

IPSEMC

NOSSA MISSÃO: "Assegurar os direitos previdenciários dos segurados e dependentes, mantendo o equilíbrio financeiro e atuarial, promover a educação previdenciária e contribuir para gestão responsável do município."



REAValiação DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

**VALORIZANDO
SEU FUTURO**

 ipsemc.pb.gov.br
 facebook.com/ipsemc
 instagram.com/ipsemc
 Rua Ver. Benedito Ribeiro de Araújo, 648,
Formosa, Cabedelo/PB, CEP: 58.101-132
 ipsemc@ipsemc.pb.gov.br
 Tel.: (83) 3228-1434 e (83) 3228-4799



EQUIPE PREVIDENCIÁRIA

André Luís Almeida Coutinho
Prefeito de CABEDELO-PB

Léa Santana Praxedes
Presidente do IPSEMC

Dárcio Xavier Ferreira
Assessor de Desenvolvimento Institucional e Controle Interno

Landsberg Famento do Nascimento
Assessor Jurídico Previdenciário

João Thomaz da Silva Neto
Diretor Administrativo-Financeiro Previdenciário

Guilhardo de Souza Lourenço
Diretor de Gestão de Investimentos Previdenciários

Ítalo Beltrão de Lucena Córdula
Diretor de Informática Previdenciária

Rômulo Gomes Pereira
Diretor de Benefício Previdenciário

Thiago Silveira
Diretor de Gestão Atuarial

Thereza Maynara de Almeida Silva
Coordenadora de Benefício

Vanessa Vencato Lena
Coordenadora de Recursos Humanos

Cristiane Jaqueline Felinto
Coordenadora de Administração

Erivaldo de Lima Silva
Coordenador de Diligências

Glaudenes de Figueiredo Gouveia
Ouvidora Previdenciária

Fátima Maria de Araújo Pereira
Chefe de Setor de Pensões

Jackson Ângelo Pereira
Chefe do Setor de Processamento de Dados

Ângela Maria Moreira Neves
Chefe de Acompanhamento Processual

Lia Nazareth Gonçalves
Chefe do Setor de Arquivo

Leni Santana P. Ribeiro
Resp. Setor de Patrimônio/Almoxarifado

DIRETORIA EXECUTIVA

Léa Santana Praxedes - Presidente
João Thomaz da Silva Neto - Membro
Guilhardo de Sousa Lourenço – Membro
Rômulo Gomes Pereira - Membro

CONSELHO FISCAL MUNICIPAL DE PREVIDÊNCIA – CONFIPREV

Adriana Maria Morsch Schmid - Presidente
Lorena Rakel Domingos De Farias - Conselheira – Secretária
Edilza Da Paixão Rodrigues - Conselheira
Jackson Ângelo Pereira - Conselheiro

CONSELHO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL DE PREVIDÊNCIA - CAMPREV

Léa Santana Praxedes - Presidente
Wilma Alves de Lima - Conselheira
Juliana de Lima Silva - Conselheira
Marileide Lourenço da Silva - Conselheira

COMITÊ DE INVESTIMENTOS DO IPSEMC – COI

Léa Santana Praxedes - Presidente do COI
Guilhardo de Sousa Lourenço - Secretário Geral do COI
Ítalo Beltrão de Lucena Córdula - Membro do COI
Wellington Araújo de Oliveira - Membro do COI
João Thomaz da Silva - Membro do COI

COMISSÃO PERMANENTE DE CONTROLE INTERNO DO IPSEMC - CPCI

Dárcio Xavier Ferreira – Presidente
Ítalo Beltrão de Lucena Córdula - Membro
Adriana Maria Morsch Schmid – Membro

ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO

Dárcio Xavier Ferreira – Assessor de Des. Institucional e Controle Interno – Elaboração técnica.

REVISÃO

Jackson Angelo Pereira – Chefe de Processamento de Dados - Revisão de texto e edição.
Ítalo Beltrão de Lucena Córdula - Membro da CPCI
Adriana Maria Morsch Schmid – Membro da CPCI

"O que muda o destino de uma guerra não são táticas simples,
mas sim estratégias bem planejadas."

Lelouch Lamperouge

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	2
2.	OBJETIVO	2
3.	INDICADORES DE DESEMPENHO	2
4.	SOBRE O IPSEMC	3
5.	DIRETRIZES ESTRATÉGICAS DO IPSEMC	3
6.	ESTRUTURA ADMINISTRATIVA	3
7.	CRP	5
8.	PRÓ-GESTÃO RPPS	6
9.	AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO ESTRATÉGICA	7
10.	REALINHAMENTO	15
11.	CONCLUSÃO AVALIATIVA	16

1. INTRODUÇÃO

O presente relatório constitui uma análise sistemática do planejamento estratégico institucional vigente para o período 2024-2030, referente ao 1º semestre de 2025. Este documento integra o ciclo de monitoramento e avaliação semestral, configurando-se como instrumento de gestão estratégica para acompanhamento da execução das iniciativas e mensuração do desempenho do Regime Próprio de Previdência Social – RPPS na consecução de seus objetivos estratégicos de curto, médio e longo prazos. A gestão estratégica representa um processo contínuo e sistematizado de formulação, implementação e controle de estratégias organizacionais, fundamentado na análise dos ambientes interno e externo, na definição de diretrizes estratégicas e no estabelecimento de mecanismos de governança que assegurem o alinhamento entre as diversas unidades organizacionais e o direcionamento estratégico institucional.

A matriz de detalhamento das ações estratégicas apresenta e consolida os principais componentes do *framework* estratégico institucional, contemplando a análise de desempenho dos elementos fundamentais da identidade organizacional (visão, missão e valores do IPSEMC), a mensuração do grau de consecução dos objetivos estratégicos estabelecidos e a identificação dos indicadores de desempenho alcançados, proporcionando uma visão integrada dos mecanismos de monitoramento e controle estratégicos implementados. O planejamento estratégico vigente foi desenvolvido mediante metodologia participativa estruturada em *workshop* técnico, no qual foram definidas as estratégias funcionais e as respectivas táticas de implementação para cada área-meio e área-fim da autarquia previdenciária, abrangendo as dimensões de gestão de benefícios, gestão de investimentos, tecnologia da informação, gestão de pessoas e demais processos organizacionais críticos.

A formulação estratégica observou rigorosamente as diretrizes estabelecidas no Manual do Programa de Certificação Institucional e Modernização da Gestão dos Regimes Próprios de Previdência Social da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios – "Pró-Gestão RPPS", assegurando a aderência às melhores práticas de governança previdenciária e o alinhamento aos padrões de excelência em gestão pública previdenciária. O presente relatório enfatiza a criticidade do sistema de monitoramento contínuo e da revisão periódica do planejamento estratégico, reconhecendo a volatilidade e a complexidade do ambiente institucional previdenciário e a necessidade de implementação de mecanismos adaptativos que permitam o ajuste tempestivo das estratégias em resposta às mudanças conjunturais, às novas demandas regulatórias e às oportunidades de melhoria identificadas.

Com base neste contexto, o presente relatório de avaliação estratégica objetiva proporcionar uma análise abrangente e fundamentada das diretrizes estratégicas adotadas pela organização, dos processos de implementação das iniciativas estratégicas e dos resultados mensurados por meio do sistema de indicadores de desempenho estabelecido. Espera-se que este instrumento de gestão sirva como referencial técnico para a tomada de decisões estratégicas, subsidiando a implementação de ações corretivas e a otimização dos processos organizacionais, contribuindo, assim, para o fortalecimento da sustentabilidade atuarial, financeira e operacional do regime previdenciário, em consonância com os princípios de responsabilidade fiscal e eficiência na gestão dos recursos previdenciários.

2. OBJETIVO

Monitorar e avaliar continuamente as ações implementadas para assegurar o cumprimento integral do planejamento estratégico, direcionando o Ipsemc ao alcance da excelência em gestão previdenciária pública.

3. INDICADORES DE DESEMPENHO

Os indicadores de desempenho constituem ferramentas estratégicas essenciais para mensurar e avaliar a eficácia organizacional. Esses instrumentos proporcionam aos gestores uma visão aprofundada dos resultados alcançados, facilitando o monitoramento do cumprimento de objetivos estabelecidos e contribuindo para que a governança corporativa atinja padrões de excelência.

Além da função de monitoramento, esses indicadores permitem quantificar variações no rendimento organizacional, identificando tendências de crescimento ou declínio no desempenho. Essa capacidade analítica possibilita a investigação sistemática de causas e efeitos, fornecendo subsídios concretos para intervenções estratégicas.

Os indicadores desempenham papel fundamental no suporte à governança, revelando aspectos que frequentemente passam despercebidos em análises superficiais. Sua natureza quantificável oferece clareza sobre realizações e lacunas organizacionais, orientando esforços para o alcance de metas estabelecidas.

A implementação adequada desses instrumentos resulta em processos decisórios mais ágeis e qualificados, gerando impactos significativos no ambiente organizacional. Quando integrados a metas bem definidas e sistemas de gestão eficientes, os indicadores capacitam a organização a implementar mudanças necessárias para maximizar seu desempenho, assegurando estabilidade e sustentabilidade a longo prazo.

As diretrizes de gestão fundamentam-se em princípios sólidos de boa governança, incluindo transparência, equidade, ética, equilíbrio financeiro, proteção previdenciária, responsabilidade corporativa e social. Esses princípios convergem para promover excelência no atendimento, qualidade superior nos serviços prestados e crescimento sustentável da organização.

A avaliação sistemática de metas estabelecidas no plano de ação estimula a instituição a desenvolver uma mentalidade de planejamento estratégico voltada para o futuro. Esse processo aprimora as interações entre o Poder Público e seus beneficiários, criando um ciclo virtuoso de melhoria contínua.

Tal abordagem demanda da organização maior precisão na definição de objetivos e políticas, resultando em coordenação mais efetiva de esforços e estabelecimento de padrões de desempenho mais facilmente controláveis. Os pilares desse processo estratégico são: antecipar cenários, tomar decisões fundamentadas, executar ações planejadas, empreender iniciativas inovadoras e criar soluções sustentáveis.

4. SOBRE O IPSEMC

O Instituto de Previdência dos Servidores Públicos do Município de Cabedelo (IPSEMC) é uma autarquia municipal responsável pela gestão do Regime Próprio de Previdência Social (RPPS) dos servidores municipais de Cabedelo. O RPPS foi instituído pela Lei Municipal nº 687/93, de 23 de julho de 1993, abrangendo servidores ativos e inativos do quadro de provimento efetivo.

Criada para atender ao disposto no artigo 40 da Constituição Federal, a autarquia assegura a todos os servidores em cargos efetivos um Regime Próprio de Previdência. Sua finalidade é garantir aos beneficiários os meios necessários para sua manutenção em situações de incapacidade, idade avançada, tempo de contribuição, reclusão e morte, assegurando os recursos necessários para cobrir os benefícios previdenciários de cada servidor público vinculado, em parceria com a Administração Municipal, a Diretoria Executiva do IPSEMC e seus Conselhos.

A Constituição Federal de 1988 determinou que a União adotasse um Regime Jurídico Único, compreendido na época como o regime estatutário, e também assegurou aos servidores a aposentadoria integral. Isso permitiu que as entidades federativas criassem seus regimes próprios de previdência.

Em 1993, o país enfrentava um cenário caótico devido à falta de legislação específica e ao fracasso das experiências estaduais e municipais, que combinavam previdência e assistência à saúde sem previsão orçamentária adequada. Muitos regimes previdenciários previam apenas contribuições para pensões e assistência à saúde, deixando o pagamento das aposentadorias a cargo dos cofres públicos, o que inviabilizou muitas administrações.

Diante desse cenário, o então prefeito José Francisco Régis, com uma visão administrativa ampla, reconheceu a necessidade de criar um sistema de previdência para os servidores municipais, visando garantir o direito constitucional à aposentadoria integral sem comprometer as finanças do Município de Cabedelo. Um grupo de trabalho realizou estudos, pesquisas, cursos e elaborou um anteprojeto de lei, promovendo discussões internas que levaram à criação do IPSEMC pela Lei nº 687/93, de 23 de julho de 1993.

Ao longo dos anos, a legislação do IPSEMC foi atualizada para se adequar às mudanças na legislação federal, como a Lei 9.717/98 e a Emenda Constitucional nº 20/98. Em 22 de agosto de 2008, a legislação foi consolidada pela Lei 1.412/2008, publicada no Diário Oficial do Estado.

5. DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

As diretrizes estratégicas do IPSEMC são estabelecidas conforme a demonstração apresentada a seguir, na qual os papéis são definidos segundo:

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.		
VISÃO	Manter-se como referência nacional na área de gestão e cultura previdenciária municipal até 2030.		
VALORES	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.

FIGURA 1 – DIRETRIZES DO IPSEMC

Após a identificação dessas diretrizes, não é suficiente simplesmente listá-las. Faz-se necessário estabelecer um direcionamento sobre o que cada um dos valores representa, de modo que possam ser vivenciados em consonância com a organização.

6. ESTRUTURA ADMINISTRATIVA

A estrutura organizacional da gestão previdenciária do Instituto de Previdência dos Servidores Públicos do Município de Cabedelo (IPSEMC) está claramente delineada em seu organograma institucional, disponível no site da autarquia (<http://www.ipsemc.pb.gov.br/pg16/organograma.aspx>). Esta representação gráfica oferece uma visão detalhada das diversas unidades e suas respectivas funções dentro da organização.

Esta configuração organizacional é essencial para garantir uma administração eficiente e transparente do Regime Próprio de Previdência Social (RPPS) do Município de Cabedelo, assegurando que todos os processos e serviços previdenciários sejam executados de maneira coordenada e eficaz.

O organograma ilustra como a instituição está estruturada para cumprir seu papel de gerenciar o RPPS-Cabedelo, detalhando as responsabilidades de cada departamento, desde a Diretoria Executiva, que supervisiona as operações gerais, até as divisões específicas responsáveis pelas coordenadorias e chefias.

Esta estrutura organizacional, claramente definida e divulgada publicamente, contribui para a transparência e o fortalecimento da governança do IPSEMC, permitindo aos servidores públicos municipais, aos órgãos de controle e à sociedade em geral compreender a distribuição de competências e a cadeia de responsabilidades no âmbito da gestão previdenciária municipal.

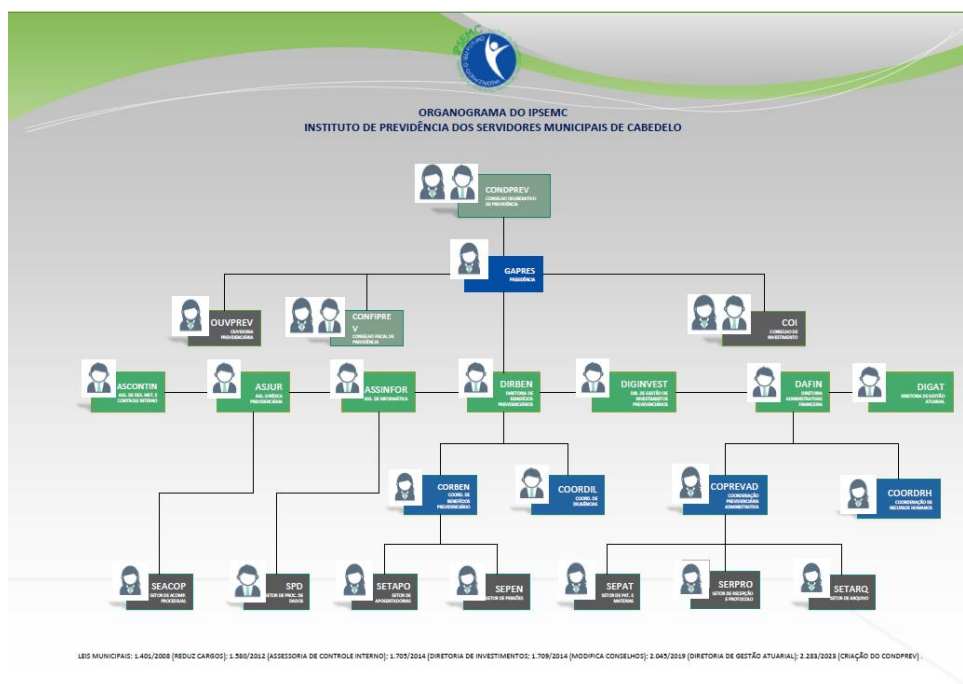


FIGURA 2 – ORGANOGRAMA INSTITUCIONAL DO IPSEMC

7. CRP

O Certificado de Regularidade Previdenciária (CRP) é um documento que atesta a conformidade do regime de previdência social dos servidores titulares de cargos efetivos de um Estado ou Município em relação aos critérios estabelecidos pelo Ministério da Previdência Social.

Para obter e manter o CRP, a entidade gestora do Regime Próprio de Previdência Social (RPPS) deve atender aos seguintes requisitos:

- Apresentação do Demonstrativo das Receitas e Despesas Previdenciárias (DRAA);
- Realização de Avaliação Atuarial periódica;
- Apresentação do Demonstrativo de Investimentos referente às aplicações dos recursos do RPPS;
- Fornecimento de comprovantes de repasses das contribuições previdenciárias (tanto dos servidores quanto do ente federativo);
- Cumprimento das obrigações cadastrais junto ao Sistema de Informações dos Regimes Públicos de Previdência Social (CADPREV).

O descumprimento desses critérios resulta na suspensão do CRP, o que impõe diversas penalidades ao ente federativo, tais como:

- Suspensão das transferências voluntárias de recursos federais;
- Proibição de obtenção de empréstimos e financiamentos junto a instituições financeiras federais;
- Interrupção da compensação previdenciária entre regimes;
- Impedimento para celebração de convênios com a União.
- Consulta do CRP

Para verificar a validade do CRP do IPSEMC, é possível consultá-lo no Sistema de Informações dos Regimes Públicos de Previdência Social (CADPREV), disponível em: <https://cadprev.previdencia.gov.br/Cadprev/pages/publico/crp/pesquisarEnteCrp.xhtml> - Status atual: O CRP do IPSEMC está válido no período de 24/03/2025 a 20/09/2025. Manter o CRP em dia é fundamental para o IPSEMC, pois sua suspensão pode acarretar graves consequências financeiras e operacionais para a gestão previdenciária do Município de Cabedelo, comprometendo o fluxo de recursos e a capacidade de investimento da administração municipal.



MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL
SECRETARIA DE REGIME PRÓPRIO E COMPLEMENTAR
Departamento dos Regimes Próprios de Previdência Social

Certificado de Regularidade Previdenciária - CRP

Ente Federativo: Cabedelo UF: PB
CNPJ Principal: 09.012.493/0001-54

É CERTIFICADO, NA FORMA DO DISPOSTO NO ART. 9º DA LEI Nº 9.717, DE 27 DE NOVEMBRO DE 1998, COM FUNDAMENTO NO ART. 167, XII, DA CONSTITUIÇÃO FEDERAL, NO DECRETO Nº 3.788, DE 11 DE ABRIL DE 2001, E DA PORTARIA Nº 1.467, DE 2 DE JUNHO DE 2022, QUE O MUNICÍPIO ESTÁ EM SITUAÇÃO REGULAR EM RELAÇÃO A LEI Nº 9.717, DE 27 DE NOVEMBRO DE 1998.

FINALIDADE DO CERTIFICADO

Os órgãos ou entidades da administração direta e indireta da união deverão observar, previamente, a regularidade dos estados, do Distrito Federal e dos municípios quanto ao seu regime próprio de Previdência Social, nos seguintes casos, conforme o disposto no art 7º da lei nº 9.717, de 1998:

- i. Realização de transferências voluntárias de recursos pela união;
- ii. Celebração de acordos, contratos, convênios ou ajustes, bem como de empréstimos, financiamentos, avais e subvenções em geral de órgãos ou entidades da administração direta e indireta da união;
- iii. Liberação de recursos de empréstimos e financiamentos por instituições financeiras federais;

Certificado emitido em nome do Ente Federativo e válido para todos os órgãos e entidades do município

A aceitação do presente certificado está condicionada à verificação, por meio da internet, de sua autenticidade e validade no endereço: <http://www.previdencia.gov.br>, pois está sujeito a cancelamento por decisão judicial ou administrativa.

Este certificado deve ser juntado ao processo referente ao ato ou contrato para o qual foi EXIGIDO.

EMITIDO EM 24/03/2025
VÁLIDO ATÉ 20/09/2025



N.º 981965 -
242110

FIGURA 2 – CRP

8. ADESSÃO AO PROGESTÃO

A “ADESSÃO ao Programa de Certificação Institucional e Modernização da Gestão dos Regimes Próprios de Previdência Social da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios Progestão RPPS”, foi celebrada no dia 18 de abril de 2018. O IPSEMC passou por Auditoria Independente efetuada pelo ICQ BRASIL, que foi a entidade certificadora selecionada por meio de certame público realizado, pelo que após a devida avaliação técnica.

CERTIFICADO

O Instituto de Certificação Qualidade Brasil
certifica que a empresa:

**INSTITUTO DE PREVIDÊNCIA DOS SERVIDORES
MUNICIPAIS DE CABELO**

Endereço: Rua Vereador Benedito Ribeiro de Araújo, Nº 648, Praia Formosa, Cabedelo - PB,
CEP: 58.101-132.

Vinculado ao ente federativo do
Município de Cabedelo

Implantou os requisitos do

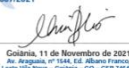
PRO-GESTÃO RPPS

“Programa de Certificação Institucional e Modernização da Gestão dos
Regimes Próprios de Previdência Social da União, dos Estados, do Distrito
Federal e dos Municípios”, instituído pela Portaria RPPS nº 185/2018, obtendo a
certificação institucional no

Nível III

por meio de auditoria realizada pelo Instituto de Certificação Qualidade Brasil -
ICQ Brasil, tendo atendido ao estabelecido no Manual do Pro-Gestão RPPS,
aprovado pela Portaria SPREV nº 3.030/2021.

Validade do Certificado: 11/11/2024
Certificado Nº - CPU - 007/2021



Colônia, 11 de Novembro de 2021
Av. Araguaia nº 1045, Ed. Ribeiro Franco,
St. Santo Antônio - Colônia - GO - CEP 74665-070





FIGURA 4 – CERTIFICADO DO PRO-GESTÃO

9. AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA

Destacamos que este acompanhamento tem como data final as ações realizadas até o dia 30 de junho de 2025. O Planejamento Estratégico tem duração de 6 anos (2024-2030); no entanto, sua avaliação para a obtenção dos resultados referentes às metas será anual, sendo realizada 2 vezes ao ano. Será feito um novo acompanhamento e avaliação dos resultados de cada objetivo a cada semestre. Os resultados demonstrados serão obtidos através da análise do alcance das metas e da orientação quanto à necessidade de ações corretivas. Em cada perspectiva, foram analisados os resultados alcançados de cada objetivo, de acordo com os indicadores definidos. A estrutura da organização para a avaliação apresenta-se conforme as perspectivas e os objetivos do Mapa Estratégico.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEFINIDOS PARA AS PERSPECTIVAS			
Ações no médio e longo prazo necessárias para se atingir a visão. Caminho a ser seguido pela organização para garantir a sua sobrevivência a longo prazo.			
Nº	EDUCAÇÃO PREVIDENCIÁRIA	Nº	PROCESSOS INTERNO
1	Fortalecer a competência das pessoas.	1	Obter excelência operacional.
2	Ampliar a educação financeira e previdenciária aos segurados.	2	Otimizar os recursos de TI.
		3	Fortalecer a comunicação interna.
Nº	SUSTENTABILIDADE	Nº	SEGURADOS E BENEFICIÁRIOS
1	Gerir com eficácia a utilização dos recursos financeiros.	1	Aumentar a Satisfação dos Segurados e Beneficiários

Tabela 01 – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

PERSPECTIVA: EDUCAÇÃO PREVIDENCIÁRIA

Objetivo Estratégico 1 - Fortalecer a Competência Profissional do Corpo Técnico

Responsável: Coordenadoria de Recursos Humanos

Meta 1: Alcançar 80% de certificação dos profissionais do quadro do Ipsemc com exigência de Certificação Profissional

Indicador da Meta: Total de profissionais do quadro do Ipsemc com exigência da Certificação Profissional certificados x 100 / Total dos profissionais do quadro do IPSEMC com exigência da certificação profissional.

Período de Coleta: Semestralmente

Fonte do Indicador: Cumprimento do Plano de Capacitação

Nº	Descrição	Situação	Resultado Esperado	Indicador	Realizado	Justificativa/ Ocorrência
1	Realizar um Curso Preparatório para Prova de Capacitação	cumprido	Curso preparatório oferecido.	Lista de presença no Curso.	Sim	
2	Promover a inscrição para a Prova de Certificação.	cumprido	Certificado Profissional Expedido	Certificação Profissional	Sim	

QUADRO DOS PROFISSIONAIS COM EXIGÊNCIA- CERTIFICAÇÃO PROFISSIONAL

	QUANTIDADE DE MEMBROS	QUANTIDADE COM CERTIFICAÇÃO VÁLIDA EM 30/06/2025	PERCENTUAL ATINGIDO COM CERTIFICAÇÃO PROFISSIONAL VÁLIDA
DIRIGENTES/GESTORES	08	08	100%

REAVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – JANEIRO A JUNHO DE 2025

MEMBROS DO COMITÊ DE INVESTIMENTOS	06	06	100%
MEMBROS DO CONSELHO FISCAL	04	04	100%
MEMBROS CONSELHO DELIBERATIVO	04	04	100%

Meta 1 do Objetivo Estratégico "Fortalecer a Competência Profissional do Corpo Técnico" foi integralmente cumprida, com resultados que superam as expectativas estabelecidas no Planejamento Estratégico. A Coordenadoria de Recursos Humanos demonstrou excelência na condução das ações, resultando em 100% de certificação profissional, consolidando o IPSEMC como referência em qualificação técnica no setor previdenciário.

PERSPECTIVA: EDUCAÇÃO PREVIDENCIÁRIA

Objetivo Estratégico 2 - Fortalecer a Competência Profissional do Corpo Técnico

Responsável: Coordenadoria de Recursos Humanos

Meta 2: Capacitar 100% dos servidores do IPSEMC

Indicador da Meta: Número servidores do Ipsemc capacitados x 100 / Total de servidores do Ipsemc.

Período de Coleta: Semestralmente

Fonte do Indicador: Cumprimento do Plano de Capacitação

Nº	Descrição	Situação	Resultado Esperado	Indicador	Realizado	Justificativa/ Ocorrência
1	Realizar capacitações/treinamentos	cumprido	Plano de Capacitação e Treinamento.	Plano de Capacitação e Treinamento.	Sim	
2	Promover a inscrição para a Prova de Certificação.	cumprido	Participação do servidor confirmada.	Documento comprobatório de sua participação no evento.	Sim	
3	Confirmar a participação do servidor no evento	cumprido	Registro dos dados consolidados.	Tabela de Servidores Capacitados e o nome do curso que participou.	Sim	

O IPSEMC atingiu **100%** de certificação profissional, superando em **20 pontos percentuais** a meta estabelecida de 80%. **Análise:** Todos os órgãos de governança apresentam compliance total (100%) com as exigências regulamentares de certificação profissional, demonstrando excelência na gestão de pessoas e conformidade regulatória.

PERSPECTIVA: EDUCAÇÃO PREVIDENCIÁRIA

Objetivo Estratégico 3 - Ampliar a Educação Financeira e Previdenciária aos Segurados

Responsável: Coordenadoria de Recursos Humanos

Meta 2: 40% de participação dos servidores ativos em seminários promovidos pelo IPSEMC

Indicador da Meta: Total de servidores ativos participantes x 100/ Total de participantes do seminário

Período de Coleta: Anualmente

Fonte do Indicador: Cumprimento do Plano de Capacitação

Nº	Descrição	Situação	Resultado Esperado	Indicador	Realizado	Justificativa/ Ocorrência
1	Selecionar os assuntos a serem abordados acerca de Educação Financeira e Previdenciária;	Não cumprido	Assuntos a serem abordados acerca de Educação Financeira e	Listagem dos Assuntos a serem abordados acerca de Educação	Não	Reprogramada para o segundo semestre de 2025

REAVIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – JANEIRO A JUNHO DE 2025

			Previdenciária selecionados.	Financeira e Previdenciária.		
2	Definir os cursos/ seminários ou palestras;	Não cumprido	Cursos/ seminários ou palestras definidos.	Programação do Curso.	Não	Reprogramada para o segundo semestre de 2025
3	Selecionar professores e /ou palestrantes para ministrar cursos/ seminários ou palestras;	Não cumprido	Professores e /ou palestrantes para ministrar os cursos/ seminários ou palestras selecionados .	Divulgação da programação do curso ou palestra com a identificação do ministrante.	Não	Reprogramada para o segundo semestre de 2025
4	Realizar os eventos;	Não cumprido	Eventos realizados.	Lista de presença do Evento .	Não	Reprogramada para o segundo semestre de 2025
5	Aferir o resultado final do quantitativo de participantes através da lista de presença.	Não cumprido	Resultado final do quantitativo de participantes através da lista de presença aferido	Gráfico do Quantitativo de participantes	Não	Reprogramada para o segundo semestre de 2025

Nota: A realização do seminário e da audiência pública foi reprogramada para o segundo semestre de 2025 em decorrência das obras de reforma e construção da sede institucional do IPSEMC. As intervenções estruturais em andamento impactaram significativamente a capacidade operacional da organização, demandando a realocação de recursos humanos e logísticos para a reestruturação dos espaços físicos e administrativos.

Considerando que a execução simultânea das atividades de reorganização institucional e planejamento de eventos de grande porte excederia a capacidade técnica e administrativa disponível, optou-se pelo reagendamento das ações. Esta decisão visa assegurar a manutenção dos padrões de qualidade historicamente observados nos eventos promovidos pelo IPSEMC.

O cronograma de execução dos eventos será implementado no segundo semestre de 2025, em conformidade com as diretrizes estabelecidas pelo Programa Pró-Gestão, garantindo o cumprimento integral das obrigações programáticas e regulamentares.

PERSPECTIVA: PROCESSOS

Objetivo Estratégico 1: Obter Excelência Operacional

Responsável: Presidência do IPSEMC

Meta 1: Certificação Nível III do Programa Pró-Gestão

Indicador da Meta: Cumprimento dos requisitos para Certificação Nível III

Período de Coleta: Trimestral

Fonte do Indicador: Relatório de Auditoria de Certificação

Nº	Descrição	Situação	Resultado Esperado	Indicador	Realizado	Justificativa/ Ocorrência
1	Cumprir os requisitos para Certificação Nível III do Programa de Pró – Gestão	cumprido	Manutenção do Certificado Nível III do Programa Pró Gestão.	Certificado Nível III do Programa Pró – Gestão	Sim	

O Instituto de Previdência Social dos Servidores Municipais de Campina Grande (IPSEMC) obteve certificação no Programa Pró-Gestão – Nível III, mediante processo de auditoria conduzido pelo Instituto de Certificação de Qualidade Brasil (ICQB). A certificação possui vigência estabelecida até 11 de novembro de 2024, atestando a conformidade da instituição com os critérios e padrões de governança e gestão previdenciária preconizados pelo referido programa de qualificação.

PERSPECTIVA: PROCESSOS

Objetivo Estratégico 2: Otimizar os recursos de Tecnologia de Informação

Responsável: Comissão de Segurança e Tecnologia da Informação

Meta 1: Atualização tecnológica - 70% dos setores com recursos atualizados

Indicador da Meta: Total de setores com recursos atualizados x 100/ total de setores do IPSEMC

Período de Coleta: BIANUAL

Fonte do Indicador: Política de Segurança da Informação

Nº	Descrição	Situação	Resultado Esperado	Indicador	Realizado	Justificativa/ Ocorrência
1	Realizar um diagnóstico da situação atual dos recursos de TI	cumprido	Diagnóstico Realizado.	Relatório com o diagnóstico.	Sim	
2	Identificar as oportunidades de melhoria e as prioridades	cumprido	Oportunidades de melhoria e as prioridades identificadas.	Listagem com as oportunidades de melhoria e as prioridades.	Sim	
3	Implementar as ações definidas	cumprido	Ações definidas implementadas.	Listagem com as ações implementadas.	Sim	
4	Monitorar e avaliar os resultados obtidos	cumprido	Monitoramento e avaliação realizada.	Relatório de avaliação técnica.	Sim	
5	Ajustar o plano conforme necessário	cumprido	Elaboração de ajustes.	Plano de mudança com ajustes.	Sim	
6	Comunicar os benefícios e resultados esperados do plano	cumprido	Benefícios e resultados dos planos comunicados.	Reunião para comunicar os benefícios e resultados dos planos.	Sim	
7	Apresentar o Manual de Políticas de Segurança da Informação para os servidores e membros dos órgãos colegiados para conscientizá-los sobre as melhores práticas quanto a LGPD, controle de acesso e recursos tecnológicos	cumprido	Manual de Políticas de Segurança da Informação apresentado.	Reunião para apresentação do Manual de Políticas de Segurança e Informação	Sim	
8	Levar esse Manual ao conhecimento dos servidores, por meio de disponibilização no site e apresentação básica de forma presencial	cumprido		Publicação no site e Reunião.	Sim	
9	Atualização da Cartilha de Segurança Digital de interesse dos usuários internos, membros de órgãos colegiados, segurados e stakeholders (partes interessadas)	cumprido	Cartilha de Segurança Digital atualizada.	Publicação da Cartilha atualizada no site.	Sim	
10	Levar essa Cartilha ao conhecimento dos interessados, por meio de disponibilização no site e apresentação	cumprido	Cartilha de Segurança Digital Disponibilizada.	Publicação no site e Reunião.	Sim	

REAVIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – JANEIRO A JUNHO DE 2025

	básica de forma presencial					
11	Manutenção das assinaturas eletrônicas	cumprido	Controle e renovação das assinaturas eletrônicas.	Assinaturas eletrônicas válidas.	Sim	
12	Adquirir softwares de segurança para os computadores e notebooks do Instituto, para evitar fraudes e ataques cibernéticos	cumprido	Softwares adquiridos.	Softwares instalados.	Sim	
13	Buscar constante ajuste do sistema de gestão de documentos às necessidades e expectativas do Instituto	cumprido	Ajuste do sistema de Gestão de Documentos realizados.	Sistema de Gestão com funcionamento eficiente.	Sim	

SETOR	QUANTIDADE (RECURSOS ATUALIZADOS)
PRESIDÊNCIA	01
PATRIMÔNIO	01
CONTROLE INTERNO	01
PROTOCOLO/RECEPÇÃO	02
DIRETORIA DE BENEFÍCIO	01
SETOR DE PROCESSAMENTO DE DADOS	01
ASSESSORIA DE INFORMÁTICA	01
DIRETORIA DE INVESTIMENTOS	01
COORD. RECURSOS HUMANOS	01
OUIDORIA	01
SETOR DE APOSENTADORIA	01
DIRETORIA ATUARIAL	01
ASSESSORIA JURÍDICA	02
ARQUIVO	01

O presente parecer atesta que a Meta de Atualização Tecnológica foi excepcionalmente cumprida, com resultados que demonstram a maturidade da gestão de TI no IPSEMC.

A superação de 30% da meta estabelecida, aliada à execução integral do plano de ação, consolida o IPSEMC como referência em modernização tecnológica no setor previdenciário.

PERSPECTIVA: PROCESSOS

Objetivo Estratégico 2: Fortalecer a Comunicação Interna

Responsável: Controle Interno

Meta 1: 80% do cumprimento de ANS (Acordo de Nível de Serviço)

Indicador da Meta: Total de serviços entregues pelas áreas no prazo x 100/ total de serviços do IPSEMC.

Período de Coleta: Mensal

Fonte do Indicador: Relatório de Controle Interno

Nº	Descrição	Situação	Resultado Esperado	Indicador	Realizado	Justificativa/ Ocorrência
1	Finalizar o Manual de Redação e Padronização de Documentos a fim minimizar as discrepâncias entre os documentos elaborados pelos servidores.	cumprido	Manual de Redação e Padronização de Documentos finalizado.	Manual de Redação e Padronização de Documentos.	Sim	

2	Realizar uma análise da situação atual da comunicação interna, identificando pontos fortes e áreas de melhoria.	cumprido	Análise da situação atual da comunicação interna realizada.	Relatório com o resultado da análise.	Sim	
3	Engajar funcionários por meio de pesquisas de clima organizacional ou feedbacks formais.	cumprido	Realização de pesquisas para engajar funcionários realizadas.	Relatório com as pesquisas concluídas.	Sim	
4	Oferecer treinamento sobre habilidades de comunicação eficaz para todos os funcionários	cumprido	Treinamento realizado	Programa de treinamento.	Sim	

A meta e o indicador em questão foram incorporados ao framework estratégico organizacional durante o processo de revisão do Planejamento Estratégico vigente. Os registros de participação em reuniões ordinárias e extraordinárias encontram-se devidamente documentados através de atas e publicados no POI - Periódico Oficial do IPSEMC, apresentando o seguinte quantitativo:

CONSELHO FISCAL PREVIDENCIÁRIO	CONFIPREV	4 colaboradores	Ordinária 06
			Extra-ordinária 01
CONSELHO DELIBERATIVO PREVIDENCIÁRIO	CONDPREV	4 colaboradores	Ordinária 03
			Extra-ordinária 02
CONSELHO DE INVESTIMENTO	COI	4 colaboradores	Ordinária 06
			Extra-ordinária 01
DIRETORIA EXECUTIVA	DE	4 colaboradores	Ordinária 04
			Extra-ordinária 01

Com base na informação de que todos os membros participaram efetivamente das reuniões (100% de presença), os cálculos são:

CONFIPREV (Conselho Fiscal Previdenciário):

Participações efetivas: 28 (4 membros × 7 reuniões)

Indicador = $(28 \times 100) / 28 = 100\%$

CONDPREV (Conselho Deliberativo Previdenciário):

Participações efetivas: 20 (4 membros × 5 reuniões)

Indicador = $(20 \times 100) / 20 = 100\%$

COI (Conselho de Investimento):

Participações efetivas: 28 (4 membros × 7 reuniões)

Indicador = $(28 \times 100) / 28 = 100\%$

DE (Diretoria Executiva):

Participações efetivas: 20 (4 membros × 5 reuniões)

Indicador = $(20 \times 100) / 20 = 100\%$

Todos os conselhos atingiram a **Meta 1** com **100% de participação** dos colaboradores nas reuniões de alinhamento realizadas, demonstrando pleno cumprimento do indicador estabelecido no Planejamento Estratégico.

PERSPECTIVA: SUSTENTABILIDADE

Objetivo Estratégico 1: Gerir com eficácia a utilização dos recursos financeiros

Responsável: Diretoria de Gestão Atuarial

Meta 1: Equilíbrio Financeiro ≤ 1 (menor ou igual a 1)

Indicador da Meta: Total de despesas/total de receitas

Período de Coleta: Anual

Fonte do Indicador: Demonstrativo de Informações Previdenciárias e Repasses – DIPR

Nº	Descrição	Situação	Resultado Esperado	Indicador	Realizado	Justificativa/ Ocorrência
1	Realizar uma análise detalhada do orçamento anual, identificando áreas de oportunidade para otimização e redução de custos	cumprido	Análise realizada.	Relatório de demandas e aquisições.	Sim	
2	Fortalecer o controle interno para prevenir fraudes, desperdícios e irregularidades financeiras	cumprido	Controle setorial fortalecido	Relatórios setoriais.	Sim	
3	Oferecer treinamentos regulares para a equipe sobre boas práticas de gestão financeira e orçamentária	cumprido	Relatório anual de investimentos realizados.	Relatório anual de investimentos	Sim	
4	Realizar uma análise de investimentos para otimizar o retorno financeiro, mantendo a segurança e a conformidade com as diretrizes regulatórias	cumprido	Investimentos Diversificados	Relatório Mensal de Investimentos.	Sim	
5	Diversificar investimentos para reduzir riscos.	cumprido	Investimentos Diversificados	Relatório Mensal de Investimentos.	Sim	

OBSERVAÇÃO:

PARA MELHOR COMPREENÇÃO E ANÁLISE DE DADOS O TERMO NA FORMULA FOI MODIFICADO DE “Indicador da Meta: Total de despesas / total de contribuições” PARA **Indicador da Meta: Total de despesas / total de receitas** De acordo com o conceito de equilíbrio financeiro da Portaria MTP nº 1467/2022.

Meta 1: Equilíbrio Financeiro ≤ 1 (menor ou igual a 1)
Indicador da Meta: Total de despesas / total de receitas.

	DESPESAS	RECEITAS	DESPESAS/RECEITAS %
Janeiro	R\$ 3.092.723,09	R\$ 14.926.464,44	0,21
Fevereiro	R\$ 3.368.976,11	R\$ 5.688.303,36	0,59
Março	R\$ 3.417.687,89	R\$ 10.472.930,89	0,33
Abril	R\$ 3.320.177,15	R\$ 14.424.486,22	0,23
Maio	R\$ 3.323.570,75	R\$ 11.601.921,36	0,29
Junho	---	---	---
TOTAL	R\$ 16.523.134,99	R\$ 57.114.106,27	0,29

FONTE: DIPR (equilíbrio entre receitas e despesas) 2025

REAVIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – JANEIRO A JUNHO DE 2025

Análise: O indicador acumulado de 0,29 (janeiro a maio) está bem abaixo do limite de 1,0, demonstrando excelente equilíbrio financeiro. Conforme demonstra a tabela de dados extraídos do **Demonstrativo de Informações Previdenciárias e Repasses**. Todos os meses atingiram a meta, com o maior indicador sendo 0,59 em fevereiro (ainda bem abaixo de 1,0), portanto a meta de equilíbrio financeiro foi atingida.

Observação: Os dados de junho ainda não tinham sido inseridos até a presente data pelo setor contábil, portanto os totais apresentados referem-se ao período de janeiro a maio.

PERSPECTIVA: SEGURADOS E BENEFICIÁRIOS

Objetivo Estratégico 1: Aumentar a satisfação dos usuários do IPSEMC

Responsável: Ouvidoria

Meta 1: 85% de satisfação dos usuários do Ipsemc

Indicador da Meta: Na Pesquisa de Satisfação online, o cálculo é feito através da ferramenta de mensuração: NPS (Net Promoter Score), e na Pesquisa de Satisfação impressa calcula-se o percentual dos critérios avaliados.

Período de Coleta: Semestral

Fonte do Indicador: Pesquisa de satisfação.

Nº	Descrição	Situação	Resultado Esperado	Indicador	Realizado	Justificativa/ Ocorrência
1	Realizar uma pesquisa de satisfação para compreender o nível de satisfação atual dos beneficiários	cumprido	Pesquisa de satisfação realizada	Formulário de Pesquisa	Sim	
2	. Identificar áreas específicas que precisam de melhorias com base nos feedbacks recebidos	cumprido	Identificação das áreas que precisam de melhorias	Relatório da Ouvidoria	Sim	
3	Implementar melhorias nos canais de comunicação, como site institucional, aplicativo móvel e atendimento telefônico	cumprido	Melhoria nos canais de comunicações implementados	Canais de comunicação atualizados.	Sim	
4	Garantir informações claras e acessíveis sobre benefícios e procedimentos	cumprido	Informações claras e acessíveis garantidas	Cartilha Previdenciária	Sim	
5	Treinar os funcionários para oferecerem um atendimento mais personalizado e eficiente	cumprido	Treinamento oferecido.	Programa de treinamento.	Sim	
6	. Desenvolver e disponibilizar materiais educativos sobre educação financeira para os beneficiários	cumprido	Materiais educativos desenvolvidos e disponibilizados.	Cartilha de Educação financeira.	Sim	

Cordialidade	85,9%
Qualidade	89,1%
Agilidade	87,5%

REAVLIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – JANEIRO A JUNHO DE 2025

Ambiente	92,2%
----------	-------

A meta institucional era alcançar **85% de satisfação dos usuários**, e os resultados demonstram que **todos os critérios avaliados superaram esse patamar**:

- **Cordialidade:** 85,9% (0,9 pontos percentuais acima da meta)
- **Qualidade:** 89,1% (4,1 pontos percentuais acima da meta)
- **Agilidade:** 87,5% (2,5 pontos percentuais acima da meta)
- **Ambiente:** 92,2% (7,2 pontos percentuais acima da meta)

O IPSEMC não apenas atingiu a meta de 85% de satisfação, como **excedeu as expectativas em todas as dimensões avaliadas**. Isso indica que a instituição conseguiu entregar um nível de serviço superior ao mínimo estabelecido como objetivo, demonstrando eficácia na gestão e no atendimento aos seus segurados e beneficiários. O cumprimento com margem de segurança em todos os critérios sugere uma performance consistente e confiável da organização.

10. REALINHAMENTO

Durante o primeiro semestre de 2025, foram realizados ajustes importantes pela Comissão, que se reuniu com os membros e conselhos para implementar as modificações necessárias. Estas alterações foram aprovadas em reunião extraordinária dos Conselhos Deliberativo e Fiscal. Mesmo diante de um volume elevado de atividades institucionais, continuamos avançando de forma consistente, enfrentando desafios e buscando a excelência organizacional.

O acompanhamento do plano estratégico, construído de forma participativa com a equipe institucional, mostrou-se fundamental para os ajustes necessários durante o período. Esta abordagem colaborativa foi essencial para responder adequadamente às mudanças dinâmicas do ambiente previdenciário. O documento contempla de forma abrangente os aspectos estratégicos, táticos e operacionais de responsabilidade de todos os setores da organização, incluindo a adaptação às novas normas regulamentares.

Embora tenha sido evidente o esforço da equipe em incorporar novas práticas de governança, reconhecemos a necessidade de melhoria contínua, buscando constantemente novas metodologias para acompanhar e medir o desempenho em todos os níveis organizacionais. O plano de capacitação foi cumprido por meio de cursos e treinamentos realizados dentro do Programa de Educação Continuada. O novo plano estratégico proporcionou melhor direcionamento das ações previdenciárias do IPSEMC, mantendo-se a flexibilidade para ajustes quando necessário, através de monitoramento e mensuração contínuos por meio dos planos de ação.

A gestão baseada em métricas e avaliação contínua será aplicada sistematicamente, iniciando pelo provimento de estrutura corporativa de planejamento adequada ao RPPS. A coleta, interpretação e reporte de informações à alta direção, por meio de indicadores, facilita a compreensão e a tomada de decisões estratégicas. A construção de um sistema de indicadores justifica-se pela possibilidade de interferência, positiva ou negativa, nos processos da autarquia e na consequente tomada de decisão. A medição de desempenho por meio de indicadores constitui parte fundamental de um conjunto integrado de práticas de gestão.

Esta abordagem evidencia nosso propósito de adotar uma gestão orientada para resultados, sustentada por metodologia de aferição que gere informações confiáveis e tenha caráter avaliativo, sempre respeitando os aspectos legais pertinentes. Mantemos nosso compromisso inabalável com os objetivos organizacionais estabelecidos. Desde que definimos os rumos desta organização, trabalhamos continuamente, por meio de nossa equipe, na criação e aprimoramento dos caminhos a serem seguidos. Nossas estratégias, objetivos, metas e ações nos direcionam para o futuro, na busca pela excelência no serviço público. Seguindo nosso plano estratégico, conduzimos nossa equipe de profissionais no caminho mais adequado, tanto no desenvolvimento de carreira quanto no desempenho profissional, direcionando esforços para o desenvolvimento de habilidades e crescimento pessoal e profissional.

11. CONCLUSÃO

O primeiro semestre de 2025 apresentou desafios operacionais significativos decorrentes da necessidade de conformidade aos novos marcos regulatórios, exigindo do IPSEMC respostas institucionais ágeis e coordenadas. As ações envolveram reestruturação organizacional, revisão de processos licitatórios e contratuais, capacitação técnica emergencial, redistribuição de competências e alinhamento aos padrões atualizados de governança e transparência. A resposta estratégica fundamentou-se na aplicação de um modelo de resiliência organizacional, com foco na adaptabilidade estrutural, manutenção da capacidade operacional, aprendizagem contínua, promoção do bem-estar institucional, fortalecimento da comunicação interna e incentivo à inovação. Como resultado, foi assegurada a continuidade dos serviços previdenciários, o atendimento tempestivo às exigências normativas, o aprimoramento das competências técnicas e a preservação dos padrões de regularidade institucional. A experiência consolida a resiliência organizacional como componente crítico para a sustentabilidade da gestão pública previdenciária em contextos de transformação normativa.

A reavaliação periódica do planejamento estratégico é um instrumento essencial para que o IPSEMC mantenha sua relevância institucional, capacidade adaptativa e alinhamento aos objetivos de longo prazo, especialmente diante das constantes transformações no cenário previdenciário. Esse processo permite à Autarquia adaptar-se às mudanças do ambiente externo, corrigir desvios de desempenho, redefinir prioridades conforme novas exigências legais, promover o alinhamento organizacional, engajar os stakeholders, consolidar uma cultura de melhoria contínua e aprimorar o gerenciamento de riscos. Dessa forma, o realinhamento estratégico assegura que todas as áreas atuem de forma coesa e responsiva, preservando a eficiência institucional e a qualidade na prestação dos serviços previdenciários. Como sintetiza Beatriz Mello, “planejar-se é manter-se equilibrado em um mar de incertezas” — premissa que orienta a governança do IPSEMC na condução de sua missão institucional.

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



LÉA SANTANA PRAXEDES
Presidente - CRA/PB 1-2723
Matrícula nº 486-0



DARCIO XAVIER FERREIRA
Assessor de D. I. e Controle Interno –
Membro - Matrícula nº 1589-0



JACKSON ANGELO PEREIRA
Chefe do Setor de Processamento
de Dados - Membro
Matrícula nº 870-2

VANESSA VENCATO LENA
Coordenadora de Recursos Humanos
Matrícula nº 24

ÂNGELA MARIA MOREIRA NEVES
Chefe do Setor de Recepção e
Protocolo – Membro
Matrícula nº 485-5

LENI SANTANA P. RIBEIRO
Membro: Revisor de Texto
Matrícula nº 879-6