoa (Examinador 1)
Universidade Federal da Paraíba - UFPB

Prof. Dr. Efrem de Aguiar Maranhão Filho (Examinador 2)
Universidade Federal da Paraíba - UFPB

**João Pessoa
Fevereiro/2015**

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a DEUS por ter me dado oportunidade de trilhar o caminho do conhecimento, e compartilhar momentos excelentes de convívio acadêmico.

A minha família e irmãos pelo singular apoio e em especial a minha mãe Dona Bila que é a minha base de incentivo.

A minha noiva Anaclecia que é um estímulo ao meu crescimento intelectual.

Ao meu orientador James Batista Vieira, pelas correções que me ajudaram no exercício deste trabalho, e pela presteza e atenção.

A todos os professores do curso de gestão pública da UFPB (TGP/CCSA) pelo esforço e dedicação.

A Coordenação do Curso de Tecnologia em Gestão Pública pela presteza no atendimento e atenção dispensada.

Aos meus colegas do curso que seguiram comigo nesta caminhada, sem eles não conseguiria atingir meus objetivos.

Mas a sabedoria vem do alto é antes de tudo pura;
depois pacífica, amável, compreensiva, cheia de
misericórdia e de bons frutos, imparcial e sincera.

THIAGO 3:17

FERREIRA, Dárcio Xavier. **ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE REGIME PRÓPRIO DE PREVIDÊNCIA SOCIAL: UM ESTUDO SOBRE A GESTÃO DO INSTITUTO DOS SERVIDORES MUNICIPAIS DE CABEDELO** - Monografia apresentada a Universidade Federal da Paraíba - UFPB. Graduação em Tecnologia em Gestão Pública. João Pessoa, 2015, 60p.

RESUMO

O presente estudo objetivou analisar a importância do planejamento estratégico para a construção da estrutura organizacional do Instituto dos Servidores Municipais de Cabedelo - IPSEMC. Foi feita uma análise da previdência brasileira, com ênfase ao (Regime Próprio de Previdência Social - RPPS) na legislação vigente para demonstrar como se divide a previdência no Brasil e suas características. O município de Cabedelo é apresentado aqui nesta pesquisa por ter um órgão previdenciário municipal que implantou esse modelo de estrutura organizacional para melhoria na qualidade dos serviços prestados. O estudo apresentou aspectos históricos, características, plano e estratégias organizacionais. E ainda, em ordem cronológica, a evolução da legislação que rege o mundo previdenciário, isto é, das primeiras leis de previdência até os principais dispositivos jurídicos da atualidade, especialmente dos RPPS. Metodologicamente, foi um estudo de caso que utilizou técnicas de pesquisa, levantamento de dados, bibliográfica e documental, não apenas quando se investigou a realidade de Cabedelo. Foram apresentadas ainda noções de planejamento estratégico e planejamento organizacional, sua definição e viabilidade. O trabalho concluiu que o planejar é capaz de fornecer o suporte necessário para o crescimento e controle de uma organização, fornecendo condições para a mesma de traçar seus objetivos e metas, com ampla visão de futuro, valorizando seu potencial humano e os seus cooperadores, permitindo uma atuação mais segura e responsável no mundo previdenciário, a nível institucional, financeiro, jurídico, social, político etc., desde que todos os requisitos definidos tanto a nível externo quanto interno estejam funcionando harmonicamente.

Palavras-Chave: Planejamento organizacional, previdência social.

FERREIRA, Dárcio Xavier. ANALYSIS OF THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE PUBLIC SECURITY: A STUDY ON THE CABEDELO'S MUNICIPAL SECURITY INSTITUTE OF SERVERS - Monograph presented the Federal University of Paraiba - UFPB. Technology in Public Management Graduate. João Pessoa, 2015, 60p.

ABSTRACT

This study aimed to evaluate the importance of strategic planning for the construction of the organizational structure of the Cabedelo's Municipal Servants Institute - IPSEMC. An analysis of brazilian security system was made, with emphasis on RPPS (Own Social Security System) in the current legislation to demonstrate how to divide the security in Brazil and its features. The Cabedelo municipality is presented here in this research by having a municipal welfare agency that implemented this organizational structure model for improving the quality of services provided. The study presented historical aspects, features, projects and organizational strategies. And yet, in chronological order, changes in legislation governing the pension world, that is, the first pension laws to the main legal devices of today, especially the RPPS. Methodologically, was a literature study, deductive and documentary. Were also presented strategic planning concepts and organizational planning, definition and feasibility. The work concluded that the plan is able to provide the necessary support for the growth and control of an organization, providing conditions for it to draw its objectives and goals, with wide vision of the future, enhancing their human potential and his co-workers, allowing safer and responsible action in the pension world, institutional, financial, legal, social, political, etc., provided that all requirements set both the external and internal are working harmoniously.

Keywords: Organizational planning, pension plans.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANEPREM	Associação Nacional de Entidades de Previdência dos Estados e Municípios
CCI	Centro de Convivência do Idoso
DATAPREV	Empresa de Processamento de Dados da Previdência Social
FUNABEM	Fundação Nacional do Bem-Estar do Menor
IAPAS	Instituto de Administração Financeira da Previdência e Assistência Social
IAPB	Instituto de Aposentadoria e Pensões dos Bancários
IAPC	Instituto de Aposentadoria e Pensões dos Comerciários
IAPI	Instituto de Aposentadoria e Pensões dos Industriários
IAPM	Aposentadoria e Pensões dos Marítimos
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
INAMPS	Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social
INCRA	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
INPS	Instituto Nacional de Previdência Social
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
IPASE	Instituto de Previdência e Assistência dos Servidores do Estado
IPSEMC	Instituto de Previdência dos Servidores Públicos Municipais de Cabedelo
LBA	Legião Brasileira de Assistência
MONGERAL	Programa de amparo dos funcionários do Ministério da Economia
MP/PB	Ministério Público da Paraíba
MPS	Ministério da Previdência Social
PBA	Projeto Brasil Alfabetizado
PEP	Programa de Educação Previdenciária
PIB	Produto Interno Bruto
RGPS	Regime Geral de Previdência Social
SEBRAE	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SUS	Sistema Nacional de Saúde
TCE/PB	Tribunal de Contas do Estado da Paraíba

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 01	Sistema previdenciário brasileiro.....	17
QUADRO 02	Tipos de planejamento.....	33
QUADRO 03	Diferença entre os planejamentos.....	34
QUADRO 04	Visão de valores.....	38
QUADRO 05	Agendado planejamento estratégico do IPSEMC.....	48
QUADRO 06	Estratégia I – Programação do Desenvolvimento Administrativo.....	48
QUADRO 07	Estratégia II – Desenvolvimento de pessoas.....	49
QUADRO 08	Estratégia III – Programa da Tecnologia da Informação e Comunicação.....	49
FIGURA 01	Mudança organizacional – site do IPSEMC.....	25
FIGURA 02	Mudança organizacional – novo do IPSEMC.....	25
FIGURA 03	Demonstrativo da incerteza ambiental.....	42
FIGURA 04	Contingência para incerteza ambiental.....	43
GRÁFICO 01	Organograma do IPSEMC.....	28
GRÁFICO 02	Modelo das funções Administrativas.....	32
GRÁFICO 03	Modelo tradicional do Planejamento Estratégico.....	34
GRÁFICO 04	Papel da administração no projeto organizacional.....	39

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	12
1. O REGIME DE PREVIDÊNCIA SOCIAL	15
2. O REGIME PRÓPRIO DE PREVIDÊNCIA SOCIAL DE CABEDELO.....	25
2.1 - Aspectos históricos.....	25
2.1 - Aspectos funcionais.....	29
3. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	33
4. ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	39
CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54
APENDICE.....	55

INTRODUÇÃO

A expectativa de todo trabalhador é, por ocasião de sua aposentadoria, descansar e usufruir anos de descanso pela trajetória de trabalho ao longo da vida. Esse é o momento mais esperado pelo trabalhador – usufruir do fruto do seu trabalho de uma forma compensatória. Garantindo um futuro planejado e de seguridade social.

Para isso o sistema de seguridade brasileiro garante amparo legal através do Regime Geral de Previdência Social (RGPS) que se divide em três tipos: o Regime Privado de Previdência Social (RPPS) onde os beneficiários são da iniciativa privada, o Regime Próprio de Previdência Social (RPPS) para os servidores públicos e a de Regime Complementar que são as das instituições não governamentais de caráter privado.

Ao longo do tempo, o IPSEMC repensou suas políticas internas e externas para poder oferecer respostas organizacionais satisfatórias que permitissem analisar, repensar e resolver seus principais gargalos. Dessa forma, foi analisada neste estudo a capacidade que um órgão público tem de se organizar dentro de uma política organizacional mais ampla que tem início com o planejamento estratégico e visa alcançar objetivos e resultados determinados.

O objetivo deste estudo propõe uma análise da estrutura organizacional do Instituto de Previdência dos Servidores Municipais de Cabedelo- IPSEMC buscando compreender, como essa entidade está organizada? O que fez o órgão para buscar a implementação do planejamento estratégico para fazer mudanças na sua estrutura organizacional? Analisar a estrutura organizacional que foi implantada mediante a um planejamento estratégico que previamente elaborado. Neste planejamento foram estabelecidos metas e objetivos que formalizaram a nova estrutura organizacional que é o objeto de estudo desta pesquisa.

É necessário conhecimento para se estruturar como organização moderna, competitiva, com responsabilidade, credibilidade junto à comunidade, seus segurados, e com expectativa de crescimento. Para isso, dentre as ferramentas administrativas existentes para prover as necessidades organizacionais do Regime Próprio de Previdência Pública - RPPS se destaca a importante relação entre o planejamento estratégico e o correspondente desenho do projeto organizacional. Como destaca DAFT (1999, p. 146), é por meio do planejamento que as organizações traçam objetivos e metas, por meio de um detalhado diagnóstico, sobre o ambiente interno externo a organização - ação indispensável para o desenho organizacional da gestão e a consequente transformação das metas e objetivos em resultados efetivos.

Justificamos que através desse estudo entenderemos como se deu esse processo de mudanças. Quais os resultados obtidos, se eles foram eficientes para a gestão do órgão. Como

é possível que um setor público possa implantar um planejamento estratégico e organizacional e atingir metas e objetivos.

Com o propósito de realizar esta análise organizacional, o estudo será organizado em quatro capítulos, além da introdução e das considerações finais. O primeiro capítulo discute a metodologia utilizada para realização da pesquisa, o método de pesquisa utilizado, as técnicas de coleta e análise dos dados. No segundo capítulo será realizado um histórico da previdência no Brasil, destacando a criação do Regime Próprio de Previdência Social e do IPSEMC (a autarquia pública que cuida dos beneficiários do município de Cabedelo). No terceiro capítulo, será abordado o referencial teórico utilizado para realizar a análise da estrutura organizacional do IPSEMC. No quarto capítulo, serão apresentados os resultados do estudo de caso, caracterizando as especificidades do modelo de gestão planejada do IPSEMC.

Tendo em vista o objetivo de gerar conhecimento, bem como a sua aplicação prática direcionada a solução de problemas específicos, o presente trabalho é classificado como uma pesquisa do tipo aplicada. Segundo MARCONI e LAKATOS (2000, p.28), a pesquisa é exploratória, porque tem, entre outras finalidades, o propósito de aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos. Além disso, a pesquisa possui objetivo exploratório, ao proporcionar maior familiaridade com o problema, visando torná-lo explícito ou favorecer a construção de hipóteses.

Em relação à metodologia utilizada a presente pesquisa utiliza-se de método descritivo, baseado em um estudo de caso sobre o Instituto de Previdência dos Servidores Municipais de Cabedelo (IPSEMC).

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características e das relações entre as variáveis. Este tipo de pesquisa tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições, sendo seu planejamento bastante flexível e, na maioria dos casos, envolvem levantamento bibliográfico, documental, entrevistas não padronizadas e análise de exemplos que estimulem a compreensão do tema (GIL, 1996, p.34).

No processo de gestão, a função de organizar assume uma importância fundamental, pontificando na primeira linha das preocupações gerenciais. Consiste primeiro em conceber as unidades que vão compor a organização, distinguindo as funções operacionais necessárias e, depois, buscando integrar a rede de relações básicas entre essas unidades.

Segundo MINTZBERG (2003, p.10), a estrutura organizacional pode ser entendida como “a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas” que, quase sempre, constitui um processo

complexo, no qual o arranjo ótimo dos recursos disponíveis exige o máximo das habilidades administrativas.

Diante dessas definições, constata-se que os autores mencionados compreendem a estrutura como um componente organizacional capaz de promover integralmente o relacionamento entre as partes de um todo, cujo somatório total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido, organizado e coordenado gera um entrelaçamento interdependente de indivíduos e atividades no ambiente de trabalho.

HALL, (2004, p.37), destaca ainda que as estruturas organizacionais referem-se às “distribuições, em diversos sentidos, das pessoas entre posições sociais que influenciam as relações de papel entre essas pessoas”. Esse pensamento será considerado para uma possível operacionalização dessa categoria de análise, cujos objetos corresponderiam às diferentes configurações organizacionais.

Por fim, vale a pena destacar ainda que foram realizadas leituras e apontamentos em livros, revistas no formato físico e digital, além de artigos veiculados na *internet*. Também foi utilizada como técnica de coleta de dados a entrevista semiestruturada com representantes do corpo funcional do IPSEMC. A análise dos dados adotou uma abordagem qualitativa que considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e do sujeito; razão pela qual a interpretação dos fenômenos e a atribuição de seus significados são processos básicos no processo de pesquisa (IPSEMC 2014).

O IPSEMC foi analisado através de um questionário elaborado para que as respostas dos servidores fossem levadas em consideração nesta pesquisa. Como tipologia amostral, quer dizer como o órgão é pequeno o questionário foi aplicado em todos os setores.

São apresentados aspectos da história dos RPPS do Brasil, bem como seus conceitos e características. Corroborando isso, uma análise resumida da atual legislação de RPPS, o aspecto histórico, funcional, do IPSEMC a descrição de seu papel e projetos, bem como, a sua importância no contexto previdenciário.

1. O REGIME DE PREVIDÊNCIA SOCIAL

O Regime de Previdência Social no Brasil passou por varias mudanças ao logo de sua história. Para entendermos melhor se faz necessária a reflexão explicando sua origem e evolução. Antes, porém, é preciso conhecer melhor um pouco da história da Previdência Social, a fim de ter uma compreensão melhor do seu contexto histórico.

Conforme Ministério da Previdência Social (2008), o primeiro documento que registrou o tema Previdência Social no Brasil foi um decreto do Príncipe Regente Pedro de Alcântara. Antes desse documento, é registrado unicamente um plano de proteção destinado aos oficiais da Marinha, datado de 1973, que concedia pensão às suas viúvas e aos filhos dependentes. Nos primórdios da Previdência, é citado o MONGERAL, então um programa de amparo aos funcionários do Ministério da Economia. Contudo podemos dizer que o sistema foi criado pela organização dos trabalhadores, empresas e depois o Estado assumiu.

Em termos históricos, a Previdência Social no Brasil, do modo como ele é concebida atualmente, se deu em 1923 com a LEI ELOY CHAVES (Publicação do Ministério da Previdência 2010), que estabeleceu a criação de uma Caixa de Aposentadorias e Pensões para cada empresa de estrada de ferro e com abrangência a todos os seus empregados. Foi a partir desta Lei que o Brasil passou a contar com proteção social de uma instituição que oferecia pensão, aposentadoria, assistência médica e auxílio farmacêutico.

Até o ano de 1923, as instituições concediam ou um ou outro benefício, isto é, ou a pensão ou a aposentadoria, benefícios que se firmaram como uma instituição previdenciária.

Na década de 1930, o sistema previdenciário foi reestruturado, com manutenção das bases corporativas, de modo que correspondesse ao dinamismo político-econômico do início do processo de industrialização brasileiro. É iniciado um processo de proliferação de criação de Institutos de Aposentadoria e Pensões restritos aos trabalhadores urbanos: Instituto de Aposentadoria e Pensões dos Marítimos (IAPM), em 1933, Instituto de Aposentadoria e Pensões dos Comerciários (IAPC), em 1933, Instituto de Aposentadoria e Pensões dos Bancários (IAPB), em 1934, Instituto de Aposentadoria e Pensões dos Industriários (IAPI), em 1936, Instituto de Previdência e Assistência dos Servidores do Estado (IPASE), em 1938.

De acordo com o Ministério da Previdência Social (2008), estes institutos possuíam uma propriedade marcante: a desigualdade. Todos tinham uma estrutura de benefícios e contribuições diferentes, gerando uma grande disparidade entre os níveis qualitativos e quantitativos de proteção social.

Outra característica da década de 1930 é que a relação entre o Estado e a classe operária foi organizada, com interligação de três sistemas: sindicato, Justiça do Trabalho e

política previdenciária. Desse modo, a política resultante dessa articulação de forças proporcionou um aumento da cobertura previdenciária, de tal modo que nos anos 40, existiam dez vezes mais segurados do que em 1934.

A década de 40 foi marcada pela organização definitiva da Legião Brasileira de Assistência (LBA), cujo funcionamento foi iniciado em 28 de agosto de 1942. A LBA tinha como função primária proteger a maternidade, a infância, os idosos e desvalidos além da assistência médica às pessoas carentes.

Em 1950, os recursos oriundos da Previdência foram utilizados para construção de Brasília, a nova capital da República, projetada pelo arquiteto Oscar Niemeyer. Este é considerado o maior investimento imobiliário dos Institutos durante toda sua existência.

Na década seguinte, A Lei nº 3807, de 26 de agosto de 1960, conhecida como Lei Orgânica da Previdência Social, unificou a legislação referente aos institutos. Porém, foi com o Decreto-Lei nº 72, de 21 de novembro de 1966, com a criação do Instituto Nacional de Previdência Social (INPS) que se efetivou a unificação da gestão e a unificação dos Institutos de aposentadoria e pensões. Esta nova autarquia federal englobou os seis institutos da época: IAPM, IAPB, IAPC, IAPI, IAPTEC e IAPFESP (IPSEMC 2014).

Em 1970, por meio da Lei nº 6439, de 1º de setembro de 1977, foi criado o Sistema Nacional de Previdência e Assistência Social, que tinha como missão “integrar as seguintes funções: concessão e manutenção de benefícios, prestação de serviços, custeio de atividades e programas, gestão administrativa, financeira e patrimonial da Previdência e da Assistência Social”. (MPS, 2008)

Para cumprir esta missão foram criados ainda: Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social (INAMPS), Instituto Nacional de Previdência Social (INPS), Instituto de Administração Financeira da Previdência e Assistência Social (IAPAS), Central de Medicamentos (CEME), Empresa de Processamento de Dados da Previdência Social (DATAPREV), Fundação Nacional do Bem-Estar do Menor (FUNABEM) e Fundação Legião Brasileira de Assistência (LBA).

Para o amparo do trabalhador rural foi criado, em julho de 1970, o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA). Em 1971, foi criado o Programa de Assistência ao Trabalhador Rural, por meio de Lei Complementar nº 11, de 25 de maio de 1971.

Conforme BISPO (2010), os trabalhadores autônomos foram amparados pelo sistema previdenciário brasileiro em 1973, por meio da Lei nº 5.890. Os empregados domésticos foram inseridos no sistema em 1972, através da Lei nº 5.859. Pelo menos a nível formal esta configurada a ampla cobertura da previdência social brasileira.

Em 1980, é aprovada a “Constituição Cidadã”, que implantou um novo conceito no país: o de Seguridade Social. Esta Seguridade, conforme capítulo de ordem social é composta por três segmentos básicos: Previdência Social, Saúde e Assistência Social. O poder público passou a ser guiado pelos seguintes princípios.

[...] universalidade da cobertura e do atendimento, segundo os quais todos os cidadãos têm acesso à proteção social; uniformidade e equivalência dos benefícios e serviços às populações rurais, mediante as quais o trabalhador rural passa a integrar o conjunto dos cidadãos, principalmente no âmbito previdenciário; seletividade e distributividade na prestação dos benefícios e serviços, pelas quais as necessidades individuais determinam os benefícios ou serviços que devem ser concedidos; irreduzibilidade do valor dos benefícios; equidade na forma de participação no custeio; diversidade da base de financiamento - as contribuições devem incidir sobre múltiplos setores da economia e da produção, e ainda sobre os salários; caráter democrático e descentralizado da administração. (Brasil, MPS, 2008)

Em 1990, o MPAS passou por nova mudança estrutural, com a extinção dos antigos INPS e IAPAS, dando lugar ao Instituto Nacional do Seguro Social (INSS). Também foi extinto o INAMPS, cuja estrutura e obrigações foram transferidas para o Sistema Único de Saúde (SUS), que passou a ter gestão nas mãos dos estados e município e financiamento com base em impostos.

Foi a partir da última década que o Governo Federal aprovou a reforma do Regime Próprio dos Servidores Públicos, por meio da Emenda Constitucional nº 41/2003. Esta reforma foi movida pela situação caótica e de grave desequilíbrio por que passava o Sistema Previdenciário brasileiro.

Conforme SILVA (2002, *apud* BISPO, 2010, p. 33): a origem do regime previdenciário dos servidores públicos brasileiros, isto é, do RPPS, está vinculada à relação *pro labore facto*:

[...] em que o direito à aposentadoria não decorre da contribuição aportada ao regime, mas sim à vinculação do servidor ao ente público. Dessa forma, o servidor recebe sua aposentadoria direto do Estado, ou seja, o aposentado continua como servidor, somente alterando sua condição de ativo para inativo. O que é diametralmente oposto ao RGPS, onde o trabalhador que implementa as condições para se aposentar, tem seu vínculo com a empresa cessado, passando a receber os proventos de inatividade diretamente do INSS

Com o modelo de regime previdenciário possibilitado pela Constituição de 1988 e com o advento de novas legislações, os RPPS foram continuamente ganhando força e aumentando em número e complexidade. Conforme dados do MPS, os Regimes Próprios oferecem proteção social aos servidores públicos efetiva, isto é, servidores de carreira permanentes. Em 2007, eles já tinham sido instituídos em 2.200 Municípios, 26 Estados, Distrito Federal e União, somando 6.514.761 pessoas diretamente cobertas. Desse total, 4,519 milhões são servidores ativos, 1,483 milhão aposentados e 511 mil pensionistas. O número de protegidos pelos Regimes Próprios pode chegar a aproximadamente 20 milhões de pessoas, de modo direto e indireto, somando-se dependentes e familiares.

A maior parte dos filiados aos RPPS está no Sudeste: 2,945 milhões, sendo 1,974 milhão de servidores ativos, 726 mil inativos e 245 mil pensionistas. Estes números devem-se ao maior número de Municípios da região, principalmente em Minas Gerais e São Paulo. Em seguida vem o Nordeste, com 1,417 milhão (IPSEMC 2014).

As mudanças ocorridas no meio previdenciário, principalmente com relação à legislação, faz com que a história dos RPPS mantenha estreita dependência com a formulação de novas legislações. Assim, mais proximamente no tópico sobre legislação dos RPPS poderá ser bem mais compreendido seu contexto histórico.

O Regime Próprio de Previdência Social (RPPS) possui caráter contributivo, conforme previsto no art. 40 da Constituição Federal, sendo assegurados aos servidores públicos titulares de cargos efetivos da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, em que estão também inclusos autarquias e fundações.

A Constituição Federal prevê que o sistema previdenciário possui dois regimes: regime público e regime privado:

São regimes públicos o Regime Geral de Previdência Social (RGPS), o regime previdenciários próprio dos servidores públicos civis e o regime previdenciário próprio dos militares. Esses regimes previdenciários são de caráter obrigatório, isto é, a filiação independe da vontade do segurado. É regime privado a previdência complementar, prevista no art. 202 da CF. É regime de caráter facultativo, no qual se ingressa por manifestação expressa da vontade do interessado. (SANTOS, 2011, p. 116).

O Regime Geral de Previdência Social (RGPS) tem suas políticas elaboradas pelo Ministério da Previdência Social (MPS) e executadas pelo Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), autarquia federal a ele vinculada. Este Regime possui caráter contributivo e de filiação

obrigatória. Dentre os contribuintes, encontram-se os empregadores, empregados assalariados, domésticos, autônomos, contribuintes individuais e trabalhadores rurais.

A Previdência Social é um seguro que garante a renda do contribuinte e de sua família, em casos de doença, acidente, gravidez, prisão, morte e velhice. Oferece vários benefícios que juntos garantem tranquilidade quanto ao presente e em relação ao futuro assegurando um rendimento mensal seguro. A mesma tem duas partes conforme tabela demonstrativa abaixo:

PÚBLICO	PRIVADO
Regime previdência pública social (RPPS)	Regime de previdência complementar
Regime próprios dos servidores públicos civis	Regime de previdência privada
Regime próprio dos servidores públicos militar	-

QUADRO 01 – SISTEMA PREVIDENCIÁRIO - DEMONSTRATIVO

Fonte: Santos (2011).

No regime de capitalização são adotadas técnicas financeiras de seguro e poupança, sendo que a capitalização pode ser individual ou coletiva. Na capitalização individual as contribuições são creditadas na conta de cada segurado, e, com os rendimentos desse capital, por longo período, será possível o pagamento das prestações devidas. Isto é, o fundo é individual. Na capitalização coletiva, as contribuições, em seu conjunto, são consideradas em favor da coletividade segurada.

Portanto, SANTOS (2011, p. 116) explica que quanto ao aspecto financeiro os regimes previdenciários em geral podem ser de dois tipos: de capitalização ou de repartição simples.

No regime de repartição simples, baseado na solidariedade entre indivíduos entre gerações, as contribuições dos que podem trabalhar são imediatamente empregadas no pagamento das prestações dos que não podem exercer a atividade laboral.

Os regimes públicos do Brasil adotam o sistema de repartição simples. Conforme Rabelo (MPS 2001, 168), os Regimes Próprios deve atender à legislação em vigor e exige do gestor atenção constante a uma variada gama de critérios, os quais serão utilizados nesta pesquisa para descrever algumas das características de um RPPS. São eles:

- (a) natureza jurídica da entidade gestora do regime próprio;
- (b) modelo institucional do regime próprio;
- (c) estrutura de governança da entidade gestora do regime próprio;
- (d) a estruturação dos fundos de ativos;
- (e) as fontes de recursos para capitalização do regime próprio;
- (f) a estrutura organizacional e de cargos e salários da entidade gestora;
- (g) a definição de uma política de gestão de ativos;

- (h) a gestão dos passivos previdenciários e o controle das contribuições; e
- (i) escolha de um modelo contábil para o regime próprio.

a) **A Personalidade Jurídica da Entidade Gestora do Regime Próprio** - o Regime Próprio de previdência de um ente público, explica Rabelo (2001), precisa instituir uma entidade para sua gestão. Uma vez instituído, geralmente o RPPS assume as seguintes personalidades jurídicas: autarquia e fundação de direito público. Uma autarquia, conforme KNOPLOCK (2011, p. 24):

[...] é uma espécie de entidade que mais se identifica com a Administração Direta, sendo conhecida pela doutrina como um prolongamento, uma *longa manus* do Estado, se prestando a desempenhar unicamente atividades típicas do estado e nunca atividades econômicas, gozando praticamente das mesmas prerrogativas e devendo acatar todas as restrições impostas às entidades estatais. A diferença é que a autarquia é concebida para prestar aquele serviço de forma especializada, técnica, e não sujeita a decisões políticas sobre seus assuntos.

A autarquia, portanto, só pode executar uma atividade típica do Estado, isto é, uma atividade que não pode ser prestada por empresa privada. São características de uma autarquia: criação por lei; personalidade jurídica de direito público; capacidade de autoadministração; especialização dos fins ou atividades e sujeição a controle ou tutela.

Sua personalidade jurídica de direito público nasce diretamente com a lei que a criou, portanto, não tem necessidade de registro público, conforme dispõe a Constituição Federal.

b) **Modelo institucional** – o regime próprio deve deixar claro qual o modelo institucional a ser adotado. É importante que defina se haverá uma única entidade, uma cuidando dos passivos e outra dos ativos. O modelo institucional também deve definir a qual órgão da administração pública estará vinculado e como será a relação dessa vinculação.

c) **Governança** – a estrutura de governança da entidade gestora do regime próprio de previdência social deve assegurar uma gestão voltada ao cumprimento integral das metas estabelecidas para o regime e prover mecanismos eficazes de monitoramento e prestação de contas dos dirigentes.

Devem ser instituídos Conselhos para a instância representativa do controle, tais como Conselhos de Administração e Fiscal e da Diretoria Executiva. A estrutura de governança também deverá estipular mecanismos de prestação de contas da unidade gestora do RPPS, neste sentido, o Tribunal de Contas já exige a apresentação de relatórios.

d) **Estruturação dos Fundos** – o RPPS deve deixar bem definido como serão constituídos seus fundos, como eles serão aplicados e controlados.

e) **Fontes de recursos** – o ente público, caso objetive constituir um fundo para o custeio e capitalização do regime próprio de previdência, deverá identificar a fonte de recursos para criação desse fundo.

f) **Estrutura Organizacional e de Cargos e Salários** – o RPPS deve definir um organograma, em que especifique sua estrutura organizacional. Isto pode ser feito com base nas três atividades-chave a serem executadas: gestão de passivos (benefícios), gestão de ativos e de administração. A estrutura mínima pode ser constituída por três diretorias: Seguridade ou benefícios, Financeira e de Investimentos e Administrativa. Também deve ser contemplada uma assessoria jurídica e uma assessoria atuarial.

Uma vez definida essa estrutura organizacional, o RPPS deve definir a estrutura de cargos e salários. Quando constituída sob a forma de autarquia, as entidades gestoras costuma praticar uma política de remuneração semelhante às vigentes nos órgãos congêneres do ente público. Se for à forma de serviço social autônomo, os salários devem ser melhores para atrair profissionais cada vez mais qualificados.

g) **Política de gestão de Ativos** – deve ser definida uma política de investimentos, com respeito à legislação vigente. Os critérios para implementação dessa política são rentabilidade e segurança.

Outro passo importante é definir a alocação estratégica da carteira (distribuição dos recursos entre as diversas modalidades de investimentos permitidas, de acordo com o perfil de risco-retorno de cada uma delas) e selecionar os gestores.

h) **Política de gestão de passivo e controle de contribuições** – é necessário criar um cadastro único (atualizado e confiável para gestão do passivo) dos servidores públicos de todos os poderes. O cadastro é a base para as análises atuariais permitindo calcular as obrigações previdenciárias e estimar o fluxo de pagamentos de benefícios. Conforme o inciso VII do artigo 2º da Portaria MPAS nº 4992, de 05 de fevereiro de 1999, os regimes próprios do estado e município devem dispor de um registro contábil individualizado das contribuições dos servidores ativos e dos entes estatais, contendo: (a) nome; (b) matrícula; (c) remuneração; (d) valores mensais e acumulados da contribuição do servidor; (e) valores mensais e acumulados da contribuição do respectivo ente estatal referente ao servidor.

i) **Modelo Contábil** - A escrituração deve obedecer ao disposto na Lei nº 4320, de 17 de março de 1964, aplicando-se onde couber o disposto na Portaria MPAS nº 4858, de 26 de

novembro de 1998. Deve ser caracterizado pela transparência na movimentação dos recursos e visualização dos resultados por atividades desenvolvidas.

Conforme RABELLO (2001, p.7) até a Emenda Constitucional nº 20/98 e a Lei nº 9.717/98, os RPPS eram tratados, em sua maioria, como meros apêndices da gestão de pessoal, e, “na ausência de requisitos que garantissem a sua sustentabilidade e viabilidade financeira do sistema, a conta da despesa com inativos e pensionistas começou a comprometer cada vez mais o gasto com pessoa”.

Com a nova legislação os Estados começaram em caráter urgente a buscar o equilíbrio das contas públicas e de ajuste fiscal, a fim de adequar os regimes previdenciários ao marco legal e constitucional da previdência no serviço público.

O Regime Geral e o Regime dos Servidores Públicos são autônomos, paralelos, com orçamentos separados e legislação específica para cada um deles. A Previdência Complementar pode atender a qualquer desses Regimes. A Reforma da Previdência Social, promulgada em 2003, teve como motivações:

[...] estabelecer mais equidade social, reduzindo a distância de regras do Regime Próprio com o Regime Geral e criando uma convergência de longo prazo; 2. estabelecer maior sustentabilidade no longo prazo; 3. ajustar o Regime Próprio às transformações demográficas e aos desejos da sociedade por mais solidariedade nos regimes, embora autônomos entre si (MPS, 2008).

São muitos os dispositivos legais que normatizam os Regimes Próprios, de modo que as alterações são constantes; existem Leis, Decretos-Leis, Emendas Constitucionais, Resoluções, Instruções Normativas, Orientações Normativas, Medidas Provisórias entre outros.

Basicamente, os principais dispositivos jurídicos que normatizam as atividades e funcionamento dos regimes próprios até aqui são: Constituição Federal de 1988, Lei 9.717/98, Emenda Constitucional 20/98, Lei Complementar 101/00m Decreto 3.788/01, Emenda Constitucional 41/03, Lei 10.887/04, Emenda Constitucional 47/02, Resolução CMN 3506/07.

A Fundamentação legal dos RPPS se baseia primordialmente na Constituição Federal de 1988, que cria a possibilidade e amparo legal para criação dos regimes próprios para titulares de cargos efetivos do serviço público. Neste sentido também são importantes; Emenda Constitucional nº20/1998; Emenda Constitucional nº41/2003; Emenda Constitucional nº47/2005; Lei Federal nº 9.717/1998; e Lei Federal nº 10.887/2004;

A Lei Federal nº 9.717/1998 é originada da conversão da Medida Provisória 1.723/98 e definiu as regras gerais para organização e funcionamento dos regimes próprios dos servidores da União, Estados, Municípios e do Distrito Federal. Definiu ainda diversas regras para o setor e determinou sanções, em caso de inobservância da legislação.

A Emenda Constitucional 20/98, de 15 de dezembro de 1998, modifica o sistema de previdência social e define normas de transição. Ela assegurou o regime de previdência diferenciado, com caráter contributivo e atuarialmente equilibrado.

A Lei Complementar 101/00, de 4 de maio de 2000, basicamente estabelece normas de finanças públicas voltadas à responsabilidade na gestão fiscal para a União, estados, municípios e Distrito Federal. É conhecida como a Lei de Responsabilidade Fiscal e seu principal objetivo é evitar os riscos e corrigir desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas, por meio do cumprimento de metas de resultados entre receitas e despesas.

O Decreto 3.788/01, de 11 de abril de 2001, institui no âmbito da Administração Pública Federal o Certificado de Regularidade Previdenciária (CRP). É um documento vital para os regimes próprios. Ele é fornecido pelo MPS aos órgãos ou entidades da administração direta e indireta e tem como objetivo atestar o cumprimento dos critérios e exigências definidos na Lei 9.717/98 com relação à realização de transferências voluntárias de recursos da União; celebração de contratos, acordos, convênios ou ajustes, bem como empréstimos, financiamentos, avais e subvenções de órgão ou entidades direta e indireta da União; dentre outros. Ele é de suma importância na análise da situação dos RRPS municipais. Sua concessão é feita pela Secretaria de Previdência Social (SPS) do MPS.

A Emenda Constitucional 41/03, de 19 de dezembro de 2003 modifica vários artigos da Constituição Federal além de outros dispositivos legais. Nesta Emenda os Regimes Próprios passam a ter caráter solidário e contributivo, estabelecendo a participação de todos (ente público, servidores ativos, aposentados e pensionistas) para custear o sistema.

A Lei 10.887/04, de 18 de junho de 2004, dispõe sobre a aplicação de disposições da Emenda Constitucional nº 41/03 e altera outros dispositivos legais, públicos inativos, instituindo, dentre outros, a cobrança da contribuição previdenciária dos servidores inativos. Nela são fixadas regras para o cálculo das aposentadorias dos servidores públicos; são ainda regulamentadas novas regras para o cálculo de pensões e estabelece critérios para reajuste de benefícios, adotando o mesmo modelo do RGPS. Ela também define a criação do sistema integrado de dados referentes a remunerações, proventos e pensões pagos aos servidores e militares ativos e aposentados/da reserva e, ainda, pensionistas.

A Emenda Constitucional 47/05, de 5 de julho de 2005, modificou alguns aspectos das regras de aposentadoria criadas na Emenda Constitucional nº 41/05, especialmente sobre integralidade e paridade. Criou ainda uma quarta regra de transição aplicável aos servidores que ingressaram no serviço público até 16 de dezembro de 1998. A regra beneficia o servidor com tempo de contribuição superior ao mínimo exigido no artigo 40 da Carta Magna: 35 anos de contribuição, para os homens, e 30, para as mulheres, que ainda não completou a idade mínima exigida, de 60 ou 55 anos, respectivamente.

A Resolução CMN 3.506/07, de 26 de outubro de 2007, fixa critérios para aplicação dos recursos dos regimes próprios. Ela define o que se chama de Política Anual de Investimentos, que estabelece como gerir os investimentos, objetivando o equilíbrio financeiro e atuarial. Esta Política pode ser revista a fim de se adequar ao mercado ou a novas legislações. A Resolução determina que os recursos dos regimes próprios devam ser alocados em aplicações de renda fixa, renda variável e imóvel. Todas as informações contidas na Política Anual de Investimentos devem ser disponibilizadas aos segurados e pensionistas. Isto pode ser feito por informativos em meio físico ou digital, conquanto haja transparência e publicidade.

Outra importante legislação que norteia o RPPS é a Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011, que regula o acesso às informações geridas e tuteladas pelos entes públicos, que são obrigados a deixar claras suas receitas e despesas, conforme critérios juridicamente definidos.

É importante frisar que há outros dispositivos legais que regem o funcionamento e modo de agir dos regimes próprios com relação a diversas questões previdenciárias, mas estas são as principais, que definem a essência de um regime próprio de previdência social.

2. O REGIME PRÓPRIO DE PREVIDÊNCIA SOCIAL DE CABEDELO

Neste capítulo são abordados temas pertinentes ao IPSEMC, tais como histórico, contexto geográfico de sua localidade, aspectos jurídicos, programas, setores, aspectos comunicacionais e atividades integrativas desenvolvidas sob sua tutela. O objetivo é deixar uma imagem bem clara e ampla da organicidade e funcionamento do Regime Próprio de Previdência Social de Cabedelo.

2.1 Aspectos históricos

O Instituto de Previdência dos Servidores Municipais de Cabedelo - IPSEMC é o órgão que rege o Regime de Previdência Pública Social do município de Cabedelo. Ele foi criado em 23 de julho de 1993, por meio da Lei nº 687/93, que começou a vigorar em 28 de julho de 1993, com sua publicação no Diário Oficial do Estado (DOE). A Lei nº 687/93 está disponível no portal do IPSEMC e possui a seguinte redação em seus art. 1º e 2º:

Art. 1º- Fica criado o INSTITUTO DE PREVIDÊNCIA SOCIAL DOS SERVIDORES MUNICIPAIS DE CABEDELO – IPSEMC – Autarquia Municipal, com personalidade jurídica própria, vinculada ao Gabinete do Prefeito, com autonomia administrativa e financeira, com sede e foro na cidade de Cabedelo, Paraíba.

Art. 2º- A presente Lei dá cumprimento ao disposto no artigo 40 da Constituição Federal, de 05 de outubro de 1988, e ao que dispõe o artigo 90 da Lei Orgânica do Município de Cabedelo, de 05 de abril de 1990. (LEI N° 687/93 - IPSEMC, 2007)

A ideia de criação do IPSEMC se deve ao prefeito da época, José Francisco Régis, que em sua primeira gestão instituiu uma equipe para pensar, estudar, delimitar e, por fim, criar o órgão. A equipe multidisciplinar participou de várias reuniões e estudou as questões ligadas à área previdenciária e especialmente à criação de um RPPS.

Na época, a realidade do RPPS era muito confusa, em virtude da carência de informações e de espaços definidos e suficientemente esclarecedores sobre o processo de gestão da verba previdenciária.

Entre as principais preocupações da equipe se destacou a necessidade de gerir a verba previdenciária, a qual é, conforme conceito e legislação, descontada do salário dos funcionários da Prefeitura de Cabedelo. Esse ato de gerir incluiu não só cuidar para que a arrecadação fosse feita e utilizada de modo coerente e correto, mas também para que os

investimentos necessários fossem feitos, a fim de que o montante de capital do instituto aumentasse. De certa forma pode-se falar em uma espécie de lucro, a qual daria mais segurança para trabalhar as questões de pagamento dos segurados e pensionistas, bem como realizar ações de melhorias infraestrutura e outros projetos em que a verba previdenciária pode ser utilizada sem temores.

Desde sua fundação o IPSEMC teve como gestores: Mariano Coutinho Lira (15/12/98 a 03/11/98); Josué Pessoa de Góes (22/11/2000 a 29/12/2000); Roberto José Bezerra de Melo (01/03/2001 a 26/06/01; 01/11/01 a 25/07/03); Jurandir Tavares dos Santos (26/06/01 a 01/11/2001); José Mário Soares Madruga (28/08/2003 a 05/03/2004); e desde 28 de abril de 2004 até a presente data, a presidente é Léa Santana Praxedes (IPSEMC, 2014)

O IPSEMC tem como uma de suas características a preocupação com questões da publicidade de informações, dentro de sua Política de Transparência. Assim, em termos comunicacionais, inicialmente, o instituto criou o POI (Periódico Oficial do IPSEMC), por meio da Lei nº 840 de 26 de Abril de 1996, que possui a finalidade de divulgar os atos de seguridade social, administrativos e de atividades complementares de responsabilidade do IPSEMC. É por meio desse informativo que o IPSEMC dá publicidade, conforme exigida em lei, de documentos e resoluções importantes, tais como Atas do Conselho Previdenciário, Atas do COI – Comitê de Investimentos, Atas do COCAB – Comitê de Controle e Avaliação de Benefícios, Portarias, Resoluções etc. Estes setores do IPSEMC serão descritos adiante.

Em outubro de 2005 o IPSEMC criou o PREVIPSEMC, que diferentemente do POI procura expor os principais fatos ocorridos no instituto, tais como eventos, registro das atividades integrativas desenvolvidas no CCI (Centro de Convivência do Idoso), reflexões, mensagens da Presidência, cursos capacitantes, etc.

O site do IPSEMC foi criado em 2002, pelo analista de sistemas Ítalo Córdula e também procurava dar publicidade às ações do instituto. Criou então o site do IPSEMC onde tornou públicas as ações e aos investimentos feitos pela carteira de investimentos, deu-se publicidade aos atos administrativos. O seu primeiro *layout* pode ser conferido abaixo, que foi modificado através do planejamento de padronização das cores, dos documentos físicos e eletrônicos da instituição, e com a nova logomarca. Estas mudanças foram feitas através da alteração do padrão visual institucional.

Observamos os exemplos abaixo, o primeiro site elaborado sem o planejamento estratégico, as informações mal distribuídas, visualmente confusas para uma instituição que presta serviços a pessoas idosas. O segundo, já com o planejamento organizacional, com definições claras, informações bem distribuídas, novo logotipo e cores pensadas para ser visualizadas de forma agradável e destacar melhor as informações.

MUDANÇA ORGANIZACIONAL – COMEÇANDO PELO SITE

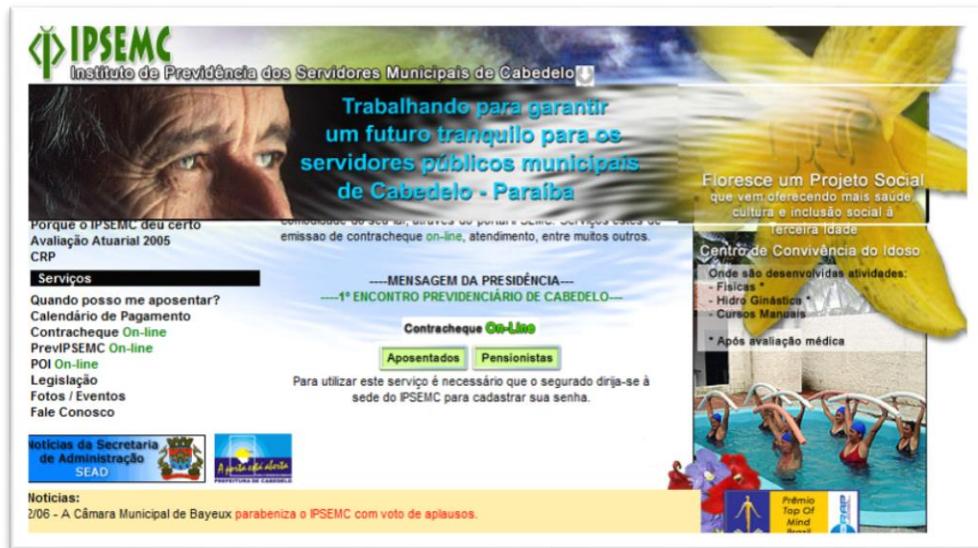


IMAGEM 01 – O primeiro site do IPSEMC
Fonte: IPSEMC (2014).



IMAGEM 02 – Site atual do IPSEMC
Fonte: IPSEMC (2014).

A padronização documental e o uso de papel reciclável, os móveis, fardamento, crachás, deu ao órgão uma identidade visual e todos os documentos seguem padrões estabelecidos através de estudo prévio da equipe do planejamento estratégico, que foi uma das metas.

Ainda em termos comunicacionais, possui uma Ouvidoria criada pela Lei 1505/2010, de 26 de agosto de 2010, da Prefeitura Municipal de Cabedelo. O objetivo é contribuir para elevar, continuamente, os padrões de transparência, presteza e segurança das atividades desenvolvidas na instituição e o fortalecimento da cidadania, por meio um canal direto aberto aos usuários do IPSEMC.

Entre os projetos essenciais se destaca o planejamento estratégico. O IPSEMC não encontrou uma situação fácil de gestão, havia muitas questões a serem resolvidas além de muitos conhecimentos e técnicas a serem aprendidos. Para dar conta dessa complexidade de questões, Léa Praxedes, desde 2004, teve como uma de suas primeiras preocupações a formulação do primeiro planejamento estratégico, o qual foi iniciado ainda em 2004, com duração de cinco anos. Conforme sua presidente, os objetivos e metas do primeiro planejamento estratégico do IPSEMC foram plenamente alcançados.

O segundo planejamento estratégico do IPSEMC foi oficialmente iniciado em 28 de fevereiro de 2012 e prevê metas e objetivos para cinco anos, isto é, ele deverá se estender até o ano de 2017, tendo definido missão, valores, slogan, metas e objetivos do instituto. Este segundo planejamento estratégico foi orientado pelos consultores empresariais Ana Lúcia Carvalho de Souza e Arturo Rodrigues Felinto. O evento de abertura do planejamento estratégico contou com a presença de autoridades locais do município de Cabedelo e todo corpo funcional do instituto.

Em 22 de dezembro de 2006 o IPSEMC adquire o seu prédio sede, o qual foi inaugurado oficialmente em 28 de dezembro de 2006. Essa aquisição foi possível através de recursos oriundos das economias da taxa de administração, conforme autorização legal do art. 17, parágrafo 3º, I, da portaria nº 4992/99 do MPS (Ministério da Previdência Social), com nova redação dada pela portaria nº 183/06 do mesmo órgão.

No início de 2009, foi iniciada uma reforma física e estrutural do prédio do IPSEMC para dar conta das necessidades orgânicas do instituto, promovendo ainda a readequação dos seus setores, bem como aquisição de novos mobiliários, pautados por princípios de qualidade do ambiente interno.

Para defender sua política de responsabilidade social e suas diretrizes gerais, o IPSEMC criou o Código de Ética Profissional do Servidor Público do IPSEMC, por meio da sua Resolução nº 03/2010, de 15 de abril de 2010, definindo os deveres, e vedações dos seus servidores e estabelecendo a comissão de Ética.

Outra ação do IPSEMC que merece destaque é a busca pela constante capacitação e profissionalização dos seus funcionários. O instituto procura participar de eventos importantes da área previdenciária e de investimentos, com o objetivo de continuamente melhorar as

atividades e serviços prestados pelo órgão, bem como escolher e gerir o seu patrimônio financeiro, a fim de que ele esteja aplicado de modo seguro e com melhor possibilidade de crescimento.

Esta atitude mantém o IPSEMC atualizado em termos de conhecimento e dá segurança para enfrentar as constantes mudanças no cenário previdenciário e financeiro, que está sujeito a muitas oscilações em virtudes de legislações e novas exigências de órgãos externos, tais como MP/PB (Ministério Público da Paraíba, MPS, TCE/PB), entre outros.

Como resultado de todas as suas ações, o IPSEMC foi continuamente elevando seu padrão de qualidade, impondo um maior respeito e se tornando uma referência nacional em gestão de RPPS, pelo que tem recebido visita e trocado informações e experiências com representantes de todo país.

Assim, já em 2010, o IPSEMC conquistou importante reconhecimento com o Prêmio de “Boas Práticas de Gestão de RPPS”, promovido pela ANEPREM (Associação Nacional de Entidades de Previdência dos Estados e Municípios). O prêmio possui uma complexa gama de exigências, dentre eles o cumprimento de dispositivos legais, atividades integrativas, qualidade dos serviços, publicidade de informação etc.

Concorrer ao prêmio tem sido, segundo informações de sua presidente, um contínuo referencial para elevar o padrão de qualidade na prestação dos serviços, além de proporcionar um momento em que RPPS de todo o Brasil se reúnem, na presença de autoridades de ponta do mundo previdenciário do Brasil e até do exterior. O evento também conta com eventos paralelos e seminários com informações cruciais para administração de RPPS.

O IPSEMC foi reconhecido em todas as edições do prêmio que participou, isto é, nas edições de 2010, 2011 e 2012 e 2014. Neste aspecto, conseguiu cumprir praticamente todos os requisitos exigidos na premiação.

2.2 Aspectos funcionais

O IPSEMC possui atualmente 1434 segurados ativos, isto é que contribuem para o instituto, com 226 segurados inativos e 71 pensionistas. É considerado um RPPS de pequeno porte, que é assim caracterizado o instituto que possuir até dois mil segurados (IPSEMC 2014). O porte total de um RRPS compreende o número total de segurados (ativos, inativos, e pensionistas).

Os setores do IPSEMC são distribuídos em dois andares e compreendem: Gabinete da Presidência, Diretoria de Benefícios Previdenciários, Assessoria de Desenvolvimento Institucional e Controle Interno, Diretoria Administrativo-Financeira Previdenciária,

Assessoria Jurídica Previdenciária e Assessoria de Informática Previdenciária, além de área específica para recepção, um auditório para eventos variados, tais como seminários, treinamento de funcionários e beneficiários etc. O Conselho Previdenciário não possui sala definida e representa setores.

O IPSEMC possui ainda em sua área externa uma piscina, um pátio e um prédio anexo, em que está sediado o Centro de Convivência do Idoso (CCI), cuja criação foi juridicamente definida por meio da Lei nº 1.529, de 6 de maio de 2011. Apesar desta definição jurídica, o CCI tem desenvolvido atividades desde 23 de março de 2004, com desenvolvimento de terapia ocupacional, assistência à saúde, atividades físicas e culturais e assistência psicossocial. O CCI possui vínculos muito fortes com o IPSEMC e é formado atualmente em sua maioria por idosos que já foram antigos contribuintes do instituto, isto é, funcionários municipais de Cabedelo que já foram aposentados. As atividades integrativas desenvolvidas no CCI são pensadas, em sua maioria, em conjunto com o IPSEMC.

Entretanto, o IPSEMC possui uma estrutura organizacional verticalizada, formal e mecanicista como toda estrutura do setor público, com cargos e funções determinadas e orientadas pela presidência do mesmo. É um modelo verticalizado, mas que entre o fluxo dos processos cooperam entre si de maneira complementar. Sua estrutura organizacional identifica-se como complexa e estável resultando na incerteza moderada.

ORGANOGRAMA DO IPSEMC

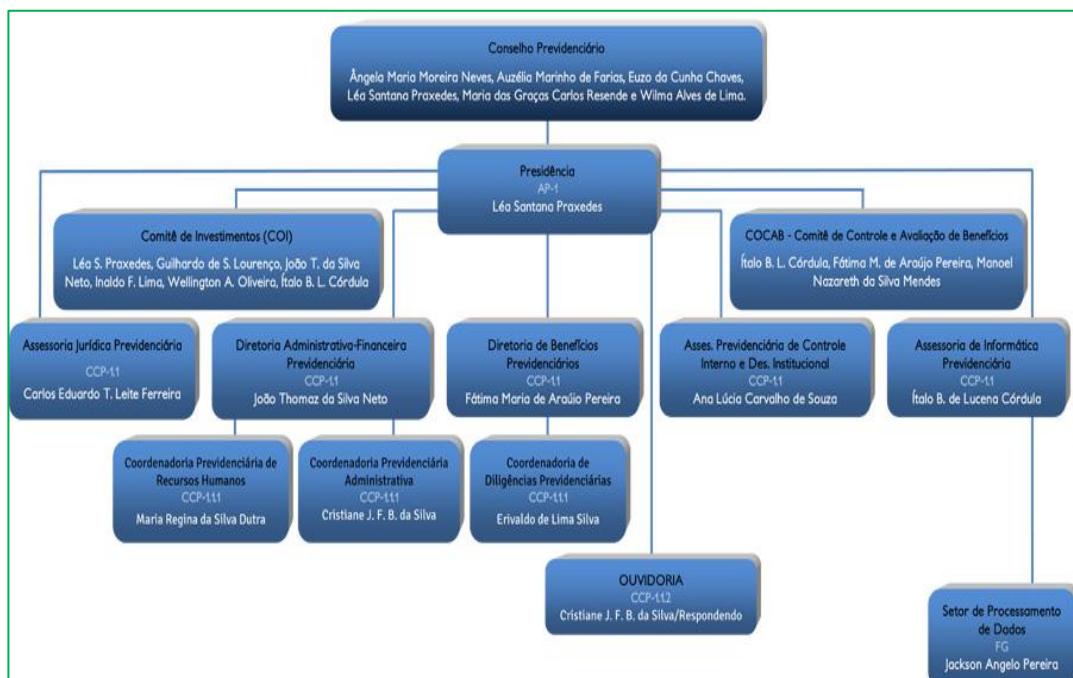


GRÁFICO 1 – ORGANOGRAMA DO IPSEMC

Fonte: IPSEMC (2014).

Com essa estrutura administrativa o IPSEMC desencadeou um processo organizacional onde a máxima é a eficiência na gestão dos recursos, do patrimônio, e do futuro dos assegurados, ativos e pensionistas.

A estrutura organizacional passou por uma avaliação criteriosa das funções, pois os funcionários que já tinha formação superior foram aproveitados em suas respectivas funções, outros de nível técnicos foram incentivados a estudar para melhorar na atuação de suas funções. Isso foi um dos itens do planejamento estratégico, treinar, capacitar, para melhor servir. A aplicabilidade dessa estrutura organizacional levou o IPSEMC a ter uma abertura interna e externa, sendo tomado como exemplo para outras instituições de RPPS no Brasil.

Outro importante aspecto a ser destacado no IPSEMC é a organização dos seus documentos (papel, disquete, CD, DVD, fotografias, jornais, filme etc.), uma vez que documentos públicos exigem, conforme definição jurídica, um conjunto de normas que definam seu armazenamento. Assim, em 2006, o IPSEMC programou a sua tabela de temporalidade para organizar os documentos produzidos, recebidos e acumulados do instituto, com orientação da professora MS. Ana Izabel Leão, especialista em arquivamento de documentos e trabalho dos funcionários relocados da Secretaria de Administração: Dárcio Xavier Ferreira (Setor de Gerenciamento da SEAD) e Ana Maria Fernandes (Coordenadora do Arquivo Público Municipal). Os documentos foram definidos em correntes, intermediários e permanentes e tiveram a regulamentação de sua guarda em temporária ou permanente, bem como os termos para sua eliminação final quando necessária. Além destes aspectos, o meio material em que os documentos são distribuídos e guardados procurou atender critérios técnicos de arquivamento.

No IPSEMC também se reúne uma vez por semana a Junta Médica do Município, em uma sala específica, provida de CID-10 (Código Internacional de Doenças) e equipamentos básicos para exames, além de maca. A Junta avalia a validade dos prazos definidos feitos nas solicitações de licença médica e licença para acompanhamento médico, de acordo com exame presencial do paciente, que, no caso, é um servidor do município. Entre os projetos desenvolvidos pelo IPSEMC se destacam ainda:

1. Programa de Educação Previdenciária (PEP) – um conjunto de ações que objetivam desenvolver o que se chama de cultura previdenciária, isto é, que procura despertar nos segurados uma necessária consciência em relação ao instituto, seus serviços e ações, já que é para ele que vai mensalmente o desconto da previdência e é dele que sairá o pagamento dos proventos após a aposentadoria, conforme a administração da verba previdenciária. O projeto

é desenvolvido por meio de palestras, seminários, reuniões e encontros, com distribuição da cartilha previdenciária (documento com informações cruciais sobre aposentadoria), *folders*, apresentação de vídeos e *slides*. Os encontros também possibilitam ao segurados levantar questões e tirar quaisquer dúvidas que tenham em relação ao instituto. Sempre que possível o Ipsemc realiza um evento chamado “Encontro Previdenciário”, que reúne os seus segurados, autoridades locais e personalidades do mundo previdenciário, a fim de contribuir para a formação de uma cultura previdenciária no município.

2. Programa “IPSEMC sustentável” – desde 2011 tem procurado adotar práticas de sustentabilidade em relação ao meio-ambiente. Uma das suas principais medidas foi a adoção da coleta seletiva, distribuindo em sacos diferentes o lixo produzido pelo instituto de acordo com sua espécie, isto é, em vidro, metal, plástico e papel, separando assim o lixo orgânico do reciclável. Também foi adotado como práticas sustentáveis o uso de papel reciclado para impressão de documentos e uso de lâmpadas em versões econômicas, com baixo consumo de energia. O objetivo também é inspirar na comunidade e em outras instituições uma consciência maior em sua relação e papel com o meio ambiente.

O IPSEMC possui como slogan institucional “Valorizando seu futuro”, que agrupa conotações de valorização tanto a nível humano quanto financeiro, com uma preocupação com o futuro dos seus segurados. Também tem outra expressão que representa uma espécie de slogan: “Zele esta casa. Hoje, você a sustenta. Amanhã, será sustentado por ela”. Ambas as expressões foram incorporadas ao seu *jingle* institucional.

1. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para que possamos entender em resumo, pode-se dizer que o planejamento estratégico é o processo de analisar uma organização sobre vários ângulos, definindo seus rumos por meio de um direcionamento que possa ser monitorado nas suas ações concretas, utilizando-se, para tanto, de um instrumento denominado “plano estratégico”.

A área pública tem sido colocada em xeque pela sociedade com relação às respostas que lhes são exigidas. O cidadão-usuário demanda padrões de excelência nos serviços oferecidos, exercendo seu direito de cobrar presteza no atendimento aos anseios sociais e no cumprimento da missão das instituições. Como dar cabo da tarefa de responder adequadamente a esses novos desafios?

Muitas organizações públicas, ao se depararem com a dificuldade de mobilizar seus esforços, direcionando-os para a efetiva melhoria dos serviços oferecidos, têm optado por **definir um plano estratégico**. Gerir estrategicamente uma organização pública significa, nos dias de hoje, a possibilidade mais tangível, e talvez a única, de atingir os objetivos institucionais pretendidos.

A gestão organizacional do IPSEMC se deu à medida que as dificuldades começaram a aparecer. Gerenciar de forma eficiente o RPPS é complexo pelo fato que tudo tem que ser baseado em Lei, e também com prestação de contas por ser um órgão público. Daí surge a necessidade de um planejamento estratégico das ações, de projeções de curto, médio e prazo futuro. Entretanto, o termo organização possui conceito muito amplo, que compreende entidades diversas e díspares, como famílias, firmas, governo e associações de interesse privado. MORAES (2004, p. 39) apresenta o seguinte conceito de organização:

“Organizações são instituições sociais e a ação desenvolvida por membros é dirigida por objetivos. São projetadas como sistemas de atividades e autoridade, deliberadamente estruturados e coordenados, elas atuam de maneira interativa com o meio ambiente que as cerca.”

Organizações do Governo – a gestão é executada pelo ente público e tem como principal objetivo a prestação de serviços à comunidade. A manutenção dessas organizações é feita basicamente com arrecadação de impostos, taxas e contribuições e é conhecida como primeiro setor.

Os gestores modernos precisam ter uma exata noção do seu papel na organização e da realidade vivida pela organização, com uma visão clara e plena do seu funcionamento,

compartilhando esta visão para todos os componentes. Eles precisam ter o conhecimento necessário para aprimorar os processos internos, com o objetivo de obter resultados satisfatórios dentro dos objetivos da organização.

Para REZENDE (2008, p.18): “o planejamento estratégico de uma organização é um processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização”.

Com relação ao planejamento estratégico, a sua elaboração é feita por meio de técnicas administrativas diferentes e complementares, com envolvimento irrestrito das pessoas e das organizações, e quando necessário por meio de pessoas externamente ligadas à organização. Seu objetivo é produzir resultados profícuos na organização e também na sociedade em as organizações estão inseridas. Outro fator que, em nível de Brasil, tem influenciado as organizações notadamente públicas no tocante a sua modernização e procura pela qualidade é a questão da missão que delas se espera, isto, seu papel na sociedade, suas práticas organizacionais, a forma como elas administram o dinheiro e a coisa pública, como atendem aos cidadãos, uma vez que estes são os pagadores de impostos.

Contudo, estes benefícios só podem ser contemplados se houver firme empenho dos gestores em conjunto com toda equipe organizacional, uma vez que o planejamento estratégico é primordialmente uma ferramenta, que se utiliza de métodos e técnicas de mensuração e controle, pelo que os resultados esperados podem não corresponder na prática aos alcançados. Então, o planejamento estratégico no IPSEMC balizou a fomentação de uma visão administrativa sistêmica, isto é, abriu um leque de oportunidades de mudanças.

HENRY FAYOL (2000, p 84) foi o primeiro a criar e definir as funções básicas do administrador, em sua teoria a elas foi dado o nome de modelo de funções administrativas - PODC. Onde a administração consiste no processo de tomada de decisões e envolve quatro atividades distintas, também chamadas de funções administrativas. São elas: planejar, organizar, dirigir e controlar conforme esquema abaixo:

MODELO DAS FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS

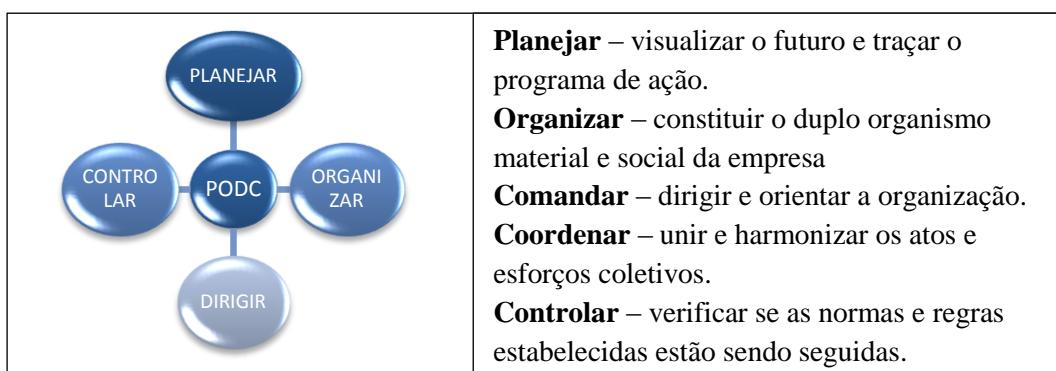


GRÁFICO 02 – Modelo proposto por Fayol
FONTE: Adaptado de CHIAVENATO (2000).

Contudo podemos destacar ainda Oliveira (2002, p.45) onde diz que existem três tipos principais de planejamento: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional. Para ilustrar a interação entre os tipos, elaborou a seguinte figura.



GRÁFICO 03 - TIPOS DE PLANEJAMENTO

Fonte: OLIVEIRA (2013).

O princípio do planejamento estratégico tem relação com objetivos de longo prazo e adota estratégias e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo. O planejamento tático com objetivos de curto prazo e adota estratégias e ações que afetam apenas uma parte da organização. O operacional pode ser considerado como a formalização das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas.

Serra & Torres & Torres (2004, p. 35) afirmam que o planejamento também pode ser classificado, conforme a situação atual do ambiente, em adaptativo ou contingencial. O planejamento adaptativo se associa à flexibilidade na resposta a mudanças no ambiente, nele é enfatizada a participação, o aprendizado e a acomodação ativa (MELO, 2002 p. 12).

Por sua vez o planejamento contingencial visa resolver questões de origem emergencial, como diz o próprio nome, contingências, problemas inesperados e imprevistos que aparecem em um momento e que a organização precisa sanar para dar continuidade aos seus projetos e atividades. O quadro resume as diferenças entre os diferentes tipos de planejamento.

TIPOS DE PLANEJAMENTO

Tipo	Descrição
Estratégico	Estabelece os objetivos gerais da empresa
Tático	Programa as atividades de alocação de recursos
Operacional	Estabelece padrões e programas
Adaptativo	Garante a flexibilidade na resposta a mudanças no ambiente
Contingencial	Prepara-se para situações emergenciais

QUADRO 2 – TIPOS DE PLANEJAMENTO

Fonte: SERRA; TORRES; TORRES (2004).

O quadro acima procura mostrar tipos de planejamentos: estratégico, tático, operacional, adaptativo, e contingencial. Cada tipo de planejamento estabelece objetivo através de modelos diferentes para serem atingidos. Na demonstração acima é definido esses objetivos de forma clara e explicativa.

PLANEJAMENTO OPERACIONAL X PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

	PLANEJAMENTO OPERACIONAL	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
Enfoque	Problemas operacionais	Sobrevivência e desenvolvimento em longo prazo.
Objetivo	Lucros atuais	Lucros futuros.
Restrições	Ambiente de recursos atuais	Ambiente de recursos futuros.
Recompensas	Eficiência, estabilidade	Desenvolvimento do potencial futuro.
Informações	Ramo de atividade atual	Oportunidades futuras.
Organização	Burocrático/ estável	Empresarial/flexível.
Liderança	Conservadora	Inspira mudança radical.
Solução de problemas	Reage, confia na experiência passada.	Prevê, descobre novas alternativas.

QUADRO 3 – Diferença entre os planejamentos

Fonte: STONER (1985).

Observamos que entre aos pontos da tabela: enfoque, objetivo, restrições, recompensas, informações, organização, liderança solução de problemas, há diferenças quando se levam em consideração os dois tipos de planejamento. Na tabela acima podemos observar as diferenças de maneira mais clara e defini-las de modo bem sucinto.

QUADRO DEMONSTRATIVO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

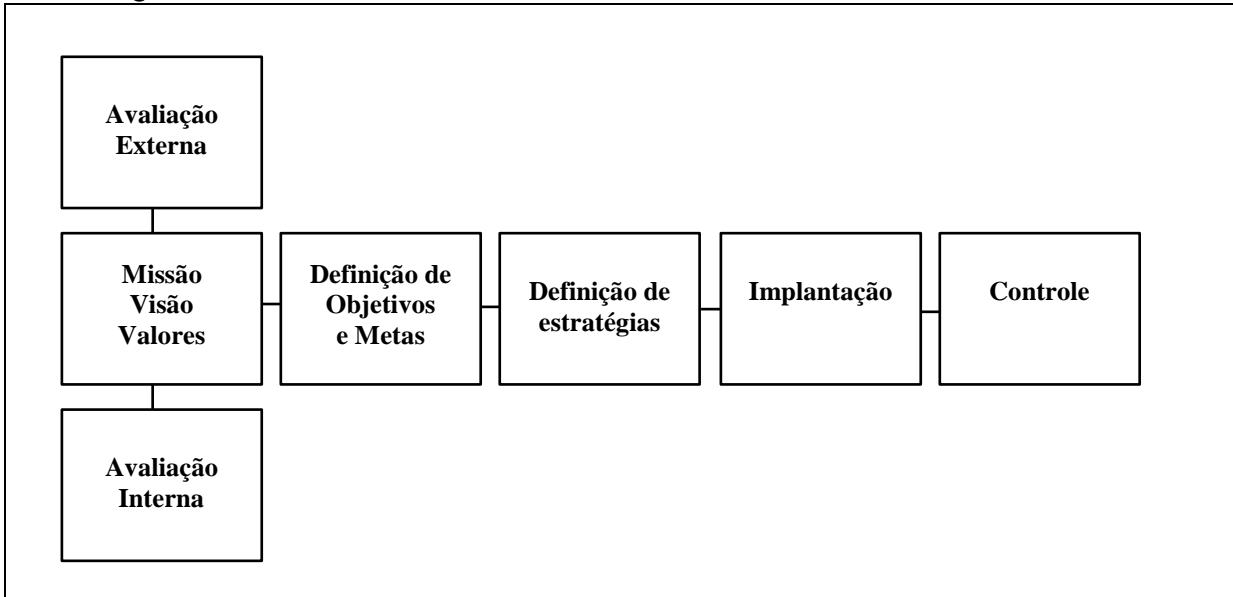


GRÁFICO 03 – MODELO TRADICIONAL

Fonte: Andrade; Amboni (2010).

ANDRADE e ANBONI (2002 p. 45) consideram que a racionalidade característica do planejamento estratégico tradicional, não é capaz de conceber todos os conhecimentos em cada linha de conduta possível. Dito de outra forma, o que cada indivíduo pensa é limitado pela própria limitação do seu conhecimento acerca de qualquer assunto ou variável.

Foi necessário reavaliar o papel dos *stakeholders* uma vez que a organização precisa manter diálogo e negociação constante com eles, isto é, com os clientes, grupos, regulamentadores, fornecedores, acionistas, entre outros:

A importância dos *stakeholders* está fundamentada no grau de contribuição para a competitividade da organização e no poder político que exercem nas organizações em relação às decisões tomadas. Estudos sobre o desenvolvimento das estratégias e como as organizações determinam as decisões abordam os *stakeholders* como influenciadores desse processo. (ANDRADE; AMBONI, 2010, p. 41)

Assim, o planejamento tradicional foi superado por meio da introdução de conceitos de estratégia. O gestor da organização tem que pensar de modo estratégico; significa dizer deve haver consciência das implicações das decisões tomadas hoje em relação ao futuro das pessoas, da organização e do meio.

Entretanto, podemos dizer que o planejamento estratégico foi o começo para que o IPSEMC pudesse retomar as suas funções saindo da gestão tradicional para uma gestão planejada. Contudo, os processos foram sendo aprimorados, repensados, repaginados, testados, e avaliados para que possa entrar deliberadamente no plano de ações administrativa da instituição.

De forma a executar a sua missão, planos e objetivos, uma organização tem de estabelecer uma estrutura, que reflita o que deve ser feito, por quem e como. Esta estrutura deve mostrar profundidade e eficiência (MANZINI, 1988, p.103).

Deste modo, TEIXEIRA (2005, p.101) define estrutura organizacional como o conjunto de relações formais entre os indivíduos e os grupos que constituem a organização.

Dentro das organizações existem dois tipos de estruturas, a estrutura formal e não formal, que as organizações a instituem para os indivíduos executarem suas funções básicas. Esse tipo de estrutura esta vinculada em toda a organização (CRUZ, 2005, p. 112).

É ela que define as funções de cada unidade de uma organização e a forma de colaboração entre as várias unidades e é normalmente representada num diagrama chamado organograma. Assim, as organizações mudam e cresce e a estrutura organizacional tem de evoluir, neste caso, ela deve ser gerida e modificada através dos processos do desenho organizacional.

Existem alguns sintomas de deficiência estrutural que podem ser identificados e que podem tornar necessária a adaptação de um novo tipo estrutural. Alguns dos mais relevantes são, segundo DAFT (2007, p. 223): lentidão, adiamento ou fraca qualidade das decisões; défice de inovação; declínio no nível de desempenho; e níveis demasiado elevados de conflitualidade.

As organizações variam de acordo com sua complexidade, pois no mercado competitivo existem diversos tipos e a estrutura torna-se um componente de grande importância nas relações das mesmas com o ambiente. As organizações tem o objetivo de organizar, pois “organizações não surgem simplesmente”, destaca Richard Hall (2004, p. 191). O que ressalta aqui é demonstrar que a natureza dos ambientes organizacionais é impactada por condições inerentes ao seu ambiente externo e então complementa que cada aspecto ambiental exerce um impacto diferente sobre uma organização.

Há um elemento de destaque a respeito de estruturas organizacionais é a complexidade, que envolve a hierarquia, a divisão de tarefas, os departamentos e o controle.

Por meio dessas formas de avaliação de complexidade, pesquisas indicam que a maioria das organizações é complexa, sendo que as mesmas sobrevivam e se desenvolvam mais complexas, dificultando a comunicação, coordenação e controle.

A relação entre estrutura organizacional e processos organizacionais é demasiadamente extensa, variando de acordo com a situação e o processo. Mas dentro desse tema, pode-se destacar que toda a estrutura organizacional é responsável pela realização dos processos, e a caracterização das organizações permite perceber como os processos se desencadeiam dentro da dinâmica estrutural.

Para que a organização tenha a sua gestão eficiente é preciso que todas essas questões de complexidade, especificação, incerteza e etc. sejam analisadas para que sua estrutura se adapte melhor com as questões do ambiente, por isso a análise do ambiente permite que a estrutura esteja de acordo com o ambiente e os objetivos organizacionais.

Assim sendo para que a organização tenha uma estrutura adequada as suas tarefas ela deve-se levar em consideração a situação atual da organização e também alguns aspectos, como, natureza das atividades, controle interno, execução e etc., para isso existem alguns tipos de estruturas que podem colaborar com todas as questões de complexidade, especialização, tamanho da organização, grau de incerteza e relações de funções.

O modelo de Estrutura Funcional se aplica as especializações das funções e deriva suas origens de Taylor. Neste tipo de estrutura organizacional “as atividades são reunidas por funções comuns do nível mais baixo até o topo da organização” (DAFT, 1999, p. 141).

Deste modo, as formas de coordenar e controlar a organização são principalmente feitas por meio da hierarquia. Assim sendo uma estrutura reunida em departamentos, tem os planejamentos e orçamentos elaborados por função. Dentre as características principais dessa estrutura destaca-se, forma piramidal, centralização das decisões, linhas formais de comunicação (CHIAVENATO, 2000 p. 70).

Conforme DAFT (1999, p. 146) o principal valor desse modelo de estrutura é que “ela possibilita que a organização persiga a adaptabilidade e a eficácia dentro das divisões de produto simultaneamente com a eficiência nos departamentos funcionais”.

Para se estabelecer qual a estrutura a ser utilizada por uma organização, a primeira questão a ser observada é o ambiente global em que ela se encontra, a partir dessa análise é possível estabelecer alguns parâmetros que se adaptam os diversos tipos de estruturas existentes.

2. ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO IPSEMC

A alta organização dá sentido à organização, estabelecendo metas e desenvolvendo planos para que a mesma alcance e tenha resultados. Nesta pesquisa analisaremos estruturas

importantes para determinar a ação estratégica e veremos como essa ação afeta o projeto organizacional. Para gerenciar bem, os gestores precisam de um sentido claro e objetivo de como medir com eficácia. São o propósito e a direção que dão a direção de como o gestor irá se comportar e como a organização será projetada e gerenciada.

Este processo começa com uma avaliação do ambiente externo (ameaças e oportunidades). No entanto a “primeira responsabilidade da alta administração é determinar as metas, a estratégia e o projeto organizacional, e desse modo adaptar a organização em um ambiente de transformação” (DAFT, 2010 p.54).

No caso do IPSEMC fica muito clara a definição dessas primeiras informações em relação a:

- a) Missão:** Promover a gestão previdenciária dos servidores estatutários do Município de Cabedelo de forma ética, transparente e legal por meio de uma prestação de serviços voltada para a excelência.
- b) Visão:** Ser referência regional na área de gestão e cultura previdenciária municipal até 2017.
- c) Valores:** resumidos no quadro
- d) Metas:** Através de um planejamento estratégico o IPSEMC planeja as metas e ações a serem alcançadas, de modo que tudo seja devidamente observado através de uma planilha de ações.

VALORES EMPREGADOS A VISÃO DO IPSEMC		
I	INOVAÇÃO	Promover mudanças através da melhoria contínua, visando à prestação de um serviço com excelência.
P	PROFISSIONALISMO	Buscar a capacitação constante de nossa equipe e aplicá-la à gestão previdenciária.
S	SUSTENTABILIDADE	Desenvolver a cultura da responsabilidade socioambiental visando realizar ações que contribuirão para o bem-estar e a defesa dos interesses dos previdenciários e da sociedade.
E	ÉTICA	Agir de acordo com os princípios morais que delimitam as relações pessoais e impessoais descritas no Código do IPSEMC.
M	MOTIVAÇÃO	Criar um ambiente de trabalho estimulante e incentivador, orientado para a superação de obstáculos e alcance de resultados.
C	COMPROMISSO	Assumir a responsabilidade na relação com as partes interessadas (previdenciários, governo e sociedade civil em geral) e com os objetivos do IPSEMC.

QUADRO 04 – VISÃO DE VALORES

Fonte: IPSEMC (2014).

A direção organizacional é executada por meio de decisões sobre o formato da estrutura organizacional, se essa será orientada para aprendizado ou para resultados eficientes de gestão. O projeto organizacional mostra a forma como as metas e as estratégias são implementadas. No gráfico a seguir podemos afirmar que a seta que parte do projeto organizacional é voltada na direção da estratégia, isso que dizer que as estratégias são elaboradas a partir da atual conjuntura da organização de forma que projeto atual baliza a mesma.



GRÁFICO 4 - Papel da alta administração na direção, projeto e eficácia organizacional.
Fonte: Adaptado de Arie Y. Lewin e Carroll (1994).

COMPARATIVO COM O INSTITUTO DE PREVIDÊNCIA DOS SERVIDORES MUNICIPAIS DE CABEDELO

Através do gráfico acima podemos fazer a seguinte relação com o IPSEMC: As **metas operativas** designam os fins buscados por meios de procedimentos operacionais da organização e explicam onde a organização almeja chegar. Seus resultados são mensuráveis, mas de curto prazo e fornecem a direção para as decisões e as atividades do dia-a-dia. Já as **metas de mercado**, no caso IPSEMC visualiza como ele se comporta para fazer as aplicações na carteira de investimentos. O **desenvolvimento de pessoal** diz respeito ao treinamento, à promoção e segurança dos colaboradores. As **metas de inovação e mudança** relaciona-se

com a flexibilidade a prontidão interna para se adaptar as mudanças ambientais inesperadas. E **as metas de produtividade** referem-se à quantidade de resultados obtidos a partir de recursos disponíveis.

As metas oficiais e as declarações de missão descrevem um sistema de valor para a organização, enquanto as metas operacionais representam as tarefas primárias da organização. As metas oficiais legitimam a organização, ao passo que as metas operativas são mais explícitas e definidas (DAFT, 2010 p. 59).

Uma estrutura organizacional é relativamente estável de interligações entre o usuário e o trabalho que compõe a organização. Para isso, vamos demonstrar os três principais elementos da definição da estrutura de uma organização:

- a) Indicação das subordinações, de níveis da hierarquia e de controle.
- b) Identificação dos membros da organização em unidades organizacionais;
- c) Definição de projetos, coordenação e integração entre as unidades organizacionais.

Entretanto, os três elementos se referem aos aspectos verticais e horizontais da organização. O primeiro e o segundo é a estrutura hierárquica vertical, ou melhor, o próprio organograma. Estes três elementos da estrutura referem-se aos aspectos verticais e horizontais da organização. O último ao padrão de interações que os membros da organização estão sujeitos.

E o que podemos entender como uma ligação vertical? É usada para coordenar atividades entre os níveis mais elevados e mais baixos da estrutura organizacional. Os funcionários dos níveis inferiores devem realizar suas atividades em conformidade com as metas de alto nível, e os dirigentes devem ser informados sobre as atividades realizadas pelos níveis inferiores. Já a ligação horizontal relaciona-se a quantidade de comunicação e coordenação horizontal através das unidades organizacionais.

O ambiente consiste em elementos internos e externos à organização, mas que podem, eventualmente, interagir. O **domínio ambiental** de uma organização é o território onde uma instituição se arrisca quanto aos seus produtos, serviços e mercados atendidos. O domínio define o nicho da organização e os setores externos com os quais a instituição interagirá para realizar suas metas DAFT (2010, p. 132).

O ambiente de tarefas inclui os setores com os quais a organização interage diretamente e que têm um impacto direto na capacidade de a organização alcançar suas metas.

No ambiente geral engloba os setores que podem não ter um impacto direto nas operações do dia-a-dia de uma organização, mas que a influenciarão de maneira indireta. (DAFT, p. 132). No IPSEMC é o de serviços, onde foi feita capacitação do funcionalismo

para permitir mudanças no seu desenvolvimento, adquirir novas experiências e aplicar nas tarefas diárias.

Entretanto a organização IPSEMC é referência no Brasil alcançando em 1º lugar nos RPPS (Regimes de Previdência Pública Social). Destacando-se no cenário nacional como o mais organizado, o que teve mais investimentos e melhoria na sua gestão. Em seu ambiente geral, o IPSEMC interage com as organizações:

- No interage diretamente no ***governo municipal***, pois o mesmo repassa recursos advindos do funcionalismo ativo;
- No ***setor de recursos financeiros*** onde o mercado de investimentos é analisado por uma equipe econômica multidisciplinar;
- No ***setor sociocultural***, a instituição lida com normativos de conduta que rege seus servidores como o código de ética institucional. Outra influência é a eleição política que acontece a cada quatro anos influenciando o clima organizacional interno durante o período eleitoral. Os projetos adotados pelo CCI – Centro de Convivência do Idoso que pertence à secretaria do Bem Estar em parceria com o IPSEMC;
- No ***setor tecnológico***, o IPSEMC possui um setor interno de controle e desenvolvimento de sistemas corporativos, e implantação de sistema integrado de gestão.

A incerteza ambiental são as condições ambientais de complexidade e mudança, escassez de recursos materiais e financeiros. Ela pertence aos setores com os quais uma organização negocia de forma regular e cotidiana. O volume total de incerteza é a incerteza acumulada por todos os setores ambientais. O ambiente pode ser estável ou instável, homogêneo ou heterogêneo, simples ou complexo (DAFT, 2010 p. 137).

O IPSEMC lida com algumas incertezas ambientais, possui um ambiente **complexo** porque possui um alto número de elementos externos que influenciam as suas operações tais como alterações em leis governamentais, alterações de mercado, alterações de investimentos, etc. Além dos processos políticos e das mudanças ocorridas na sociedade, que cobram cada vez mais por transparência, rapidez nas respostas de suas demandas, e controle de qualidade do serviço prestado. O domínio ambiental é **estável** porque permanece o mesmo por um longo período de meses ou anos, e não muda de maneira abrupta, o processo de mudança quando ocorre é lento. Geralmente as organizações prestadoras de serviço público são estáveis.

De acordo com a estrutura ilustrada na figura (4), a instituição o IPSEMC se encontra na dimensão **complexo e estável**, seu campo de ação é **homogêneo** porque a atividade é a

mesma e as suas relações com outros órgãos públicos e clientes são as mesmas, e apresenta uma **incerteza baixa e moderada**, com os seguintes fatores:

- Grande número de elementos externos, e os elementos são diferentes;
- Os elementos permanecem os mesmos ou mudam lentamente.

DEMONSTRATIVO DA INCERTEZA AMBIENTAL

Estável	Simples + Estável = baixa incerteza	Complexa + Estável = Incerteza baixa-moderada
Instável	Simples + Instável = Incerteza alta-moderada	Complexa + Instável = Alta Incerteza
	Simples	complexa

IMAGEM 03 - Tipologia para analisar a incerteza ambiental

Fonte: DAFT (2010)

A incerteza ambiental representa uma contingência importante para a estrutura organizacional e comportamentos internos, por isso as organizações precisam ter o ajuste correto entre a estrutura interna e o ambiente externo. Essas diferenças ocorrerão com relação aos cargos e departamentos, diferenciação organizacional e integração, processos de controle, planejamento e previsão. Estar conectado ao ambiente externo favorece aos gerentes para que eles possam responder às mudanças no mercado e a outros desenvolvimentos (DAFT, p. 143 2010).

A organização tem uma **alta diferenciação** entre departamentos e gerências, pois os departamentos e tarefas internas estão subdivididos em partes separadas, específicas e rigidamente definidas, cada um voltado para a sua área de conhecimento, por isso ela tem uma estrutura bastante formal, caracterizada comunicação vertical e escrita, com muitas normas, procedimentos e forte hierarquia de autoridade, onde o conhecimento e controle estão centralizados no alto da organização, usando então um **sistema mecanicista**.

Ela disponibiliza serviços online de atendimento ao servidor inativo, e informações diversas sobre suas atividades, atendimentos e legislações por meio de mecanismos tradicionais e modernos informatizados, para aumentar o seu relacionamento com a sociedade e dar respostas mais rápidas, utiliza a extranet e intranet.

A organização interage com um ambiente de *incerteza baixo-moderada*, apresentando uma **estrutura mecanicista**, formal e centralizada (DAFT p. 145). A gerência de relações com os servidores e a colaboradores apresenta alguma administração de fronteira, através de mecanismos tecnológicos de relacionamento. Em toda a instituição há poucos papéis de integração, os servidores têm funções especiais, e são esclarecidos sobre a sua contribuição para os outros departamentos. Há uma velocidade de resposta, levando-se em conta o estreitamento dos meios de comunicação entre a organização e os usuários. Vejamos o exemplo na figura abaixo:

A CONTINGÊNCIA PARA A INCERTEZA AMBIENTAL			
Estável	Estrutura mecanicista: formal e centralizada	Estrutura mecanicista: formal e centralizada	
Instável	Estrutura orgânica, trabalho em equipe: participativo e descentralizado	Estrutura orgânica, trabalho em equipe: participativo e descentralizado	
	Simples	Complexa	

FIGURA 5. A estrutura de contingência para a incerteza ambiental

Fonte: DAFT (2010)

O IPSEMC vem utilizando **recursos tecnológicos** de informação para estar bem conectada aos clientes, fornecedores e órgãos públicos, por meio da *internet* e banco de dados corporativos e por atuar em um ambiente complexo, seu ambiente interno também é complexo. Os funcionários influenciam por meio de sugestões inovadoras o processo de tomada de decisão, porém a sugestão é feita diretamente ao chefe. Há uma gestão de conhecimento, melhores práticas e lições aprendidas.

O uso gestão organizacional planejada é uma grande aliada no controle de processos, pois lida com milhares de papéis e informações diversas. Como toda instituição pública, só pode fazer o que a lei permitir, por isso há o uso de regimentos e normas institucionais. O IPSEMC vem estabelecendo conexões interorganizacionais com empresas privadas, órgãos públicos e autarquias previdenciárias através de seminários, congressos, associações, etc.

Um **ecossistema organizacional** é um sistema formado pela interação de uma comunidade de organizações e seus ambientes. Pode construir relacionamentos de muitas maneiras, tais como estabelecer acordos, parcerias de negócios, troca de experiências, treinamentos, etc.

Na organização o papel de liderança do gestor ainda está relacionado a responsabilidades tradicionais da estrutura corporativa, do desenho das estruturas hierárquicas e sistemas de controle. Possui uma estrutura de relacionamento interorganizacional do tipo “Institucionalismo” (DAFT, 2010, p. 150).

O IPSEMC mantém relacionamentos de parceria com outras organizações similares para compartilhar conhecimentos, e relacionamento de cooperação com seus colaboradores e usuários. Encontra-se sob a perspectiva institucional, tende a ser muito interconectada por prestar serviço público essencial para a sociedade. Preocupa-se com uma prestação eficiente para manter a legitimidade das suas partes interessadas. Seu ambiente é institucional, composto de normas e valores, é conduzida para refletir o que a sociedade mais ampla vê como maneiras corretas de organizar-se e comportar-se, tendo esse comportamento ainda mais acentuado por causa fiscalização constante de agências reguladoras e da própria sociedade.

Entretanto, o IPSEMC criou o seu próprio ecossistema organizacional, integrando o órgão a um relacionamento interorganizacional. A grande demanda de serviços, processos e negócios, é perceptível que nenhuma instituição seja capaz de caminhar sozinha. Pensando nisso e na trajetória, o IPSEMC, adota e agrupa um relacionamento cooperativo e de forma horizontal, onde ambos se unem afim de co-evoluir e reivindicar para se tornar ainda mais forte.

Surge a ASPREVPB (Associação Paraibana dos Regimes Próprios de Previdência) onde o IPSEMC se associa para se tornar mais forte. Essa associação tem o intuito de representar as instituições de previdência do setor público, defender suas exigências, direitos e prerrogativas, bem como, promover eventos objetivando a unificação de procedimentos e os estudos de problemas das entidades. O **ecossistema organizacional** está inserido na mudança do papel de gerenciamento, adquiriu-se esse modelo por compreender que o ganho é maior, e por existir uma cooperação e adoção mútua (DAFT, p. 166). A ASPREVPB juntamente com o IPSEMC, percebeu que elas serão mais fortes trabalhando juntas, e que ambas lutam para fortalecer e contribuir na evolução do ecossistema.

Segundo (DAFT 2010 p. 183). Dentro do campo de **similaridade institucional**, ela mantém conexões de aprendizagem com outras organizações semelhantes. Ela sofre influências de pressões externas em seus processos, dentre elas estão às forças miméticas (*benchmarking*), coercitivas (governo) e normativas (padrões técnicos)

Um sistema de **gerenciamento de informação** fornece informações e suporte para a tomada de decisões gerenciais. Fornece relatórios que resumem os dados e apoiam a tomada de decisões do dia-a-dia. A organização possui alguns sistemas que emitem relatórios e

importantes dados para colaborar com a tomada de decisões de gerentes. Tem alguns sistemas que fornecem informações essenciais para o gerenciamento de processos é o sistema de RP (planejamento de recursos) utilizado para o controle financeiro, orçamentário e contábil, banco de dados desenvolvidos internamente pelo setor de TI o controle de **transporte** e para o controle de **protocolos**.

O IPSEMC também investiu na ferramenta “intranet” para uso de suas aplicações para comunicação interna e processos administrativos. Seu site é dotado de informações que qualifica sua capacidade de interatividade entre a organização e o público alvo, dando ênfase a publicidade de suas ações.

Sabemos que aplicações de sistemas computadorizados mais sofisticados ajudam os gerentes organizacionais a melhorar a suas tarefas diárias, o fluxo de comunicação interna, e de dados coorporativo para ajudar a tomadas de decisões importantes e de controle. Os elementos de controle são diversos sistemas de controle gerencial, dentre os quais se destaca o *balanced scorecard*. Já o SIG (Sistema de Gerenciamento de Informação) fornece informações e suporte para a tomada de decisões gerenciais. E também o SIE, sistema de informações executivas somente utilizadas nas esferas da alta gerência. O SAD (sistema de apoio à decisão) é voltado aos gerentes de todos os níveis da organização. Já temos também o sistema de controle gerencial, que são definidos como rotinas, relatórios, procedimentos formais que usam informações para manter ou alterar padrões de atividades organizacionais. Isso serve para criar orçamentos, planejar, avaliar desempenhos, alocar recursos, e recompensar funcionários, etc. O *Balanced Scorecard* ajuda a gerência a se concentrarem nas medidas estratégicas fundamentais que definem o sucesso de determinada organização ao longo do tempo e na transmissão clara por toda a organização.

É um órgão que caminha a passos largos para o desenvolvimento, mas que precisa em sua base mais informação sobre o assunto de TI, foi observado em uma das entrevistas propostas que o IPSEMC está devidamente aberto a mudanças, transformações e novas tecnologias. Entretanto, alguns serviços já foram implementados, mas necessita ainda de acompanhamento as mudanças tecnológicas no mercado, e por se tratar de um ambiente público torna-se mais difícil a adequação do mesmo por causa do processo burocrático que se acha a máquina pública (IPSEMC 2014).

Diferentemente de empresas privadas, a organização pública tem suas características diferenciadas, entretanto vale ressaltar que pode ser adequada a realidade pública. O que o sistema de TI pode alavancar numa instituição pública como o IPSEMC? Os servidores e clientes pode utilizar um espaço virtual para acesso direto de informações ou serviços sem precisar ir até o local; pode também ter uma estrutura organizacional descentralizada

reduzindo as camadas administrativas e descentralizem em a tomada de decisões. Melhorando também sua coordenação interna se conectando através de intranets ou ambientes externos para assuntos administrativos. Com isso, melhora o desempenho das relações interorganizacionais.

Os sistemas de **controle organizacional** envolvem o uso de “feedback” para determinar se o desempenho organizacional atende aos padrões estabelecidos para ajudar a organização a atingir suas metas. Guia o estabelecimento de medidas e padrões de desempenho e compara as medidas de desempenho atual com os padrões estabelecidos, auxilia o gestor e sua equipe a fazer os ajustes necessários nas atividades de trabalho, nos padrões de desempenho e nas metas para ajudar a instituição a ser bem sucedida (DAFT, 2010 p.62).

Os sistemas de controle gerencial da organização são amplamente definidos como as rotinas, relatórios e procedimentos formais que usam informações para manter ou alterar padrões nas atividades organizacionais. Seus sistemas de controle são padronizados, administrados de modo mecanicista e complexo. Essa complexidade define a sua necessidade de várias especialidades funcionais dentro da organização, e por isso apresenta várias funções como as de direção, diretorias, chefias, coordenação, assessoria, técnica, e etc.

Ela é comprometida com seu serviço e suas tecnologias existentes, tendo dificuldade de apoiar inovações para o futuro e não possui departamento de pesquisa e desenvolvimento.

A missão, visão e valores organizacionais estão estabelecidos e compartilhados com seus funcionários, apresenta alto formalismo nas comunicações internas e externas com uso de formulários, hierarquia verticalizada, normas e procedimentos, as operações são responsabilidades do gestor executivo.

Embora muitas organizações estejam tentando diminuir a burocracia e reduzir as regras e procedimentos que restringem os funcionários, toda instituição precisa de sistemas para guiá-la e controlá-la. O controle ainda é uma grande responsabilidade dos gestores, e eles podem escolher estratégias de controle organizacional de diferentes tipos de informação, mas também podem aparecer simultaneamente na organização.

A organização IPSEMC, na dimensão do **controle burocrático** de suas atividades, faz uso de diversas regras (faz o que tiver na lei, normativos do setor, constituição federal/88, etc.), padrões de procedimentos, hierarquia de autoridade nas linhas de comando, políticas de disciplina com o código de ética institucionalizado, documentação escrita através de formulários, memorandos, registro de atendimento (RA), processos e projetos organizados em dossiês/pastas, solicitações protocoladas formalmente, e aplica a autoridade legítima dos seus gestores, baseado na autoridade racional legal, com uma comunicação vertical.

Em relação ao controle burocrático considerando a política de responsabilidade social adotada pelo IPSEMC que em suas diretrizes gerais, se compromete a incorporar as práticas de serviços públicos, os valores organizacionais essências identificado no planejamento estratégico através do seu código de ética. No IPSEMC são registradas as atas do Conselho Previdenciário do Município, do Comitê de Investimentos – COI e do Comitê de Controle e Avaliação de Benefícios – COCAB – publicadas no POI – Periódico Oficial do IPSEMC. Mensalmente são publicados no POI – Periódico Oficial do IPSEMC os benefícios concedidos, desde que haja naquele mês; publicados também no PREVIPSEMC, como também, os usuários poderão acompanhar o andamento dos processos no menu "Serviços > Acompanhamento de Processos".

Na dimensão do **controle de mercado**, a organização faz uso do controle de concorrência através de licitações para contratar serviços e materiais de empresas terceirizadas, e faz uso do relacionamento de trocas com eventos entre empresas similares do mercado. O controle de mercado se dá também através de reuniões do conselho previdenciário, para discutir investimentos, como foram ocorridas no mês de junho deste ano Conselho Previdenciário, para a qual também foi convidado o Comitê de Investimentos do instituto a fim de reciclar seus conhecimentos em termos de investimentos (COI), tendo como principais palestrantes Luana Porto, representante do Banco do Nordeste do Brasil S.A. (BNB) e Daniel Tavares, representante do BTG Pactual, os quais fizeram exposições de fundos de investimentos que pretendem atender o alcance da meta atuarial tão difícil de ser num momento em que o estresse por várias razões domina o mercado financeiro.

Para Léa Praxedes, Presidente do IPSEMC: “é fundamental manter este tipo de intercâmbio com empresas sérias e respeitadas não só no Brasil como em outros países, que podem oferecer propostas de investimentos seguros”. Muito mais nos tempos atuais, quando o número de crimes praticados por empresas fraudulentas contra os RPPS tem atingido tantos no país, razão pela qual necessitamos tomar todo tipo de cuidado para cuidar da reserva previdenciária garantidora dos benefícios concedidos é feito pela Empresa Crédito e Mercado que dá suporte de consultoria financeira. Ela apresenta um panorama de mercado, toma decisões com base na taxa de inflação do mês anterior. O COPOM - Conselho Monetário Internacional e a SELIC vendendo o melhor investimento em fundo de curto, médio e longo prazo (renda fixa ou variável) entre um a dois anos.

E no **controle de clã**, faz uso da cultura corporativa para controlar o comportamento, usando os valores e crenças organizacionais compartilhados. Desenvolver a cultura da responsabilidade socioambiental visando realizar ações que contribuirão para o bem-estar e a defesa dos interesses dos previdenciários e da sociedade. Ao que se refere ao domínio geral da

organização, envolve todos os setores, além dos serviços, lidam com recursos financeiros aplicados no mercado em consonância com o que determina as normas federais face às condições econômicas do país e do mundo.

SÍNTESE DO PROJETO DO PLANO ESTRATÉGICO DE AÇÕES DO IPSEMC

01	Lançamento oficial do PE-IPSEMC.	28/02/2013
02	Definições: negócio, slogan, missão, e visão.	13/03/2013
03	Revisão da missão, visão e definição dos valores.	20/03/2013
04	Política de fechamento da 1ª parte do PE	27/03/2013
05	Análise interna	24/04/2013
06	Continuação da análise interna	08/05/2013
07	Continuação da análise interna – previdência	21/06/2013
08	Continuação da análise interna – servidores	28/06/2013
09	Análise SWOT – utilizada para fazer análise ambiental, sendo à base da gestão e do planejamento estratégico.	25/07/2013
10	Definição de estratégias, metas, ações, indicadores de desempenho, mapa estratégico e quadro de resumo.	31/08/2013
11	Detalhamento e agendamento da execução das ações e homologações do documento final	28/09/2013
12	Lançamento oficial do PE	13/12/2013

QUADRO 5 – Agenda do planejamento estratégico do IPSEMC

FONTE: IPSEMC 2014

RESULTADOS DE METAS ALCANÇADAS:

O IPSEMC tem procurado cumprir as etapas do planejamento estratégico, e procurando também tornar públicas essas ações. Cumprindo com o cronograma até o momento, as seguintes etapas foram cumpridas, entre as metas alcançadas no período de agosto de 2013 a agosto de 2014, destacam-se as seguintes:

Estratégia I - PROGRAMAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO ADMINISTRATIVO

Objetivo Estratégico 2	Meta 01	Consolidar princípios da eficiência da gestão.
Objetivo Estratégico 7	Meta 01	Desenvolver Manuais de Procedimentos por (área)
Objetivo Estratégico 5	Meta 01	Reavaliar os Processos de Aposentadoria Por

		Invalidez Para Adequar à EC n° 70/2012.
Objetivo Estratégico 8	Meta 01	Padronizar os Formulários do IPSEMC.
Objetivo Estratégico 11	Meta 01	Fortalecer as Parcerias Institucionais do IPSEMC.

QUADRO 06 – Metas alcançadas

Fonte: IPSEMC 2014

Estratégia II - PROGRAMAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Objetivo Estratégico 3	Meta 01	Planejar a Criação de Curso de Pós-Graduação (lato sensu) na Área Previdenciária Sediado no IPSEMC, em Parceria Com IES Pública.
------------------------	---------	--

QUADRO 07 – Metas alcançadas

Fonte: IPSEMC 2014

Estratégia III - PROGRAMAÇÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Objetivo Estratégico 1	Meta 01	Desenvolver Um Projeto de Segurança da Informação do IPSEMC.
Objetivo Estratégico 2	Meta 01	Desenvolver Um Projeto de Divulgação da Imagem Institucional do IPSEMC.

QUADRO 08 – Metas alcançadas

Fonte: IPSEMC 2014

A aplicabilidade dos levantamentos de dados no IPSEMC foi feita no período de Novembro/Dezembro de 2014 e foram entrevistadas através do questionário 100% dos funcionários. Dos setores da presidência até o pessoal de apoio, mas por se tratar de uma análise da estrutura a pesquisa restringiu-se apenas ao ambiente institucional.

Constatou-se que as definições estabelecidas no plano estratégico de ações tornaram-se metas e objetivos concretos. Trazendo uma redesenho organizacional eficiente que busca a qualidade na prestação dos serviços elencados por essa autarquia pública.

Entretanto os dados levantados por esta pesquisa serviram de parâmetro para analise do contexto da estrutura organizacional do IPSEMC. Seguindo os critérios estabelecidos no questionário podemos então caracterizar essa estrutura e discerni-la.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse trabalho de pesquisa foi analisar como um planejamento estratégico pode ser uma ferramenta eficaz para elaboração do desenho do modelo organizacional de uma instituição, órgão ou departamento. Entretanto, para se criar um modelo eficiente de prestação de serviços, como é no caso do IPSEMC que trabalha com aposentados e pensionistas do governo municipal da prefeitura de Cabedelo/PB, é necessário um planejamento de ações para que a organização possa definir um padrão, ou modelo que possa atender as necessidades do órgão. Daí, sendo dessa forma elaborado para que seja eficiente e eficaz para que a qualidade apareça na prestação dos serviços, na comunicação interna e externa, no controle ambiental, na projeção para o ambiente competitivo.

Foram apresentados conceitos, modelos e características do planejamento estratégico e a influência que exerce sob o planejamento organizacional, bem como foi contextualizada sua importância para as organizações. Foi visto que o modelo de planejamento tem que oferecer flexibilidade para que as especificidades e natureza de cada organização possam ser contempladas, dada a isso fomentar a organização para adequação dos parâmetros propostos para nortear o planejamento organizacional.

Os modelos são baseados em teorias e podem sofrer adaptações, mas o importante é que cada tipo de organização seja pensada levando em consideração a sua cultura, seus serviços, sua missão, visão e características.

Uma organização pública não pode ser vista em seu funcionamento e necessidades sistêmicas do mesmo que uma empresa privada, ou como uma empresa sem fins lucrativos. O responsável pela elaboração do planejamento organizacional tem que ser objetivo, mas procurar inovar, interpretar o que realmente uma organização precisa para crescer e se destacar no ambiente, em sua área de atuação, sem precisar abrir mão de sua natureza. Pois quanto maior for realista o plano organizacional há chances de sucesso.

A legislação previdenciária é outro importante fator que define o que as organizações podem ou não fazer, de modo que o planejamento estratégico e organizacional tem que estar subordinados a esta variável onde há sempre novas exigências e nem sempre estas mudanças são previsíveis.

A gestão do planejamento estratégico e organizacional tiveram alguns pontos de alcance como foi demostrado aqui nesta pesquisa, mas existem alguns que ainda estão em andamento, em conformidade com a política local, com as políticas de previdência que muda constantemente suas regras e ações.

Neste caso, o gestor prima pela segurança de equacionar seus pontos fracos e fortes, de estabelecer princípios, valores, sua visão e missão organizacional, para saber em que a organização trabalha e que tipo de serviço está prestando para seus aposentados e pensionistas. Enfim, o planejamento estratégico permite um diagnóstico preciso da instituição, que resulta no planejamento organizacional para que as metas e os objetivos traçados sejam alcançados e o IPSEMC alcance o controle para um planejamento organizacional eficiente, onde há fluxo dos processos sem barreiras burocráticas que impeçam o resultado final de suas ações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Disponível em <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 01.08.2014.

BRASIL. Lei nº 101, de 27 de Novembro de 1998. Dispõe sobre as regras gerais para organização e o funcionamento dos regimes próprios de previdência social dos servidores públicos da União, dos Estados e do Distrito Federal e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em 01.08.2014.

BRASIL. Presidência da República Federativa do Brasil. Disponível em: <<http://www2.planalto.gov.br>>. Acesso em 16.08.2014.

CRUZ, Tadeu. Sistemas, Métodos e Processos: Administrando Organizações por meio de Processos de Negócios. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

DAFT, Richard L. Teoria e projeto das organizações. 2 ed. São Paulo: Editora Cengage Learning 2010

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HALL, Richard H. Organizações – Estruturas, Processos e Resultados. 8^a ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 2004.

IPSEMC – Instituto de Previdência dos Servidores Municipais de Cabedelo. Disponível em: <<http://ipsemc.pb.gov.br>>. Acesso em 09.08.2014.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Metodologia do trabalho científico. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

RABELO, Flávio Marcílio. Regimes Próprios de Previdência: Modelo Organizacional, Legal e de Gestão de Investimento. Brasília: MPS; SPS, 2001.

MPAS – Ministério da Previdência Social. Disponível em: <<http://www.mpas.gov.br>>. Acesso em 11.08.2014.

SANTOS, Marisa Ferreira dos. Direito Previdenciário Esquematizado. São Paulo: Saraiva 2011.

SERRA, Fernando; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. Administração estratégica: conceitos, roteiro prático, casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

TAYLOR, Frederick W. Princípios da administração científica. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1995.

APÊNDICE

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA

Apêndice A – ROTEIRO DA ENTREVISTA APLICADA

Questionário

À

Instituto de Previdência dos Servidores Municipais de Cabedelo – IPSEMC

Prezado respondente, este questionário é o instrumento da pesquisa de campo para coleta de dados para uma pesquisa universitária, cujo objetivo é analisar a estrutura organizacional do IPSEMC para fins de elaboração de trabalho de conclusão do curso de Tecnologia em Gestão Pública. O aluno graduando Dárcio Xavier Ferreira conduzirá esta pesquisa para elaboração do seu TCC.

A sua participação é fundamental para o sucesso desta pesquisa.

Cidade: _____

Nome: _____

Cargo: _____

Questões:

• **DOMÍNIO AMBIENTAL**

Assinale os setores com qual esta organização se relaciona:

- a) Órgãos, autarquias públicas, etc. (concorrentes)
-
- b) Setor de **matérias primas** (fornecedores, terceirizadas)
-
- c) Setor de **recursos humanos** (agências de emprego, universidades, entidades de treinamento, sindicatos)
-
- d) Setor de recursos financeiros (bancos, investidores, acionistas, governo)
-
- e) Setor de **mercado** (consumidores, clientes, usuário potencial)
-

f) () Setor de **tecnologia** (técnicas de produção, ciência, computadores, TI)

g) () Setor de **condições econômicas** (taxa de desemprego, de inflação, de investimentos, crescimento)

h) () Setor **governamental** (cidade, estado, leis e regulamentações federais, impostos, serviços, processos políticos, sistema judiciário)

i) () Setor **sociocultural** (idade, valores, crenças, educação, religião, ética, consumidores e movimentos ecológicos)

1) Quantos funcionários a organização possui?

_____ cargos efetivos
_____ cargos comissionados

_____ terceirizados
_____ estagiários e menores aprendizes

• INCERTEZA AMBIENTAL

2) Você considera a organização em quais ambientes, explique:

() estável () instável _____
() homogêneo () heterogêneo _____
() simples () complexo _____

3) Quais incertezas ambientais a organização enfrenta?

Regulamentações governamentais () sim () não
Processos políticos () sim () não
Sociedade () sim () não
Tecnologia da informação () sim () não
Recursos humanos, materiais, serviços () sim () não
Outros: _____.

4) Quais os meios de divulgação / informação utilizados?

() Televisão () Extranet
() Rádio () Intranet
() Folders () Carros de som
() Jornais () Outros.

• ADAPTANDO-SE A INCERTEZA AMBIENTAL

5) A organização possui departamento de pesquisa e desenvolvimento que coleta informações sobre as mudanças no ambiente para adaptar-se?

() sim () não Explique:

6) A organização realiza programas de marketing?

7) Como você avalia a diferenciação (atitudes, valores, metas, educação) entre os Departamentos / Gerências da organização?

() baixa () média () alta () muito alta

8) A organização possui normas técnicas e procedimentos organizacionais / operacionais escritos?

() sim () não

Quais? _____

9) A organização possui mecanismos de controle de processos?

() sim () não

Quais? _____

10) Os funcionários influenciam por meio de sugestões inovadoras, o processo de tomada de decisões?

() sim () não

Explique: _____

11) Como as tarefas internas são divididas?

() Subdivididas em partes separadas e específicas.

() Ajustadas e redefinidas por meio da equipe.

Outros: _____.

12) De que forma está disseminado o conhecimento e o controle das tarefas?:

() Na Gerência.

() Em qualquer parte da organização.

() Na equipe de trabalho específica e na Gerência.

() Na equipe de trabalho específica.

() No funcionário que desempenha o trabalho específico.

Outros: _____.

• RECURSOS AMBIENTAIS

13) A organização mantém parcerias de negócios com outras organizações?

() sim () não

Quais? _____

14) Qual o tempo médio utilizado em contratos feitos com outras empresas para:

Prestação de serviços: () curto prazo () longo prazo () prazo em aberto.

Execução de obras Civis: () curto prazo () longo prazo () prazo em aberto.

Fornec. de materiais (segurança): () curto prazo () longo prazo () prazo em aberto.

Fornec. de materiais (escritório): () curto prazo () longo prazo () prazo em aberto.

Fornec. de materiais (obras): () curto prazo () longo prazo () prazo em aberto.

Consultorias de gestão: () curto prazo () longo prazo () prazo em aberto.

Outros: _____

15) A organizac o possui parcerias com outras instituic es p blicas?

() sim () não

Quais? (,) sim (,) não

• RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

16) Como a organização compra os recursos necessários para realizar seus serviços?

() costuma possuir mais de um fornecedor para um mesmo produto.

() costuma possuir apenas um fornecedor para um mesmo produto.

17) Quais são os recursos que têm maior importância para o negócio?

18) A organização compartilha conhecimento, experiência e recursos com outras organizações similares?

Explique:

• FORMA E NICHO ORGANIZACIONAL

19) Quais cargos/funções compõem a organização em geral?

20) Quais os meios de solicitação, reclamação e sugestão disponível para os clientes?

Intranet Ouvidoria

() Web site () Agência R

() Telefone () Órgãos mu-

() Agências de atendimento () Outros.

• TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E CONTROLE

23) Sobre o banco de dados corporativo, quais são os sistemas de gerenciamento de informação usados na organização (metas, controle e feedback)?

24) Sobre o banco de dados corporativo, quais são os sistemas de relatórios e apoio à decisão (rotinas, procedimentos formais, controle orçamentário, controle de qualidade, etc.)?

25) Sobre o banco de dados corporativo, quais são os sistemas de informações executivas (perspectiva financeira, indicadores de processos de negócios e de serviço ao cliente)?

26) A organização possui uma gestão de conhecimento (GC)? Se sim, responda aos itens a seguir:

27) Quais os mecanismos formais utilizados na GC?

28) Quais os mecanismos de TI utilizados na GC?

OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!