



Enap Escola Nacional de Administração Pública

Ana Carolina Baasch

**ANÁLISE DA CAPACIDADE ORGANIZACIONAL DA
PREVIC PARA O DESEMPENHO DAS SUAS FUNÇÕES
INSTITUCIONAIS**

Brasília – DF

março/2020

**ANÁLISE DA CAPACIDADE ORGANIZACIONAL DA PREVIC
PARA O DESEMPENHO DAS SUAS FUNÇÕES INSTITUCIONAIS.**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como parte dos requisitos para
obtenção do grau de Especialista em Gestão
Pública.

Aluno: Ana Carolina Baasch

Orientador(a): Prof(a). Dra. Rita de Cássia
Leal Fonseca dos Santos

Brasília – DF

Março/2019

ANÁLISE DA CAPACIDADE ORGANIZACIONAL DA PREVIC PARA O DESEMPENHO DAS SUAS FUNÇÕES INSTITUCIONAIS.

Autor(es): Ana Carolina Baasch
Superintendência Nacional de
Previdência Complementar - PREVIC

Gestão pública; capacidade organizacional; desempenho

Resumo (em português)

O presente artigo explora os resultados identificados em pesquisa direcionada à avaliação da capacidade organizacional da PREVIC para o cumprimento da sua missão institucional. Por meio do levantamento de dados e aplicação de formulário inspirado no Instrumento de Avaliação da Gestão Pública, identificou-se um quadro cada vez mais reduzido de servidores e de dotações orçamentárias. Ainda assim, a autarquia continua atingindo as metas institucionais estabelecidas, o que levou a autor a algumas reflexões para as próximas pesquisas.

Introdução

O presente artigo busca analisar a capacidade organizacional da PREVIC para o cumprimento da sua missão institucional frente a um cenário de crescimento do segmento fechado de previdência complementar.

A pesquisa envolveu a análise documental e de dados, e a aplicação de formulário para a avaliação da gestão da PREVIC, inspirado no “Instrumento para Avaliação da Gestão Pública 250 e 500 pontos”¹, que reúne um conjunto de orientações e de parâmetros para avaliar e melhorar a gestão, e tem por referência o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) e os conceitos e fundamentos preconizados pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização² (GesPública).

Os resultados demonstram que, após período de expansão, concentrado nos anos de 2010 a 2012, no qual a PREVIC estava se estruturando, a partir de 2013 houve redução expressiva do número de servidores da autarquia, em especial do seu quadro próprio.

O mesmo movimento ocorreu com as dotações orçamentárias que, a partir de 2013 passaram a se estreitar cada vez mais.

Apesar das restrições financeiras e do quadro de pessoal, a organização vem cumprindo as metas institucionais, o que levou o autor a propor reflexões sobre a autarquia, suas concepções e capacidade de entrega de valor público.

1. O Sistema Previdenciário Brasileiro

O sistema previdenciário brasileiro está dividido em três grandes grupos. O primeiro é a Previdência Social, ou Regime Geral de Previdência Social - RGPS, destinada aos trabalhadores formais brasileiros, fundada em um modelo de participação e custeio compulsório, que já passou

¹ Disponível em <http://www.gespublica.gov.br/biblioteca?keys=500>.

² Apesar do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GesPublica ter sido descontinuado em 2017, a atualidade e relevância de seus instrumentos foram validados mediante confrontação com os referenciais de avaliação da governança do Tribunal de Contas da União e de avaliação da capacidade organizacional da Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional - USAID. O instrumento de avaliação do GesPublica contém detalhamento pronto para aplicação ao contexto brasileiro.

– e continua passando - por várias mudanças conceituais e estruturais, envolvendo o grau de cobertura, o elenco de benefícios oferecidos e a forma de financiamento do sistema.

O segundo grupo compreende a previdência do servidor público, os chamados Regimes Próprios de Previdência Social – RPPS, os quais são instituídos e organizados pelos respectivos entes federativos, de acordo com as normas estabelecidas na legislação específica. A partir da instituição do regime próprio, por lei, os servidores titulares de cargos efetivos são afastados do RGPS.

Por fim, o terceiro grande grupo é o da Previdência Complementar, no qual o cidadão pode, por opção, acumular recursos para complementar a aposentadoria ou pensão aos dependentes, visando permitir uma maior qualidade de vida na fase pós-laborativa.

De acordo com a Lei Complementar nº 109, de 29 de maio de 2001, a Previdência Complementar é dividida em dois segmentos: a previdência aberta e a previdência fechada. O primeiro é destinado a quaisquer pessoas físicas e operados por Entidades Abertas de Previdência Complementar- EAPC, as quais são constituídas sob a forma de sociedade anônima e têm por objetivo instituir e operar planos de caráter previdenciário.

Ainda de acordo com o citado comando legal, a previdência fechada é operada pelas Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPC) e destinada aos empregados de empresas, servidores da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, bem como aos associados ou membros de pessoas jurídicas de caráter profissional, classista ou setorial.

O organograma abaixo representa o sistema previdenciário brasileiro:

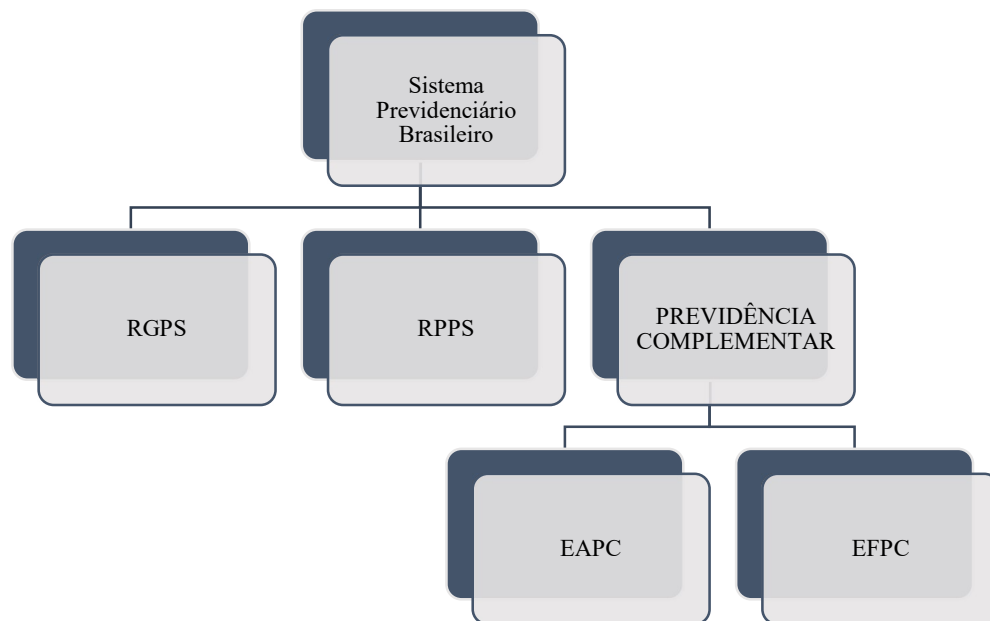


Figura 1: Fonte: <http://www.previdencia.gov.br/>. Elaboração do autor.

2. O Segmento Fechado de Previdência Complementar

O segmento fechado de previdência complementar compreende 295 Entidades que administram 1.075 planos de benefícios, oferecidos por cerca de 3.200 patrocinadores ou instituidores e atingindo mais de três milhões e trezentos mil participantes, aposentados e assistidos (Relatório Gerencial de Previdência Complementar, elaborado pela Secretaria de Previdência e Trabalho do Ministério da Economia e posicionado em junho/2019).

O patrimônio registrado no segmento é de cerca de 950 bilhões de reais, o que representa aproximadamente 14% do Produto Interno Bruto – PIB do Brasil.

Em sua obra, Vieira (2013) ressalta a importância da previdência complementar para a economia brasileira:

O segmento de previdência complementar além de representar um instrumento de proteção individual e social, tem se destacado no mecanismo de estímulo à economia nacional. Os recursos alocados nas entidades, vinculados com o caráter previdenciário, ou seja, de utilização em um momento futuro, proporcionam investimentos que impulsionam a atividade econômica, dentre as quais destacamos as aplicações em empresas dos diversos ramos e atividades por meio da compra de ações, da participação nos segmentos de infraestrutura e na compra de títulos públicos, em especial de médios e longos prazos.

Apesar da sua relevância para o país, o segmento fechado de previdência tem se mantido estável nas últimas décadas. Entre 2011 e 2018, foi autorizada a criação de 158 novos planos de benefício e o encerramento de 160 planos, gerando uma redução líquida de 2 planos benefícios no sistema, conforme se verifica no gráfico abaixo:

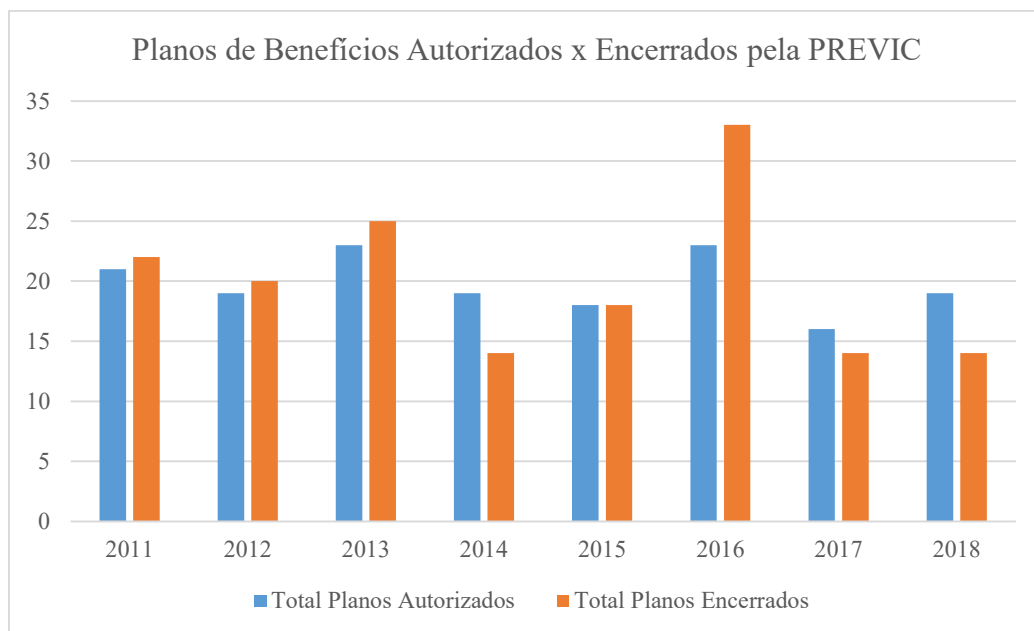


Gráfico 1. Fonte: PREVIC. Elaboração do autor.

Todavia, após anos de relativa estabilidade, o segmento fechado de previdência complementar se depara com um cenário otimista, com relevante possibilidade de crescimento, por meio dos planos instituídos setoriais ou família, que são os planos de benefícios estendidos aos membros familiares dos participantes dos planos de benefícios, bem como dos planos de previdência complementar dos servidores públicos da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

De acordo com notícia veiculada na Revista da Previdência Complementar Fechada, de relevante circulação no sistema, se cada participante conseguir a inscrição de pelo menos um familiar nos planos setoriais ou família, o número de pessoas do segmento poderá dobrar no curto prazo. Considerando que em 2018 a PREVIC autorizou o funcionamento de 6 planos instituídos com essas características e que em 2019 foram 12 novos planos autorizados, tem-se uma clara percepção do potencial de expansão da previdência complementar fechada.

Ademais, a Emenda Constitucional nº 103, de 12 de novembro de 2019, trouxe em seu bojo a obrigatoriedade de instituição do Regime de Previdência Complementar - RPC para os Entes

Federativos que possuam o RPPS para seus servidores no prazo máximo de 2 anos, o que também favorecerá a expansão do segmento no médio prazo.

Desta forma, dada a importância do segmento fechado de previdência complementar para o país e dada a forte possibilidade de crescimento e robustecimento do sistema, amplia-se a necessidade de um órgão supervisor e fiscalizador eficiente e atuante, que consiga se antecipar a eventuais problemas e reforçar a saúde e probidade das EFPC e dos planos de benefício.

3. Superintendência Nacional de Previdência Complementar - PREVIC

Criada pela Lei nº 12.154, de 23 de dezembro de 2009, a PREVIC atua como entidade de fiscalização e de supervisão das atividades das EFPC e de execução das políticas públicas para o segmento fechado de previdência complementar, estando atualmente vinculada ao Ministério da Economia.

Sua missão institucional é “atuar na supervisão dos fundos de pensão de forma ágil, eficiente e transparente, com o objetivo de assegurar higidez e confiabilidade ao sistema de previdência complementar fechada”. Conforme declarado em seu planejamento estratégico, sua visão é “ser reconhecida como uma Instituição de excelência na supervisão das entidades fechadas de previdência complementar”³.

Dentre os Valores defendidos pela instituição e que baseiam sua atuação, encontra-se a Eficiência, assim mencionada:

Eficiência – Buscamos incessantemente ser eficientes em nossas ações. Nossa atuação é vocacionada ao desafio. Estamos sempre em busca da otimização de nossos processos, visando resultados eficazes e econômicos. Neste sentido esforçamo-nos constantemente para sermos individual e coletivamente referência em nossas atividades. Bom não é bom o suficiente. Nós celebramos o sucesso de indivíduos e equipes. **Precisamos tomar as decisões certas no momento certo e ao mesmo tempo usar nossos talentos e ideias inovadoras para alcançar os melhores resultados em conjunto.** O sistema em que operamos é dinâmico e devemos estar sempre prontos para nos adaptarmos e evoluirmos, a fim de garantir que a supervisão do sistema fechado de previdência complementar seja cada vez mais efetiva⁴. (grifos do autor)

Quando da sua criação, a PREVIC herdou as atribuições da então Secretaria de Previdência Complementar, à época vinculada ao Ministério da Previdência Social, tendo recebido uma

³ Disponível em: <http://www.previc.gov.br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas>. Acesso em 27/01/2019.

⁴ Disponível em: <http://www.previc.gov.br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas>. Acesso em 27/01/2019.

estrutura regimental e de carreira de servidores própria, com competências adequadas para o desempenho das suas atividades. Destaca-se que os procedimentos de fiscalização das atividades e operações das EFPC foram atribuídos, em caráter privativo, aos Auditores-Fiscais da Receita Federal do Brasil.

De acordo com Chedeak (2016), embora tenha sido criada como autarquia especial, a PREVIC não possui característica de agência reguladora: “a lei de criação relata somente os termos autonomia administrativa e financeira e patrimônio próprio, e de vinculação ao Ministério de origem, sendo que ausência de subordinação hierárquica, mandato fixo e estabilidade de seus dirigentes não são mencionados”. Dessa forma, os dirigentes da PREVIC são indicados por Ministro de Estado e nomeados pelo Presidente da República.

Tal fato se reflete na alta rotatividade dos dirigentes máximos da autarquia: em cerca de nove anos de existência (2010 – 2019), passaram pela PREVIC seis Diretores Superintendentes, sendo que, a partir da segunda metade de 2019, estava se iniciando um sétimo mandato:

Diretor Superintendente da PREVIC	Período
Ricardo Pena Pinheiro	Janeiro/2010 a Março/2011
José Maria Rabelo	Março/2011 a Junho/2014
Carlos Alberto de Paula	Julho/2014 a Dezembro/2014
José Roberto Ferreira	Dezembro/2015 a Setembro/2016
Esdras Esnarriaga Júnior*	Setembro/2016 a Março/2017
Fábio Henrique de Souza Coelho*	Março/2017 a Agosto/2019
Lucio Rodrigues Capelletto	Desde Agosto/2019

* Diretores Superintendentes Substitutos

Tabela 1. Fonte: PREVIC. Elaboração do autor.

Além dos curtos períodos de gestão, destaca-se o fato de que, por aproximadamente três anos, a PREVIC esteve sob o comando de dirigentes máximos interinos.

Isto posto, dadas as características da PREVIC e tendo em vista um cenário de potencial crescimento do segmento fechado de previdência complementar, mostra-se de alta relevância analisar a gestão da PREVIC, de forma a identificar sua capacidade organizacional e os recursos disponibilizados para o desempenho das suas funções institucionais.

Cabe fazer o registro que, para a presente pesquisa, considerou-se como “capacidade organizacional” a capacidade de resposta que a organização tem para o atendimento das suas demandas e, portanto, indispensável para fazer a diferença entre ser ou não ser eficiente, atingir ou não bons resultados, fracassar ou ter sucesso.

4. Metodologia

De acordo com Kohlsdorf (2016), os “métodos científicos são classificados de diferentes formas, apenas por questões didáticas, pois na construção do conhecimento científico há com certa frequência a sobreposição dos métodos”, os quais podem ser entendidos como um conjunto de processos empregados na busca do conhecimento.

Para a presente pesquisa, foram utilizados os métodos qualitativos e quantitativos, por meio de coletas de dados, pesquisa documental e aplicação de formulário junto aos servidores da PREVIC, tendo como foco o período entre 2010 e 2018.

O formulário aplicado decorre de uma adaptação da pesquisadora do “Instrumento para Avaliação da Gestão Pública 250 e 500 pontos”, que reúne um conjunto de orientações e de parâmetros para avaliar e melhorar a gestão, e tem por referência o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) e os conceitos e fundamentos preconizados pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública).

As questões objetivaram diagnosticar a percepção dos servidores da PREVIC, em relação à capacidade organizacional para o desempenho das funções da instituição, e foram divididas em sete critérios, quais sejam: Liderança, Estratégias e Planos, Cidadãos, Sociedade, Informações e conhecimento, Pessoas e Processos.

Conforme definido no instrumento inspirador do formulário desenvolvido, os sete critérios podem ser divididos em quatro blocos:

Primeiro bloco:	
Critérios Envolvidos:	Representatividade:
Liderança, Estratégias e Planos, Cidadãos e Sociedade	Capacidade de planejamento da instituição Por meio da liderança forte da alta administração, que focaliza as necessidades dos cidadãos-usuários e da sociedade, os serviços, produtos e os processos são

	planejados conforme os recursos disponíveis, para melhor atender esse conjunto de necessidades.
Segundo bloco:	
Critérios Envolvidos:	Representatividade:
Pessoas e Processos	<p>Capacidade de execução do planejamento da instituição. *</p> <p>Nesse espaço, concretizam-se as ações que transformam objetivos e metas em resultados. São as pessoas, capacitadas e motivadas, que efetuam esses processos e fazem com que cada um deles produza os resultados esperados.</p> <p>* Foco do presente artigo.</p>
Terceiro bloco:	
Critério Envolvido:	Representatividade:
Resultados	<p>Controle</p> <p>Serve para acompanhar o atendimento à satisfação dos destinatários dos serviços e da ação do Estado, o orçamento e as finanças, a gestão das pessoas, a gestão de suprimentos e das parcerias institucionais, bem como o desempenho dos serviços/produtos e dos processos organizacionais.</p>
Quarto bloco:	
Critério Envolvido:	Representatividade:
Informações e Conhecimento	<p>Inteligência da Organização</p> <p>Nesse bloco, são processados e avaliados os dados e os fatos da organização (internos) e aqueles provenientes do ambiente (externos), que não estão sob seu controle direto, mas de alguma forma podem influenciar o seu desempenho. Esse bloco dá à organização a capacidade de corrigir ou melhorar suas práticas de gestão e, conseqüentemente, seu desempenho.</p>

Tabela 2. Fonte: Instrumento para Avaliação da Gestão Pública - 250 e 500 Pontos. Elaboração do autor.

A figura abaixo apresenta o relacionamento existente entre os blocos (setas maiores) e entre as partes do modelo (setas menores), evidenciando o enfoque sistêmico do modelo de gestão:

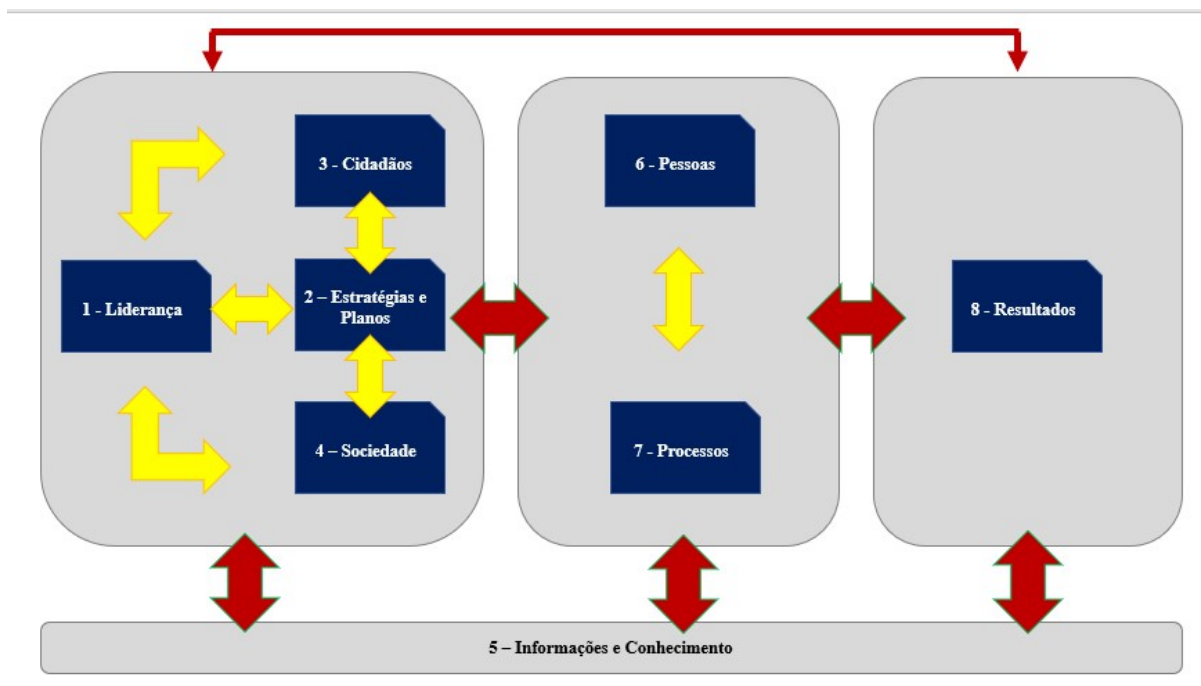


Figura 2. Fonte: Instrumento para Avaliação da Gestão Pública - 250 e 500 Pontos.

Embora o foco da presente pesquisa se concentre no Segundo Bloco (Pessoas e Processos), entendeu-se válido avaliar os demais critérios apresentados, com vistas a se obter uma visão integral da percepção dos servidores da autarquia acerca da sua gestão, bem como os pontos fortes e as oportunidades de melhoria.

O instrumento permite ainda uma avaliação da maturidade da gestão da organização nas dimensões de Processos Gerenciais e Resultados Organizacionais, por meio de metodologia de pontuação das respostas obtidas para cada critério, sob 4 fatores distintos:

FATORES DE AVALIAÇÃO	
ENFOQUE	<p>O fator “Enfoque” refere-se ao grau em que as práticas de gestão da organização apresentam:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adequação – atendimento aos requisitos do critério, incluindo os métodos de controle, de forma apropriada ao perfil da organização; • Proatividade – capacidade de se antecipar aos fatos, a fim de prevenir a ocorrência de situações potencialmente indesejáveis e aumentar a confiança e a previsibilidade dos processos.
APLICAÇÃO	<p>O fator “Aplicação” refere-se ao grau em que as práticas de gestão da organização apresentam:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disseminação – implementação, horizontal e verticalmente, pelas áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas, conforme pertinente ao critério, considerando-se o perfil da organização; • Continuidade – utilização periódica e ininterrupta.
APRENDIZADO	<p>O fator “Aprendizado” refere-se ao grau em que as práticas de gestão da organização apresentam:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Refinamento - aperfeiçoamentos decorrentes do processo de melhorias, o que inclui eventuais inovações, tanto incrementais quanto de ruptura.
INTEGRAÇÃO	<p>O fator “Integração” refere-se ao grau em que as práticas de gestão da organização apresentam:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coerência - relação harmônica com as estratégias e objetivos da organização; • Inter-relacionamento - implementação de modo complementar com outras práticas de gestão da organização, onde apropriado; • Cooperação - colaboração entre as áreas da organização e entre a organização e as suas partes interessadas, onde pertinente, na implementação das práticas de gestão.

Tabela 3. Fonte: Instrumento para Avaliação da Gestão Pública - 250 e 500 Pontos. Elaboração do autor.

Em termos de resultados, a metodologia pressupõe os seguintes estágios de integração das práticas de gestão da organização avaliada:



Figura 3. Fonte: Instrumento para Avaliação da Gestão Pública - 250 e 500 Pontos.

5. Dados e Análises

5.1 Atribuições

Quando da criação da PREVIC, a sua estrutura organizacional foi definida pelo Decreto nº 7.075, de 26 de janeiro de 2010 e Portaria MPS nº 183, de 26 de abril de 2010, sendo que esta aprovou o Regimento Interno da PREVIC e definiu as atribuições específicas das Diretorias e respectivas Coordenações-Gerais. O organograma da instituição era configurado da seguinte forma:

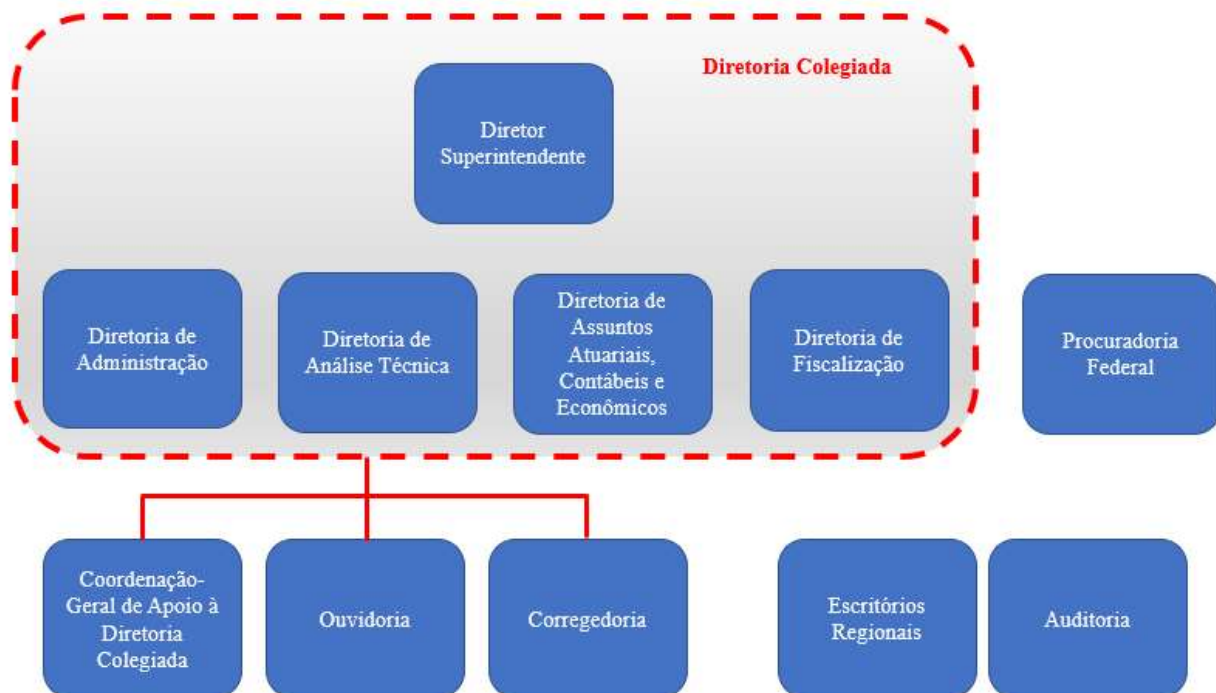


Figura 4. Fonte: Decreto nº 7075/2010. Elaboração do autor.

A PREVIC era formada pela Diretoria Colegiada - DICOL, composta pelo Diretor Superintendente e diretores das seguintes unidades: Diretoria de Análise Técnica – DITEC, Diretoria de Fiscalização – DIFIS e Diretoria de Assuntos Atuariais, Contábeis e Econômicos - DIACE exercendo as atividades fim da autarquia, e Diretoria de Administração - DIRAD com atribuições de atividade meio. Além das diretorias específicas, havia áreas de assessoramento direto ao Diretor Superintendente e à Diretoria Colegiada, além dos Escritórios Regionais de Fiscalização - ER.

Destaca-se que o monitoramento dos planos de benefício e EFPC configurava como atribuição da DIACE e que os ER e a DIFIS exerciam e permanecem exercendo, exclusivamente, a atividade de fiscalização.

No ano de 2017 houve revisão da estrutura organizacional da PREVIC, por meio do Decreto nº 8.992, de 20 de fevereiro de 2017, e pela Portaria MF nº 529, de 8 de dezembro de 2017. Dentre as inovações trazidas pelas citadas normas, destaca-se:

- Extinção da DIACE, com realocação da atividade de monitoramento para a DIFIS, que passou a denominar-se Diretoria de Fiscalização e Monitoramento - DIFIS;
- Criação da Diretoria de Normas e Orientação Técnica - DINOR;

- Formalização da atividade de habilitação dos dirigentes dos fundos de pensão, atribuída à Diretoria de Licenciamento - DILIC (nova denominação da antiga DITEC);
- Criação da Coordenação-Geral de Inteligência e Gestão de Riscos, com natureza de assessoramento à DICOL; e
- Transformação dos ER em Escritórios de Representação.

A partir de uma análise detalhada das Portarias MPS nº 183/2010 e MF nº 529/2017, verifica-se que, na revisão da estrutura organizacional da PREVIC, em especial da DILIC, DIFIS e DINOR, 34 atribuições foram mantidas, 04 foram excluídas e 16 novas atribuições foram criadas.

5.2 Pessoal

Por outro lado, identifica-se que houve redução de 14 cargos em comissão e funções comissionadas disponíveis nas citadas diretorias:

ÁREA	Decreto nº 7075/2010		Decreto nº 8992/2017					Redução
	DAS/FG	Qtidade	DAS	Qtidade	FCPE	Qtidade	Soma	
DITEC / DILIC								
Diretor	101.5	1	101.5	1	101.5	0	1	0
Coord. Geral	101.4	4	101.4	3	101.4	0	3	1
Coordenador	101.3	5	101.3	4	101.3	0	4	1
Chefe de Divisão	101.2	2	101.2	1	101.2	0	1	1
Chefe de Serviço	101.1	1	101.1	0	101.1	0	0	1
Somatório		13		9		0	9	4
DIFIS								
Diretor	101.5	1	101.5	1	101.5	0	1	0
Coord. Geral	101.4	4	101.4	0	101.4	4	4	0
Coordenador	101.3	6	101.3	0	101.3	3	3	3
Chefe de Divisão	101.2	4	101.2	0	101.2	2	2	2
Chefe de Serviço	101.1	2	101.1	0	101.1	2	2	0
Somatório		17		1		11	12	5
DIACE/DINOR								
Diretor	101.5	1	101.5	1	101.5		1	0
Coord. Geral	101.4	4	101.4	4	101.4		4	0
Coordenador	101.3	5	101.3	4	101.3		4	1
Chefe de Divisão	101.2	0	101.2	0	101.2	2	2	-2
Chefe de Serviço	101.1	6	101.1	0	101.1		0	6
Somatório		16		9		2	11	5

Tabela 4. Fonte: Decretos nº 7075/2010 e nº 8992/2017. Elaboração do autor.

Somado a isso, identifica-se que o quadro de pessoal da PREVIC teve significativo incremento entre os anos de 2010 e 2013 – período no qual a autarquia se estruturou física e organizacionalmente, houve a realização do concurso para provimentos de 100 vagas dos cargos da carreira específica e a nomeação dos novos servidores – passando de aproximadamente 190 servidores para cerca de 270 servidores no final do ano de 2013.

Todavia, desde então, houve uma redução drástica da força de trabalho da PREVIC, a qual se viu reduzida para 223 servidores ativos no final de 2018, conforme verifica-se da tabela abaixo:

Evolução do Quadro de Pessoal da PREVIC										
SITUAÇÃO \ EXERCÍCIO	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Varição % entre 2013 e 2018
ATIVO PERMANENTE	33	32	73	112	92	86	82	77	72	-36%
REQUISITADOS OUTROS ORGÃOS	24	20	19	19	18	22	22	27	25	32%
REQUISITADOS C/FUNÇÃO(AFRFB)	39	38	37	33	34	35	32	34	31	-6%
REQUISITADOS S/FUNÇÃO(AFRFB)	50	68	64	64	81	78	81	72	74	16%
SEM VÍNCULO	27	28	33	28	25	23	16	7	8	-71%
REQUISITADO EMP. PÚBLICAS	5	4	3	4	3	3	1	1	1	-75%
EXERC.DESC DECARREIRAS-AGU	13	15	14	10	8	9	10	11	12	20%
SUBTOTAL 1	191	205	243	270	261	256	244	229	223	-17%
CEDIDOS	1	1	2	5	5	6	5	6	6	20%
LICENÇAS							2	4	5	
APOSENTADOS		1	1	6	7	8	8	9	12	100%
SUBTOTAL 2	192	207	246	281	273	270	259	248	246	-12%
TERCEIRIZADOS + ESTAGIÁRIOS + MENOR APRENDIZ	0	39	31	51	66	77	79	64	63	24%
TOTAL GERAL	192	246	277	332	339	347	338	312	309	-7%

Tabela 5. Fonte: PREVIC Elaboração do autor.

Transformando a tabela acima em gráfico, visualiza-se a evolução do quadro de pessoal no período:

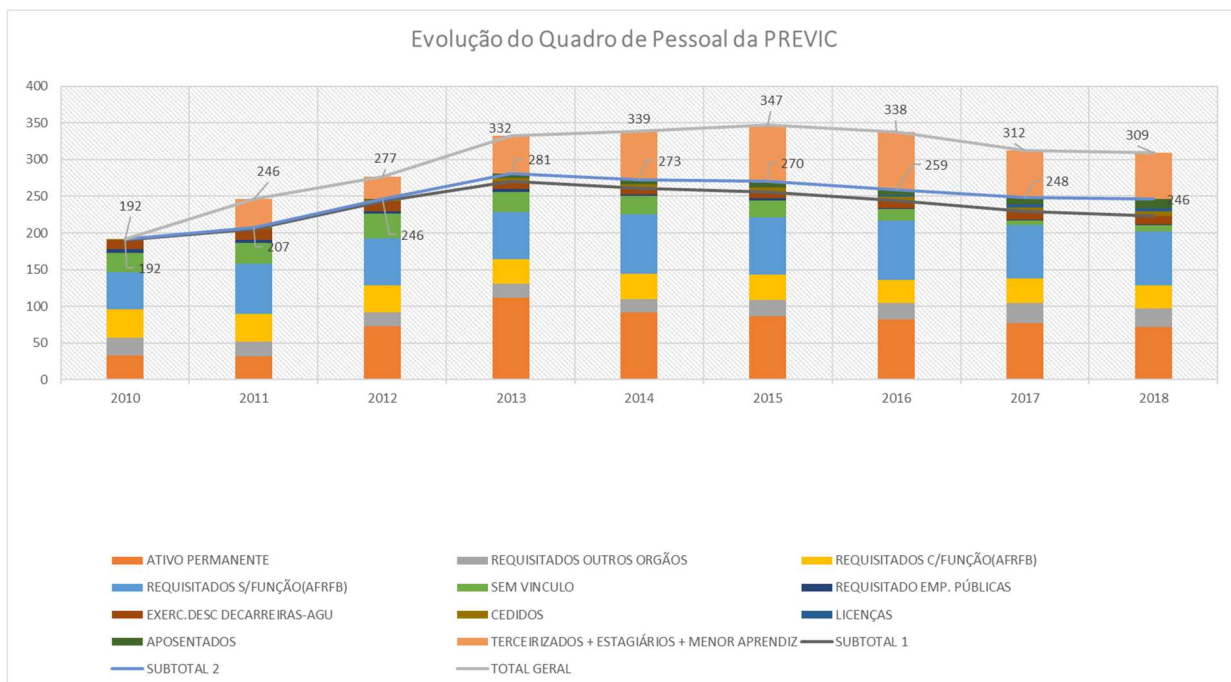


Gráfico 2. Fonte: PREVIC. Elaboração do autor

Da análise das informações disponibilizadas, identifica-se que, entre 2013 e 2018, o quadro de pessoal da PREVIC (servidores ativos) reduziu-se em cerca de 17%, ou seja, 47 pessoas a menos, sendo que, dessas, 40 pessoas eram do quadro próprio da autarquia. A redução é marcada por cessões, licenças, aposentadorias e evasão dos servidores. Houve redução, ainda, da quantidade de servidores sem vínculo com a administração pública e de requisitados de empresas públicas.

Por outro lado, verifica-se que houve incremento de lotação na autarquia de 8 auditores fiscais, passando de 97 em 2013 para 105 em 2018, de 2 procuradores federais (10 em 2013 e 12 em 2018) e de 12 terceirizados (serviço terceirizado, estagiário e menor aprendiz), que passou de 51 em 2013 para 63 em 2018.

A tabela a seguir demonstra a distribuição e a alocação de pessoal na PREVIC:

ÁREA \ EXERCÍCIO	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Variação entre 2013 e 2018
DIACE / DINOR	11	13	25	38	29	26	23	19	17	-21
DIFIS	16	28	26	25	42	40	37	32	28	3
DIRAD	40	31	43	45	40	45	40	40	39	-6
DISUP / GABIN	17	16	23	27	28	26	19	24	25	-2
DITEC / DILIC	16	17	28	34	29	25	25	21	21	-13
ER	79	87	87	87	83	83	89	84	84	-3
PF	12	13	11	14	10	11	11	9	9	-5
SOMA	191	205	243	270	261	256	244	229	223	-47

Tabela 6. Fonte: PREVIC Elaboração do autor

A tabela acima expõe que houve estabilidade na alocação de pessoal destinado à atividade de fiscalização (DIFIS e ER) e redução da quantidade de servidores nas demais áreas, sendo de forma mais exponencial nas atividades de licenciamento e orientação (supervisão prévia)⁵.

De acordo com o Relato Integrado 2018, cerca de 61% da força de trabalho da PREVIC é formada por servidores de outros órgãos. “Essa situação é preocupante, principalmente quando associada às demais possibilidades de vacância, tais como exoneração, posse em cargo inacumulável, aposentadoria, falecimento e à falta de perspectivas de novo concurso para provimento de vagas da carreira Previc”.

5.3 Orçamento

Para agravar a situação da redução da força de trabalho, verifica-se que a dotação orçamentária destinada à PREVIC vem encolhendo a cada ano:

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Dotação orçamentária por tipo de despesa									
Pessoal, Encargos Sociais e Benefícios Assistências	10.382,07	12.592,08	17.805,15	25.483,60	27.444,70	28.695,20	27.725,67	26.764,48	26.059,68
Custeio	4.627,95	35.106,35	35.794,83	33.586,51	31.770,05	31.525,17	24.670,88	21.311,34	20.972,05
Investimentos	120,00	1.715,98	1.909,60	4.451,67	4.998,42	3.599,65	2.713,92	3.165,16	1.327,00
Total	15.130,02	49.414,41	55.509,58	63.521,78	64.213,16	63.820,01	55.110,47	51.240,98	48.358,73

Tabela: 7 Fonte: Siga Brasil. Elaboração do autor.

De forma muito similar à evolução do quadro de pessoal, verifica-se que a dotação orçamentária teve incremento até o ano de 2014 e desde então vem sofrendo contínuas reduções. No gráfico abaixo é possível visualizar nitidamente as reduções orçamentárias:

⁵ Cabe registrar que a diminuição do número de servidores lotados na autarquia, por si só, não significa que o quadro de pessoal seja insuficiente, merecendo o aprofundamento conjunto nas análises orçamentárias e de gestão apresentadas a seguir. Destaca-se que a pesquisadora não localizou um parâmetro de referência – por exemplo, quantidade de servidores por volume de planos de benefícios supervisionados – em relação aos supervisores de fundos de pensão à nível mundial.

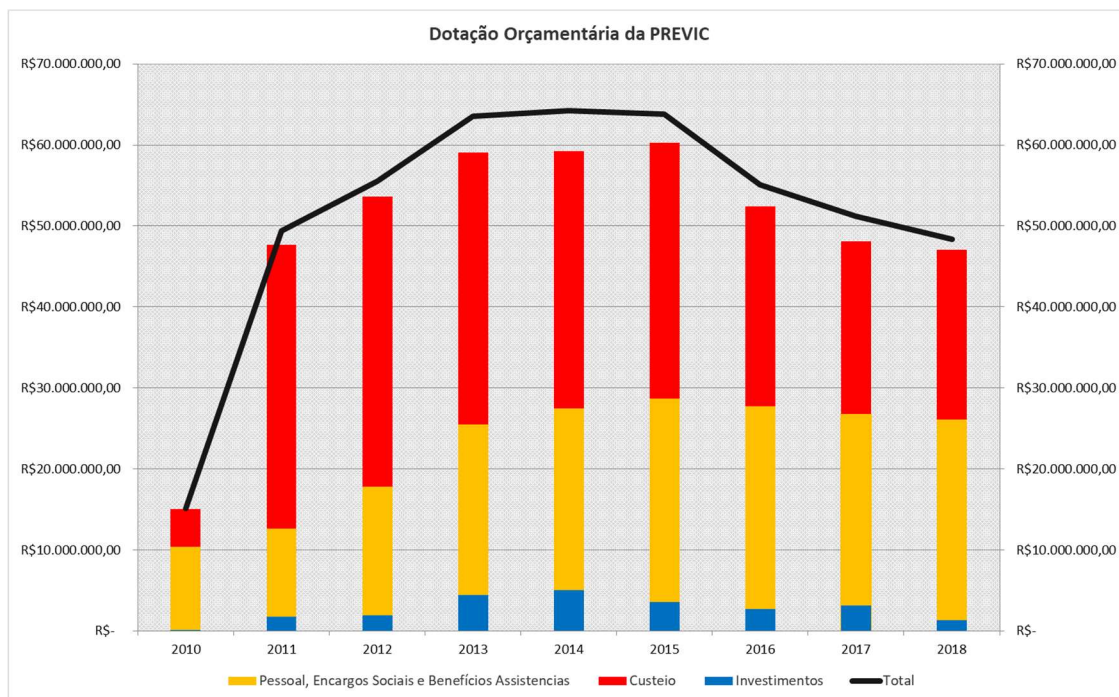


Gráfico 3. Fonte: PREVIC. Elaboração do autor.

A PREVIC tem executado, em média, 86% das dotações orçamentárias recebidas nos exercícios de 2010 a 2018.

Ano	Autorizado (R\$)	Empenhado (R\$)	Empenhado/Autorizado
2010	15.130.016,00	11.312.301,03	74,77%
2011	49.414.411,00	42.011.021,14	85,02%
2012	48.641.847,00	38.389.863,04	78,92%
2013	63.520.382,00	51.277.698,84	80,73%
2014	64.194.981,00	56.134.831,04	87,44%
2015	63.820.011,00	54.566.884,33	85,50%
2016	56.266.653,00	49.092.428,73	87,25%
2017	51.240.983,00	46.823.175,93	91,38%
2018	48.358.732,00	45.201.274,57	93,47%
Total	460.588.016,00	394.809.478,65	85,72%

Tabela 8. Fonte: Siga Brasil. Elaboração do autor.

Da análise dos relatórios anuais, de gestão ou de prestação de contas ao Tribunal de Contas da União – TCU, disponíveis no sítio da autarquia, identifica-se que, à exceção de 2010, onde se tinha um cenário de implantação e estruturação da PREVIC, nos demais exercícios houve restrição financeira, devido aos contingenciamentos anunciados nos Decretos de Programação Orçamentária e Financeira. Em muitos anos houve liberação tardia de recursos, já no final do

exercício, o que, frente à legislação vigente, impossibilitou a utilização de boa parte da dotação orçamentária.

O perfil de distribuição dos recursos sinaliza problemas. A Lei Orçamentária Anual de 2018, por exemplo, fixou despesas para gastos com pessoal e encargos sociais, para custeio administrativo de manutenção das atividades e projetos organizacionais e para investimentos como aquisição de materiais permanentes e evolução e desenvolvimento de sistemas de TI. De acordo com o Relato Integrado, em 2018 a autarquia recebeu dotação de cerca de R\$ 48,3 milhões. Do total, foram empenhados de R\$ 44,3 milhões, liquidados R\$ 41,4 milhões e pagas despesas na ordem de R\$ 39,3 milhões. Das dotações utilizadas, 53% foram destinadas às despesas de pessoal e encargos, 2% para benefícios a servidores, 42% a outras despesas correntes e apenas 1% para investimentos. Houve redução de 60,7% nos investimentos realizados em face de restrição orçamentária, sendo que a maior parte dos investimentos realizados pela PREVIC é na área de Tecnologia da Informação e Comunicação.

Considerando que cerca de sessenta por cento do quadro de pessoal da autarquia é formado por servidores de outros órgãos e que estes, em sua ampla maioria, são remunerados pelas unidades de origem e, portanto, as despesas não estão computadas nos gastos com pessoal e encargos da PREVIC, pode-se inferir que a autarquia não possui dotação orçamentária suficiente para o desempenho das suas funções institucionais, dependendo de recursos descentralizados para o seu devido funcionamento.

Outra situação preocupante identificada é em relação aos investimentos na área de tecnologia da informação - TI. Diante de quadro de pessoal, que passa por reduções acentuadas, se faz imprescindível melhorar e sistematizar os processos da autarquia, de forma a tornar sua atuação mais eficiente. Todavia, diante das restrições orçamentárias e dos ínfimos recursos investidos na área de TI, a contratação de novos sistemas ou evolução daqueles já existentes torna-se improvável.

5.4 Gestão

O formulário para avaliação da percepção dos servidores acerca da gestão da PREVIC ficou disponível entre os dias 09 e 21 de janeiro de 2020. Foram obtidas 40 respostas num universo de 208 pessoas, cerca de 19%. Destaca-se que, devido às recentes mudanças na alta direção da organização, o formulário orientou para que as respostas considerassem a gestão da autarquia até dezembro de 2018.

Importante pontuar ainda que o critério de Resultados (terceiro bloco) foi respondido exclusivamente pela pesquisadora, com base na vivência experimentada na autarquia e informações constantes do Relato Integrado 2018.

Da aplicação do instrumento de avaliação, adaptada pelo autor, infere-se que a PREVIC possui nível baixo de maturidade, com tendência de aprimoramento no médio prazo, com abordagem em início de integração (vide Figura 3).

Os enfoques (grau em que as práticas de gestão da organização apresentam adequação e proatividade) se encontram nos primeiros estágios de desenvolvimento para alguns itens, com práticas proativas, em consideração aos fundamentos da excelência de gestão, existindo lacunas significativas na aplicação da maioria deles.

Em relação ao fator “Aplicação”, que se refere ao grau em que as práticas de gestão da organização apresentam disseminação e continuidade, infere-se que a PREVIC se encontra em estágio inicial, o que pode ser explicado pela alta rotatividade dos dirigentes máximos da autarquia em curto espaço de tempo.

O mesmo ocorre em relação ao fator “Aprendizado”, entendido como o grau em que as práticas de gestão da organização são continuamente aperfeiçoadas em decorrência de processos de melhorias, tanto incrementais quanto de ruptura. A PREVIC se encontra em estágio inicial neste fator, carecendo de refinamento para os processos de gestão.

Por fim, em relação à coerência, inter-relacionamento e cooperação dos processos de gestão, infere-se que algumas práticas já apresentam integração, começando a resultar em resultados relevantes decorrentes da aplicação de enfoques implementados.

Quanto aos critérios avaliados no formulário, a análise das respostas recebidas possibilita arriscar algumas inferências. Primeiramente quanto ao critério da Liderança, os resultados apontam no sentido de que há pouca disseminação e internalização dos princípios e valores da administração pública e das diretrizes de governo e pouca transparência e comunicação das decisões da alta administração; todavia, os servidores têm ciência da prestação de contas da autarquia aos órgãos de controle. Quanto aos sistemas de liderança da PREVIC, disseminação dos valores e princípios organizacionais, ações para excelência da organização e desenvolvimento de líderes não foi possível identificar uma percepção generalizada, tendo havido respostas em direções ambíguas, o que leva a acreditar que os servidores de diferentes áreas podem ter

percepções distintas em razão da chefia imediata e incentivos direcionados; percebe-se pouco incentivo ao aprendizado organizacional; e, por fim, quanto ao desempenho da autarquia, existe transparência e acompanhamento. Todavia, os usuários não são ouvidos quanto à percepção do desempenho da instituição.

Já no que tange ao critério “Estratégias e Planos” identifica-se que o processo de formulação de estratégias da autarquia é disseminado, envolvendo diversas áreas da organização e considera o seu papel enquanto executora de políticas públicas de previdência complementar; entretanto, há uma percepção dos servidores de que o ambiente interno não é avaliado e nem considerado para a formulação das estratégias da instituição. Adicionalmente, infere-se que as estratégias são comunicadas às partes interessadas para fins de estabelecimento dos compromissos mútuos; os planos de ação e metas individuais e de equipe refletem o planejamento estratégico da autarquia; e há acompanhamento e monitoramento da implementação dos planos de ação.

Em relação ao critério “Cidadãos” a percepção geral é de que a PREVIC não se preocupa com o seu cidadão-usuário, não havendo distinção entre eles, nem preocupação quanto a imagem da organização perante eles. Nem mesmo há uma avaliação da satisfação ou insatisfação dos cidadãos-usuários quanto aos serviços prestados pela autarquia. As respostas permitem inferir que, embora a autarquia não se preocupe em mapear os potenciais cidadãos-usuários, procura definir e divulgar os principais canais de acesso à informação.

No que diz respeito ao critério “Sociedade” identifica-se que não há clareza entre os servidores a respeito da preocupação da autarquia quanto aos impactos sociais e ambientais dos seus produtos, serviços, processos e instalações, os quais desconhecem ainda o envolvimento da instituição em projetos sociais e eventual estímulo para o exercício da responsabilidade social. De acordo com a percepção dos servidores, refletidas nas respostas ofertadas ao questionário disponibilizado, a organização promove ações que envolvam a conservação dos recursos não-renováveis, preservação dos ecossistemas e otimização de recursos renováveis; não há estímulo ou orientação para que a sociedade participe no controle dos resultados institucionais; e a organização atua na execução das políticas públicas de previdência complementar, função atribuída à PREVIC por meio da lei de criação da autarquia.

Por fim, quanto ao critério “Informações e Conhecimento”, os resultados levam a inferir que há pouca preocupação em relação à memória administrativa da organização e não se vislumbra o estabelecimento de práticas, tratamento e compartilhamento do conhecimento considerado

relevante para a organização. Por outro lado, há uma percepção de que as informações necessárias são colocadas à disposição dos públicos internos e externos; de que a segurança da informação é gerenciada, visando garantir a atualização, confidencialidade, preservação e disponibilidade da informação e a PREVIC busca identificar as organizações consideradas como referência para as suas próprias ações, sendo as informações obtidas utilizadas para melhorar o conhecimento dos processos, estabelecer metas e promover melhorias no desempenho da organização.

Os dados acima apresentam relevantes informações sobre o que a PREVIC precisa ou não fazer para aprimorar a sua gestão. Todavia, como o foco da presente pesquisa se fundamenta na capacidade financeira e de alocação de servidores da organização para o cumprimento da missão institucional, optamos por abordar esses tópicos de forma apartada.

Dessa forma, quanto ao critério “Pessoas”, temos:

- a. Quanto aos sistemas de trabalho: há diferentes percepções quanto à forma de organização do trabalho, sua definição e implementação; a força de trabalho possui autonomia para definir, gerir e melhorar os processos da organização; há entendimento de que o preenchimento dos cargos e funções não observa as competências e habilidades necessárias e não é assegurado um processo justo e igualitário entre os servidores; os canais de interlocução e negociação da força de trabalho com a alta administração são definidos e disponibilizados; e há diferentes percepções sobre o estímulo da autarquia para a integração e cooperação das pessoas e equipes.
- b. Capacitação e Desenvolvimento: não há clareza sobre o processo de identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento; da mesma forma, há divergentes percepções quanto à compatibilização das necessidades de capacitação e das necessidades da organização; os programas de capacitação não contribuem para a consolidação do aprendizado organizacional; e não há avaliação das habilidades e conhecimentos adquiridos.
- c. Qualidade de Vida: a autarquia não identifica e trata os perigos e os riscos relacionados à saúde ocupacional, segurança e ergonomia; e os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação não são identificados e avaliados.

Adicionalmente, quanto ao critério “Processos”, infere-se que:

- a. Quanto aos processos finalísticos e de apoio: há clara definição dos processos finalísticos e de apoio; há diferentes percepções quanto à inserção das necessidades dos cidadãos-usuários nos produtos entregues pela autarquia por meio dos seus processos finalísticos; os processos finalísticos e de apoio são projetados visando o cumprimento dos requisitos definidos e devidamente controlados; existem metodologias que buscam aumentar a confiabilidade dos produtos e serviços da PREVIC; e os processos finalísticos e de apoio são frequentemente revisitados, buscando ações de desburocratização e constante melhoria.
- b. Processos de Suprimento: o processo de aquisição de bens, de materiais e de serviços é realizado de forma a assegurar transparência e legalidade; a qualidade dos bens, produtos e serviços é assegurada pela organização; a autarquia realiza a gestão dos bens materiais, patrimoniais e dos estoques, quando pertinente; mas não há clareza sobre a avaliação dos fornecedores.
- c. Quanto aos Processos orçamentários e financeiros: a proposta orçamentária é elaborada e as restrições ou liberações são devidamente acompanhadas; os processos orçamentários e financeiros são gerenciados para suportar as necessidades estratégicas e operacionais da organização; e as operações da organização são acompanhadas em termos orçamentários e financeiros.

As respostas demonstram que, na percepção dos servidores, os processos finalísticos e de apoio, os de suprimento e os orçamentários e financeiros encontram-se estruturados e definidos, cabendo, eventualmente, melhorias pontuais para sua maior otimização e eficiência.

Entretanto, no que tange à gestão de pessoas, a inferência gerada a partir das respostas ao formulário, aliada à expressiva redução de servidores da PREVIC, é de que a autarquia não correlaciona os processos de gestão por competência, capacitação, segurança, qualidade de vida e satisfação dos servidores com o cumprimento da missão institucional.

6. Acordo de Metas e Gestão de Desempenho

De acordo com o Relato Integrado de 2018, a atuação administrativa e o desempenho finalístico da PREVIC são acompanhados e avaliados por meio de metas de gestão e desempenho anualmente estabelecidas em comum acordo em Plano de Trabalho Anual (PTA), previsto no Acordo de Metas de Gestão e Desempenho (AMGD) entre a PREVIC e Ministério da Economia.

Em contraponto ao que foi apresentado anteriormente, os resultados de gestão apresentados nos relatórios anuais de prestação de contas ao Tribunal de Contas da União e do Acordo de Metas e Gestão de Desempenho, disponíveis no sítio eletrônico da PREVIC⁶, demonstram não haver dificuldades da autarquia no cumprimento das metas.

O Relato Integrado de 2018, por exemplo, demonstra que o PTA 2018 estabeleceu “dez metas, sendo sete para as ações finalísticas de Fiscalização, Licenciamento e Julgamento de Autos de Infração, e três para Gestão Operacional”. O quadro abaixo demonstra os resultados obtidos:

ITEM DE AVALIAÇÃO	INDICADOR	META	RESULTADO
FISCALIZAÇÃO			
F1. Supervisão permanente	IPER - Índice execução sup. permanente	100,0%	100,0%
F2. Ações fiscais diretas	IAFD - Índice execução ações fiscais diretas	100,0%	98,4%
F3. Compliance de investimentos	Limites e vedações de investimentos analisados	100,0%	100,0%
LICENCIAMENTO			
L1. Autorização	Demandas atendidas no prazo	100,0%	100,0%
L2. Habilitação	Demandas atendidas no prazo	100,0%	100,0%
JULGAMENTO			
J1. Produtividade do julgamento	Autos julgados no exercício	100,0%	100,0%
J2. Autos pendentes de julgamento	Redução do estoque de autos pendentes	15,0%	19,5%
GESTÃO			
G1. Plano de capacitação	Cumprimento do plano	80,0%	112,5%
G2. PDTI	Cumprimento ações prioritárias	90,0%	100,0%
G3. Plano de gestão de riscos	Cumprimento do plano	80,0%	112,5%

Fonte: Relato Integrado de 2018

O contraste entre os dados levantados sobre a capacidade organizacional e financeira da PREVIC e o desempenho da autarquia frente às suas metas suscitam pontos de reflexão, os quais, apesar de não estarem no escopo do presente artigo, merecem ser tratados em futuras pesquisas. Destacam-se:

- i) As metas anualmente fixadas de fato contribuem para o cumprimento da missão institucional da PREVIC?
- ii) De que forma as metas estão sendo cumpridas? Qual o custo (não financeiro) para o servidor e para a instituição?

⁶ <http://www.previc.gov.br/acesso-a-informacao/processo-de-contas-anuais> e <http://www.previc.gov.br/central-de-conteudos/publicacoes>.

- iii) Diante das metas definidas e escassos recursos orçamentários e de pessoal, como a PREVIC tem atuado na priorização de demandas e alocação da força de trabalho?
- iv) A autarquia tem monitorado e avaliado as oportunidades de melhoria, buscando dar maior protagonismo aos cidadãos-usuários e à geração de valor público? e
- v) Como a organização vislumbra a sua atuação em médio ou longo prazo diante do potencial crescimento do segmento fechado de previdência complementar, tendo em vista os atuais níveis de investimento em TI, em decorrência das restrições orçamentárias, e força de trabalho reduzida?

Conclusão

Frente ao cenário de potencial crescimento do segmento fechado de previdência complementar, o presente artigo buscou analisar a capacidade organizacional da PREVIC para o cumprimento da sua missão institucional, qual seja, “atuar na supervisão dos fundos de pensão de forma ágil, eficiente e transparente, com o objetivo de assegurar higidez e confiabilidade ao sistema de previdência complementar fechada”.

A pesquisa envolveu levantamento de informações *in loco*, mediante análise documental e de dados, bem como a aplicação de formulário para a avaliação da gestão da PREVIC, inspirado no “Instrumento para Avaliação da Gestão Pública 250 e 500 pontos”, que reúne um conjunto de orientações e de parâmetros para avaliar e melhorar a gestão, e tem por referência o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) e os conceitos e fundamentos preconizados pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública).

Os resultados demonstram que, apesar de cerca de nove anos de existência, a PREVIC se encontra nos estágios iniciais de desenvolvimento dos mecanismos de gestão, o que, na opinião da autora, pode ser decorrente da alta rotatividade no comando máximo da autarquia.

Os dados pesquisados revelam que, entre os exercícios de 2013 e 2018, houve redução expressiva do número de servidores da autarquia, em especial do seu quadro próprio, atuando com cerca de 61% por cento de servidores oriundos de outras carreiras ou terceirizados, o que demonstra a vulnerabilidade da instituição.

De forma análoga, as dotações orçamentárias estão se estreitando a cada ano, tendo havido uma redução de aproximadamente 25% entre os exercícios de 2013 e 2018. Destacam-se os

ínfimos recursos investidos na área de tecnologia da informação, o que, diante de um quadro de pessoal cada vez mais reduzido, mostra-se preocupante.

Por fim, demonstrou-se que apesar do seu quadro geral, a instituição vem cumprindo as metas institucionais, anualmente definidas no Plano de Trabalho Anual e no Acordo de Metas e Gestão do Desempenho, o que levou o autor suscitar reflexões quanto à adequação das metas anualmente fixadas, o custo (não financeiro) de cumprimento das metas para o servidor e para a instituição, a forma de priorização de demandas e alocação da força de trabalho, as oportunidades de melhoria, buscando dar maior protagonismo aos cidadãos-usuários e à geração de valor público, e a vulnerabilidade da autarquia no médio ou longo prazo diante do potencial crescimento do segmento fechado de previdência complementar. Apesar de não abordadas no presente artigo, o aprofundamento sobre tais itens merece prosperar, de forma a fortalecer a autarquia para a continuidade do cumprimento das suas funções institucionais.

Referências bibliográficas

Aposta de crescimento para 2019. Revista da Previdência Complementar Fechada, [S. l.], v. Número 419, Dezembro de 2018. Disponível em: <http://biblioteca.abrapp.org.br/asp/download.asp?codigo=186210&tipo_midia=0&iIndexSrv=1&iUsuario=0&obra=22024&tipo=3&iBanner=0&iIdioma=0>. Acesso em 23/02/2020

BRASIL. Decreto nº 8.992, de 20 de fevereiro de 2017. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança da Superintendência Nacional de Previdência Complementar - Previc, remaneja cargos em comissão e substitui cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS por Funções Comissionadas do Poder Executivo – FCPE. **Diário Oficial da União.** Brasília. 13 nov. 2019. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D8992.htm>. Acesso em: 22 jan. 2020.

BRASIL. Emenda Constitucional nº 103, de 12 de novembro de 2019. Altera o sistema de previdência social e estabelece regras de transição e disposições transitórias. **Diário Oficial da União.** Brasília. 13 nov. 2019 Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc103.htm>. Acesso em 20

dez. 2019.

BRASIL. Lei Complementar nº 109, de 29 de maio de 2001. Dispõe sobre o Regime de Previdência Complementar e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília. 30 maio 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp109.htm. Acesso em: 22 jan. 2020.

BRASIL. Lei nº 12.154, de 23 de dezembro de 2009. Cria a Superintendência Nacional de Previdência Complementar - PREVIC e dispõe sobre o seu pessoal; inclui a Câmara de Recursos da Previdência Complementar na estrutura básica do Ministério da Previdência Social; altera disposições referentes a auditores-fiscais da Receita Federal do Brasil; altera as Leis nos 11.457, de 16 de março de 2007, e 10.683, de 28 de maio de 2003; e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília. 23 dez. 2009. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/Lei/L12154.htm. Acesso em: 22 jan. 2020.

CHEDEAK, Carlos Sampaio; **PREVIC - AUTARQUIA OU AGÊNCIA REGULADORA: Uma breve discussão sobre o poder normativo e a independência das agências reguladoras e autarquias especiais que atuam na regulação econômica, previdência e seguros no Brasil**. 54 p. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso, Nível de Especialização, do Programa FGV Management. Fundação Getúlio Vargas.

KOHLSDORF, Nara. **Apostila Metodologia de Pesquisa 1o Módulo**. Brasília. ENAP. 66 p. 2016.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. Portaria nº 529, de 8 de dezembro de 2017. Aprova o Regimento Interno da Superintendência Nacional de Previdência Complementar Previc. **Diário Oficial da União**. Brasília. 11 dez. 2017. Disponível em: <http://www.fazenda.gov.br/aceso-a-informacao/institucional/legislacao/portarias-ministeriais/2017/portaria-ndeg-529-de-08-de-dezembro-de-2017>. Acesso em 20 dez. 2019.

MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL. Portaria nº 183, de 26 de abril de 2010. **Diário Oficial da União**. Brasília. 27 abr. 2010. Disponível em: <http://www.previc.gov.br/regulacao/normas/portarias/2010/portaria-mps-no-183-de-26-de-abril-de-2010.pdf/view>. Acesso em 20 dez. 2019.

SUPERINTENDÊNCIA NACIONAL DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR. **Relato Integrado 2018**. Brasília. 2019 Disponível em: <<http://www.previc.gov.br/central-de-conteudos/publicacoes/relato-integrado>>. Acesso em 20 dez. 2019.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA, Secretaria Especial de Previdência e Trabalho. **Relatório Gerencial de Previdência Complementar 062019**. Brasília. Disponível em: <<http://www.previdencia.gov.br/dados-abertos/dados-abertos-previdencia-complementar/>>. Acesso em 20 dez. 2019.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GesPública; Instrumento para Avaliação da Gestão Pública - 250 e 500 Pontos; Brasília; MP, SEGES 2009 Versão 1/2009. 110 p. Brasília.

VIEIRA, Júlio Cesar Alves. **A importância da previdência complementar e os reflexos no contexto brasileiro**. 2013. 66 p. Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Economia e Previdência Privada da Universidade de Brasília. Faculdade de Economia. Brasília. 2013

Servidora federal da carreira Especialista em Previdência Complementar da Previc desde 2013, exerceu o cargo de Coordenadora-Geral de Autorização para Transferência, Fusão, Cisão, Incorporação e Retirada da Diretoria de Licenciamento da Autarquia. Antes do exercício no setor público, atuou no sistema de previdência complementar fechada por mais de 10 anos. É formada em Ciências Atuariais pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), pós-graduada em Gestão Executiva de Fundos de Pensão pelo Centro Universitário do Distrito Federal (UDF) e cursa especialização em Gestão Pública na Escola Nacional de Administração Pública (Enap).

Ana Carolina Baasch

Bacharel em Ciências Atuariais (2004); Especialista em Gestão de Fundos de Pensão (2009).
anabaasch@yahoo.com.br