

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2026–2030

**ITUPREV – Instituto de Previdência Social
dos Servidores Municipais de Itu/SP**

Agosto/2026

Sumário

1. Apresentação	2
2. A Previdência Municipal	3
3. Estrutura Organizacional	4
3.1. Composição Administrativa Atual do RPPS	5
4. Contextualização	6
5. Referenciais Estratégicos do ITUPREV	7
5.1. Referenciais vigentes.....	7
5.2. Proposta de revisão para o ciclo 2026–2030.....	7
6. Análise SWOT do ITUPREV	9
7. Matriz SWOT do ITUPREV.....	10
8. Mapa Estratégico.....	12
9. Objetivos Estratégicos	13
10. Ações e Projetos	14
10.1. Estudo técnico e proposta de Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos	14
10.2. Programa de valorização e reconhecimento dos servidores.....	14
10.3. Revisão da política de benefícios aos colaboradores	15
10.4. Programa permanente de capacitação continuada	15
10.5. Reuniões periódicas de alinhamento entre Superintendência e equipes	16
10.6. Implantação de canal oficial de comunicação interna (intranet)	17
10.7. Mapa institucional de responsabilidades e fóruns de boas práticas.....	17
10.8. Estruturação da área de Controle Interno.....	18
10.9. Obtenção da Certificação Pró-Gestão RPPS – Nível III	18
10.10. Obtenção da Certificação Pró-Gestão RPPS – Nível IV	19
10.11. Plano Diretor de Tecnologia e integração de sistemas	19
10.12. Automação do atendimento e ampliação dos serviços digitais	20
10.13. Programa institucional de adoção de Inteligência Artificial	21
10.14. Mapeamento, padronização e manualização dos processos de trabalho.....	21
10.15. Política de gestão do conhecimento e sucessão de funções críticas	22
10.16. Pesquisa de satisfação dos segurados pós-atendimento	22
10.17. Regulamentação e implantação gradual do teletrabalho	23
10.18. Reorganização do leiaute, ergonomia e acessibilidade da sede	24
10.19. Criação e operacionalização da Comissão Permanente de Acompanhamento Estratégico	24
10.20. Realização anual da Pesquisa de Clima Organizacional.....	25
11. Indicadores	26

11.1. Índice de Rotatividade de Pessoal (IRP)	26
11.2. Índice de Desenvolvimento e Capacitação (IDC)	26
11.3. Índice de Regularidade das Reuniões de Alinhamento (IRA)	27
11.4. Nível de Certificação Pró-Gestão RPPS.....	28
11.5. Taxa de Processos Mapeados e Manualizados (TPM).....	28
11.6. Taxa de Serviços Digitais aos Segurados (TSD)	29
11.7. Índice de Satisfação dos Segurados (ISS).....	30
11.8. Índice de Clima Organizacional (ICO)	30
11.9. Índice de Satisfação com o Ambiente de Trabalho (ISA).....	31
11.10. Índice de Execução das Ações Estratégicas (IEAE).....	31

1. Apresentação

Prezados segurados e beneficiários,

É com grande satisfação que apresentamos o Planejamento Estratégico do Instituto de Previdência Social dos Servidores Municipais de Itu – ITUPREV para o período de 2026 a 2030. Este documento delineia as diretrizes e ações que nortearão nossas atividades nos próximos anos, sempre com foco na excelência do atendimento, na valorização das pessoas e na sustentabilidade do nosso sistema previdenciário.

A motivação para a construção deste planejamento nasce de um processo genuinamente participativo: sua elaboração foi precedida de Pesquisa de Clima Organizacional aplicada a toda a equipe do Instituto, cujo diagnóstico revelou tanto os ativos que nos orgulham — o comprometimento, a qualificação e a disposição de contribuir dos nossos servidores — quanto os desafios estruturais que precisamos enfrentar para continuar evoluindo.

Nosso objetivo é construir um Instituto ainda mais eficiente, transparente, tecnológico e próximo de vocês. Para isso, estabelecemos objetivos claros, ações concretas e indicadores mensuráveis, que serão acompanhados e revisados periodicamente para assegurar que estamos no caminho certo.

Contamos com a colaboração e o apoio de todos — servidores, conselheiros, segurados e beneficiários — para que possamos, juntos, alcançar nossos objetivos e fortalecer ainda mais o ITUPREV.

Atenciosamente,

Ruy Jacques Ceconello
Superintendente do ITUPREV

2. A Previdência Municipal

O Instituto de Previdência Social dos Servidores Municipais de Itu – ITUPREV foi criado em 27 de maio de 2010, pela Lei Municipal nº 1.176, posteriormente revogada pela Lei Municipal nº 1.810, de 04 de abril de 2016, que reorganizou o Regime Próprio de Previdência Social – RPPS da Estância Turística de Itu e o próprio Instituto, tendo sido alterada pelas Leis Municipais nºs 1.869/2017, 2.275/2020 e 2.417/2022.

Trata-se de entidade autárquica, sem fins lucrativos, com personalidade jurídica de direito público e autonomia administrativa, financeira e patrimonial, que atua como gestora dos benefícios previdenciários dos servidores estatutários da Prefeitura, da Câmara Municipal e da Companhia Ituana de Saneamento do Município de Itu.

Sua finalidade é administrar o Regime Próprio de Previdência do Município de Itu com base nas normas gerais de contabilidade e atuária, de modo a garantir o seu equilíbrio financeiro e atuarial, gerindo os recursos previdenciários a fim de dar cobertura aos benefícios de aposentadoria e de pensão por morte, mediante plano de custeio específico. Compete ao ITUPREV arrecadar as contribuições dos servidores municipais e dos entes patronais; administrar os recursos que lhe são destinados, aplicando-os em segmentos que propiciem rentabilidade compatível com a meta atuarial; e conceder e manter os benefícios previdenciários previstos em lei, nos termos da Constituição Federal e da legislação federal e municipal.

Para além de sua função administrativa, o ITUPREV configura-se como estratégico instrumento de poupança previdenciária. A gestão profissional de seus recursos, rigorosamente pautada pelas normas em vigor, é o que assegura a solvência necessária para honrar o pagamento dos benefícios presentes e futuros. A construção de um patrimônio sólido e sustentável é objetivo central, exigindo acompanhamento técnico constante, mecanismos de controle interno e transparência efetiva perante toda a categoria funcional.

Em constante evolução, o ITUPREV conquistou a Certificação Institucional Pró-Gestão RPPS – Nível II, conferida por entidade certificadora credenciada pela Secretaria de Regime Próprio e Complementar, reconhecendo a excelência e as boas práticas de gestão adotadas pelo Instituto nas dimensões de controles internos, governança corporativa e educação previdenciária. No Indicador de Situação Previdenciária – ISP 2025, divulgado pelo Ministério da Previdência Social, o RPPS de Itu foi classificado no grupo de Grande Porte, com conceito A nas dimensões de Gestão e Transparência e de Finanças e Liquidez.

Ao iniciar o ciclo estratégico 2026–2030, o ITUPREV honra sua trajetória e utiliza a experiência acumulada para projetar uma instituição ainda mais eficiente, tecnológica e humana, mantendo-se como porto seguro para o planejamento do futuro de todos os servidores municipais de Itu.

3. Estrutura Organizacional

O Instituto de Previdência Social dos Servidores Municipais de Itu – ITUPREV é composto pelos órgãos e unidades administrativas previstos na Lei Municipal nº 1.810/2016 e alterações, tendo a seguinte estrutura de gestão:

Órgão / Unidade	Atribuições
Superintendência	Órgão executivo máximo do Instituto, responsável pela liderança administrativa, pela representação institucional, pela gestão do quadro de pessoal, pela ordenação de despesas e pela prestação de contas aos conselhos e aos Poderes Executivo e Legislativo.
Diretoria Administrativa	Responsável pela gestão administrativa, de pessoas, de compras e contratações, de patrimônio e de documentação, dando suporte ao funcionamento de todas as áreas do Instituto.
Diretoria Financeira	Responsável pela gestão orçamentária, financeira e contábil, pela execução da política de investimentos e pelo acompanhamento do equilíbrio econômico-financeiro da autarquia, em articulação com o Comitê de Investimentos.
Gestão de Benefícios	Responsável pela análise e concessão de aposentadorias e pensões, pelo registro e atendimento dos segurados e dependentes, pelas simulações e orientações previdenciárias e pela manutenção da folha de benefícios.
Conselho de Administração	Órgão deliberativo e de acompanhamento superior, responsável por fixar as diretrizes gerais de administração do Instituto e por deliberar sobre as matérias de sua competência legal.
Conselho Fiscal	Órgão de fiscalização e controle das atividades financeiras, patrimoniais e administrativas do Instituto.
Comitê de Investimentos	Órgão consultivo e de assessoramento nas decisões relativas à alocação dos recursos previdenciários, observadas a política de investimentos e a Resolução CMN nº 5.272/2025.

3.1. Composição Administrativa Atual do RPPS

Para assegurar a continuidade das ações e o cumprimento das metas deste planejamento, o ITUPREV conta com o seguinte quadro de dirigentes e gestores:

Cargo / Função	Titular
----------------	---------

Superintendente	Ruy Jacques Ceconello
Diretor Financeiro	Ricardo Antonio Bortolini
Diretora Administrativa	Teresa Cristina de Campos Pimenta e Marques Peixoto
Gestor de Benefícios	Nelson Alves de Godoy Neto
Assessora Financeira	Mariana Aparecida Ferreira Buzzo
Assessora Administrativa	Valéria da Silva Catani
Presidente do Conselho de Administração	Zélia Maria Oliveira Pereira
Presidente do Conselho Fiscal	Robson Roberto da Silva

4. Contextualização

Os Regimes Próprios de Previdência Social (RPPS) são sistemas previdenciários instituídos pela União, pelos Estados, pelo Distrito Federal e pelos Municípios para garantir aposentadorias e demais benefícios previdenciários aos servidores públicos titulares de cargos efetivos. Esses regimes são regidos por normas específicas, com destaque para a Lei nº 9.717/1998, a Emenda Constitucional nº 103/2019, a Emenda Constitucional nº 136/2025 e a Portaria MTP nº 1.467/2022, que consolida os parâmetros e as diretrizes gerais de organização e funcionamento dos RPPS.

A realidade dos RPPS no Brasil é marcada por desafios relacionados à sustentabilidade financeira e atuarial. Com o envelhecimento da população e o aumento da expectativa de vida, os regimes enfrentam a necessidade permanente de equilibrar receitas e despesas para garantir a continuidade dos benefícios. Além disso, a gestão eficiente e transparente é crucial para assegurar a confiança dos segurados e beneficiários, sendo acompanhada por instrumentos como o Certificado de Regularidade Previdenciária (CRP) e o Indicador de Situação Previdenciária (ISP).

Nesse contexto, o Programa de Certificação Institucional e Modernização da Gestão dos RPPS – Pró-Gestão RPPS constitui ferramenta fundamental para a modernização e profissionalização dos regimes próprios. O programa visa à implementação de boas práticas de gestão organizadas em três pilares: Controles Internos, Governança Corporativa e Educação Previdenciária, com quatro níveis crescentes de aderência (I a IV).

A certificação, embora facultativa, traz vantagens concretas: melhoria na organização das atividades e processos, com padronização de rotinas e redução de retrabalho; incremento da produtividade e da motivação dos servidores; maior transparência e acesso à informação pelos segurados e pela sociedade; e a possibilidade de enquadramento do RPPS como investidor qualificado ou profissional, ampliando as alternativas de aplicação dos recursos nos termos da Resolução CMN nº 5.272/2025.

O ITUPREV, já certificado no Nível II do Pró-Gestão RPPS, estabelece neste ciclo estratégico a meta de elevação progressiva de sua certificação, consolidando-se entre os RPPS de referência em governança no país.

5. Referenciais Estratégicos do ITUPREV

Os referenciais estratégicos — missão, visão e valores — expressam a identidade institucional do ITUPREV: porque o Instituto existe, onde quer chegar e quais princípios orientam sua atuação. O ITUPREV possui referenciais formalmente definidos, transcritos a seguir; no âmbito deste ciclo de planejamento, propõe-se sua revisão, para incorporar os compromissos com a gestão sustentável, a educação previdenciária, a valorização das pessoas e a inovação, temas centrais do diagnóstico que fundamenta este documento.

5.1. Referenciais vigentes

Referencial	Enunciado
Missão (atual)	Assegurar, mediante contribuição, aos servidores municipais titulares de cargos efetivos e seus dependentes, os meios de subsistência nos casos de invalidez, idade avançada e morte.
Visão (atual)	Ser referência no segmento de Regimes Próprios de Previdência Social no país, garantindo a seus segurados benefícios previdenciários com transparência e segurança.
Valores (atuais)	Ética, Integridade, Comprometimento, Empatia, Sustentabilidade e Transparência.

5.2. Proposta de revisão para o ciclo 2026–2030

Referencial	Enunciado proposto
Missão (proposta)	Assegurar aos servidores municipais de Itu e a seus dependentes a concessão e a manutenção dos benefícios previdenciários, com gestão ética, eficiente, transparente e sustentável, promovendo educação previdenciária e o equilíbrio financeiro e atuarial do RPPS.
Visão (proposta)	Ser reconhecido, até 2030, como RPPS de referência nacional em governança, inovação e cuidado com o segurado, certificado no nível máximo do Pró-Gestão RPPS.
Valores (propostos)	Ética e Integridade; Transparência; Comprometimento; Empatia e Valorização das Pessoas; Sustentabilidade; Inovação.

A revisão proposta preserva integralmente a essência dos referenciais vigentes e agrega três aprimoramentos:

- (i) na missão, substitui a formulação restritiva de “meios de subsistência” pela descrição completa do ciclo de atuação do Instituto (concessão e manutenção de benefícios, educação previdenciária e equilíbrio financeiro e atuarial);

- (ii) na visão, torna a aspiração mensurável e datada, vinculando-a à certificação Pró-Gestão de nível máximo até o fim do ciclo; e
- (iii) nos valores, incorpora a Valorização das Pessoas e a Inovação — respostas diretas às demandas identificadas na Pesquisa de Clima Organizacional. A aprovação da redação final compete às instâncias de governança do Instituto.

6. Análise SWOT do ITUPREV

A análise SWOT é uma ferramenta estratégica utilizada para identificar e avaliar as forças (Strengths), fraquezas (Weaknesses), oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats) de uma organização. Esta metodologia permite uma visão abrangente do ambiente interno e externo, facilitando a tomada de decisões informadas e a formulação de estratégias eficazes.

A análise contribui para o autoconhecimento organizacional, ao ajudar a instituição a compreender suas capacidades internas; para a identificação de oportunidades de crescimento no ambiente externo; para a mitigação de riscos, ao permitir o desenvolvimento de planos de contingência frente às ameaças; e para a formulação de estratégias alinhadas com a realidade e o potencial da organização.

No caso do ITUPREV, a matriz apresentada no capítulo seguinte foi construída a partir de fonte privilegiada: a Pesquisa de Clima Organizacional aplicada a toda a equipe do Instituto em 2026, que incluiu questões específicas sobre pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, complementadas pela análise técnica do diagnóstico. Trata-se, portanto, de uma leitura ambiental legitimada pela participação dos próprios servidores.

7. Matriz SWOT do ITUPREV

Ambiente interno:

FORÇAS	FRAQUEZAS
Equipe comprometida, qualificada e unida	Remuneração pouco competitiva e alta rotatividade
Gestão aberta ao diálogo e a inovações	Ausência de padronização e manualização de processos
Investimento consistente em capacitação	Comunicação institucional e transparência decisória
Qualidade do atendimento aos segurados	Concentração de conhecimento em pessoas-chave
Boa infraestrutura de equipamentos e sistemas especializados	Sistemas não integrados e processos manuais (retrabalho)
Clima organizacional positivo	Espaço físico: leiaute, ergonomia e acessibilidade
Certificação Pró-Gestão RPPS Nível II e conceito A no ISP em Gestão e Finanças	Área de controle interno não estruturada
	Ausência de avaliação estruturada da satisfação dos segurados

Ambiente externo:

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Proposta de alteração legislativa em tramitação (valorização, estrutura, teletrabalho)	Perda de talentos para órgãos com maior atratividade remuneratória
Modernização tecnológica: automação, IA e integração de sistemas	Desequilíbrio financeiro e atuarial com o crescimento da demanda
Ampliação dos serviços digitais aos segurados	Alterações frequentes na legislação previdenciária
Elevação dos níveis de certificação do Pró-Gestão RPPS	Dependência de sistemas e decisões do Poder Executivo municipal
Ampliação do quadro de efetivos do ente (arrecadação)	Descontinuidade de projetos em transições de gestão
Educação previdenciária e programas de pré e pós-aposentadoria	Desatualização tecnológica
Aproveitamento dos talentos internos e gestão do conhecimento	Direcionamento indevido de demandas alheias à competência do RPPS

8. Mapa Estratégico

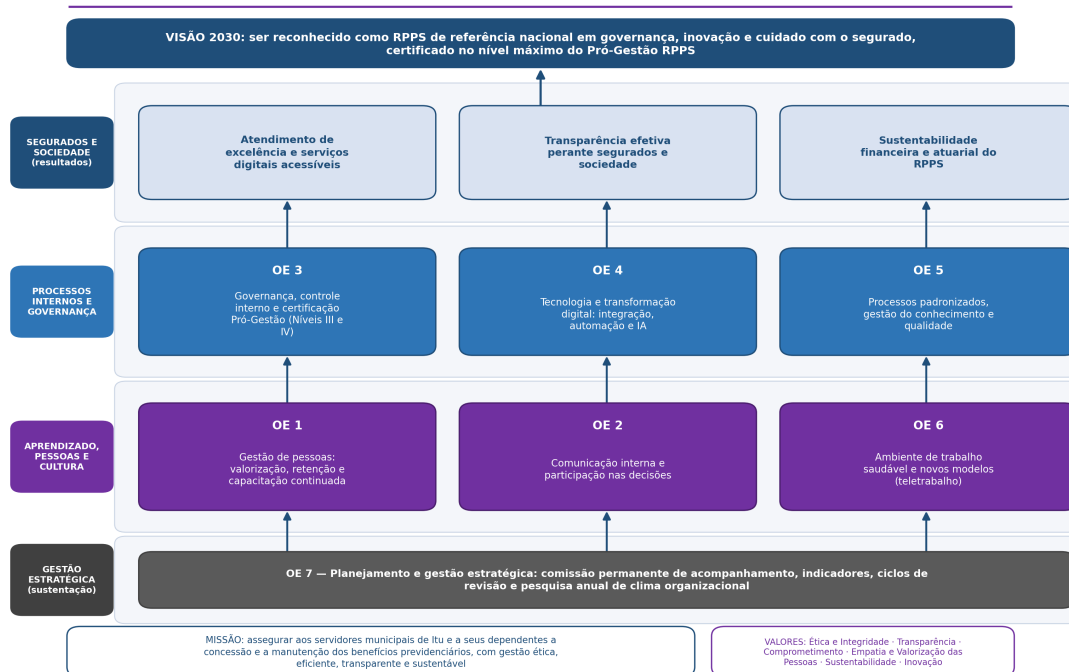
O mapa estratégico é uma ferramenta visual que traduz a estratégia da organização em objetivos claros e interconectados, organizados em perspectivas encadeadas segundo a lógica do Balanced Scorecard (BSC), adaptada à natureza de um RPPS. Ele facilita a comunicação e o entendimento da estratégia por todos os membros da organização, alinhando esforços e recursos para o alcance das metas estabelecidas.

No ITUPREV, a leitura do mapa parte da base — pessoas, conhecimento e ambiente de trabalho — que sustenta a melhoria dos processos internos e da governança, os quais, por sua vez, produzem resultados para os segurados e para a sustentabilidade do regime:

Perspectiva	Ênfases estratégicas
Segurados e Sociedade (resultados)	Atendimento de excelência e serviços digitais acessíveis; transparência efetiva; sustentabilidade financeira e atuarial do RPPS.
Processos Internos e Governança	Processos padronizados e manualizados; controle interno estruturado; certificação Pró-Gestão em elevação (Níveis III e IV); sistemas integrados e rotinas automatizadas.
Aprendizado, Pessoas e Cultura	Valorização e retenção de talentos; capacitação continuada; comunicação institucional e participação; gestão do conhecimento; ambiente de trabalho saudável e novos modelos de trabalho.
Gestão Estratégica (sustentação)	Planejamento institucionalizado como prática contínua, com monitoramento por indicadores e comissão permanente de acompanhamento.

MAPA ESTRATÉGICO

ITUPREV — Planejamento Estratégico 2026-2030



Elaboração: Águia Educação e Soluções Executivas Ltda.

9. Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos representam as metas a serem alcançadas a médio e longo prazo, alinhando-se à missão, à visão e aos valores institucionais. No ITUPREV, foram definidos sete objetivos estratégicos, derivados diretamente do Diagnóstico de Clima Organizacional de 2026 — em especial das quatro tensões estruturais nele identificadas (valorização, participação, continuidade e modernização) — e dos desafios objetivos do regime próprio. Cada objetivo desdobra-se, nos capítulos seguintes, em ações, projetos e indicadores mensuráveis.

OE 1. Gestão de Pessoas e Valorização: Estruturar política integrada de valorização, remuneração, benefícios, reconhecimento e capacitação continuada, enfrentando a rotatividade e a perda de talentos — fragilidade mais recorrente do diagnóstico — e assegurando a retenção do capital humano qualificado no qual o Instituto consistentemente investe.

OE 2. Comunicação Interna e Participação: Fortalecer a comunicação institucional e os espaços de escuta e participação das equipes nas decisões que afetam a operação, por meio de reuniões periódicas de alinhamento, canal oficial de comunicação interna e mapa de responsabilidades, convertendo em canais institucionais a elevada disposição participativa registrada na Pesquisa de Clima.

OE 3. Governança, Controle Interno e Certificação: Consolidar a maturidade institucional do ITUPREV mediante a estruturação da área de controle interno e a elevação progressiva da certificação Pró-Gestão RPPS do Nível II para os Níveis III e IV, fortalecendo a segregação de funções, a gestão de riscos e a blindagem técnica das decisões.

OE 4. Tecnologia e Transformação Digital: Modernizar o parque tecnológico e os processos por meio da integração de sistemas, da automação de rotinas repetitivas, da ampliação dos serviços digitais aos segurados e da adoção estruturada e responsável de inteligência artificial, absorvendo com eficiência o crescimento projetado da demanda previdenciária.

OE 5. Processos, Conhecimento e Qualidade: Padronizar e manualizar os processos de trabalho, instituir política de gestão do conhecimento e sucessão de funções críticas e implantar avaliação permanente da satisfação dos segurados, garantindo continuidade, qualidade e segurança na prestação dos serviços independentemente de pessoas específicas.

OE 6. Ambiente de Trabalho e Novos Modelos: Promover ambiente de trabalho saudável, ergonômico e acessível, com reorganização do leiaute da sede, e implantar gradualmente o programa de teletrabalho — reivindicação mais transversal da equipe —, articulando qualidade de vida, produtividade e otimização do espaço físico.

OE 7. Planejamento e Gestão Estratégica: Institucionalizar o planejamento como prática administrativa contínua e sistêmica, com comissão permanente de acompanhamento, ciclos definidos de revisão, indicadores mensuráveis e pesquisa anual de clima organizacional, assegurando a execução deste plano e sua continuidade inclusive em cenários de transição de gestão.

10. Ações e Projetos

A seguir são apresentadas as ações e os projetos do Planejamento Estratégico do ITUPREV, com o detalhamento das iniciativas que serão implementadas para o alcance dos objetivos estratégicos estabelecidos. Cada ação é descrita em ficha padronizada, com objetivo, unidade de medida, periodicidade e tendência de aferição, meta, prazo de conclusão, área responsável e fonte da informação. Este capítulo serve como guia prático para a execução da estratégia, assegurando responsabilidades claras, prazos definidos e critérios objetivos de verificação.

10.1. Estudo técnico e proposta de Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos

Objetivo Estratégico	OE 1. Gestão de Pessoas e Valorização.
Objetivo	Enfrentar a baixa competitividade remuneratória e a alta rotatividade identificadas na Pesquisa de Clima, estruturando proposta de plano de cargos, carreiras e vencimentos acompanhada de estudo de impacto financeiro-orçamentário (arts. 16 e 17 da LC nº 101/2000) e da verificação de compatibilidade com o limite da taxa de administração.
Unidade de medida	Proposta técnica concluída e protocolada junto ao Poder Executivo (Status: Sim/Não).
Periodicidade da aferição	Semestral (acompanhamento das etapas).
Tendência de aferição	Positiva (conclusão da entrega).
Meta	Proposta completa (minuta legislativa + estudo de impacto) entregue ao Executivo para tramitação.
Prazo de Conclusão	Dezembro de 2026.
Área Responsável	Superintendência e Diretoria Administrativa.
Fonte da Informação	Processo administrativo da proposta, estudo de impacto e protocolo de encaminhamento.

10.2. Programa de valorização e reconhecimento dos servidores

Objetivo Estratégico	OE 1. Gestão de Pessoas e Valorização.
Objetivo	Instituir política permanente de reconhecimento, com atenção específica aos servidores de maior tempo de casa, detentores do conhecimento institucional crítico, mitigando a desmotivação e a perda de talentos apontadas no diagnóstico.
Unidade de medida	Programa formalizado por ato normativo e ações executadas no ano.
Periodicidade da aferição	Anual.
Tendência de aferição	Constante.
Meta	100% das ações anuais de reconhecimento previstas no programa executadas.
Prazo de Conclusão	Dezembro de 2026 (institucionalização) e execução contínua até 2030.
Área Responsável	Superintendência e Diretoria Administrativa.
Fonte da Informação	Ato normativo do programa e relatório anual de execução.

10.3. Revisão da política de benefícios aos colaboradores

Objetivo Estratégico	OE 1. Gestão de Pessoas e Valorização.
Objetivo	Revisar os benefícios concedidos (auxílio-alimentação, vale-transporte — inclusive para estagiários — e correlatos), com pesquisa comparativa junto a órgãos públicos e RPPS da região, fortalecendo a atratividade e a retenção.
Unidade de medida	Estudo comparativo concluído e proposta de revisão apresentada.
Periodicidade da aferição	Anual.
Tendência de aferição	Positiva.
Meta	Proposta de revisão da política de benefícios submetida à instância competente.
Prazo de Conclusão	Dezembro de 2027.
Área Responsável	Diretoria Administrativa.
Fonte da Informação	Estudo comparativo e processo administrativo da proposta.

10.4. Programa permanente de capacitação continuada

Objetivo Estratégico	OE 1. Gestão de Pessoas e Valorização.
Objetivo	Institucionalizar plano anual de capacitação técnica e comportamental, abrangendo legislação previdenciária, investimentos, contabilidade aplicada, atendimento a públicos diversos e novas tecnologias, consolidando o ponto forte reconhecido pelos servidores na Pesquisa de Clima.
Unidade de medida	Percentual de execução do cronograma anual de capacitação.
Periodicidade da aferição	Semestral.
Tendência de aferição	Crescente.
Meta	100% do plano anual executado, com participação de todos os setores.
Prazo de Conclusão	Dezembro de 2026 (institucionalização do programa e primeiro ciclo anual).
Área Responsável	Diretoria Administrativa.
Fonte da Informação	Plano anual de capacitação, certificados e relatórios de participação.

10.5. Reuniões periódicas de alinhamento entre Superintendência e equipes

Objetivo Estratégico	OE 2. Comunicação Interna e Participação.
Objetivo	Criar espaço formal e sistemático de compartilhamento das decisões administrativas, escuta das equipes operacionais e alinhamento intersetorial, respondendo às fragilidades de comunicação institucional apontadas no diagnóstico.
Unidade de medida	Percentual de adesão ao calendário anual de reuniões.
Periodicidade da aferição	Mensal.
Tendência de aferição	Constante.
Meta	100% de realização das reuniões ordinárias previstas para o ano.
Prazo de Conclusão	Dezembro de 2026 (implementação imediata e manutenção contínua).
Área Responsável	Superintendência.
Fonte da Informação	Atas de reunião e listas de presença.

10.6. Implantação de canal oficial de comunicação interna (intranet)

Objetivo Estratégico	OE 2. Comunicação Interna e Participação.
Objetivo	Centralizar o fluxo de informações institucionais em plataforma oficial, garantindo divulgação padronizada e tempestiva de mudanças de sistemas, procedimentos e decisões, e reduzindo a dependência de canais informais.
Unidade de medida	Ferramenta implantada e homologada.
Periodicidade da aferição	Única.
Tendência de aferição	Positiva (conclusão da entrega).
Meta	100% dos servidores com acesso ativo e capacitados para uso da plataforma.
Prazo de Conclusão	Dezembro de 2027.
Área Responsável	Diretoria Administrativa e suporte de TI.
Fonte da Informação	Relatório técnico de implantação e ato de oficialização da plataforma.

10.7. Mapa institucional de responsabilidades e fóruns de boas práticas

Objetivo Estratégico	OE 2. Comunicação Interna e Participação.
Objetivo	Divulgar as atribuições e responsabilidades de cada área e servidor, facilitando o direcionamento de demandas, e instituir momentos sistemáticos de compartilhamento de boas práticas entre os setores, ampliando a visão integrada do Instituto.
Unidade de medida	Mapa de responsabilidades publicado e fóruns realizados no ano.
Periodicidade da aferição	Semestral.
Tendência de aferição	Constante.
Meta	Mapa publicado no canal oficial e ao menos 2 fóruns intersetoriais anuais.
Prazo de Conclusão	Dezembro de 2027 (implantação) e manutenção contínua.
Área Responsável	Diretoria Administrativa.
Fonte da Informação	Publicação no canal interno e registros dos fóruns.

10.8. Estruturação da área de Controle Interno

Objetivo Estratégico	OE 3. Governança, Controle Interno e Certificação.
Objetivo	Estruturar formalmente a unidade de controle interno do ITUPREV, com atribuições, rotinas de verificação e reporte, em conformidade com a Portaria MTP nº 1.467/2022 e com os requisitos do Pró-Gestão RPPS, fortalecendo a segregação de funções e a mitigação de riscos.
Unidade de medida	Área estruturada e em funcionamento (Status: Sim/Não).
Periodicidade da aferição	Semestral.
Tendência de aferição	Positiva.
Meta	Unidade formalizada, com responsável designado e plano anual de atividades em execução.
Prazo de Conclusão	Dezembro de 2026.
Área Responsável	Superintendência.
Fonte da Informação	Ato normativo de estruturação e relatórios de controle interno.

10.9. Obtenção da Certificação Pró-Gestão RPPS – Nível III

Objetivo Estratégico	OE 3. Governança, Controle Interno e Certificação.
Objetivo	Elevar o patamar de governança corporativa, controles internos e educação previdenciária do Instituto, evoluindo da certificação Nível II atualmente detida para o Nível III, consolidando a profissionalização da gestão.
Unidade de medida	Certificação obtida (Status: Sim/Não).
Periodicidade da aferição	Semestral (acompanhamento do cumprimento das ações exigidas).
Tendência de aferição	Positiva.
Meta	Certificado Pró-Gestão RPPS Nível III emitido por entidade certificadora credenciada.
Prazo de Conclusão	Dezembro de 2026.
Área Responsável	Superintendência e Comissão do Pró-Gestão.
Fonte da Informação	Certificado oficial homologado pela Secretaria do Regime Próprio e Complementar (SRPC).

10.10. Obtenção da Certificação Pró-Gestão RPPS – Nível IV

Objetivo Estratégico	OE 3. Governança, Controle Interno e Certificação.
Objetivo	Alcançar o nível máximo de aderência do Pró-Gestão RPPS, posicionando o ITUPREV entre os RPPS de referência nacional em governança e viabilizando os benefícios associados à certificação plena, inclusive quanto à categoria de investidor.
Unidade de medida	Certificação obtida (Status: Sim/Não).
Periodicidade da aferição	Semestral.
Tendência de aferição	Positiva.
Meta	Certificado Pró-Gestão RPPS Nível IV emitido por entidade certificadora credenciada.
Prazo de Conclusão	Dezembro de 2029.
Área Responsável	Superintendência e Comissão do Pró-Gestão.
Fonte da Informação	Certificado oficial homologado pela Secretaria do Regime Próprio e Complementar (SRPC).

10.11. Plano Diretor de Tecnologia e integração de sistemas

Objetivo Estratégico	OE 4. Tecnologia e Transformação Digital.
Objetivo	Elaborar e executar plano diretor de tecnologia contemplando a integração dos sistemas em uso, a automação de rotinas repetitivas (conciliações, conferências, registros) e a exploração plena das funcionalidades dos sistemas contratados, eliminando retrabalho e lançamentos duplicados.
Unidade de medida	Percentual de execução das etapas do plano diretor.
Periodicidade da aferição	Semestral.
Tendência de aferição	Crescente.
Meta	Plano diretor aprovado até 2026 e 100% das integrações prioritárias concluídas.
Prazo de Conclusão	Dezembro de 2027.
Área Responsável	Superintendência, Diretoria Administrativa e suporte de TI.
Fonte da Informação	Plano diretor aprovado e relatórios técnicos de integração.

10.12. Automação do atendimento e ampliação dos serviços digitais

Objetivo Estratégico	OE 4. Tecnologia e Transformação Digital.
Objetivo	Implantar atendimento automatizado (chatbot no WhatsApp para dúvidas frequentes de aposentados e pensionistas), prova de vida por canais digitais, protocolos e cadastros on-line, reduzindo a carga operacional e melhorando a experiência do segurado diante do crescimento da demanda.
Unidade de medida	Percentual dos serviços de consulta básica disponíveis de forma automatizada.
Periodicidade da aferição	Semestral.
Tendência de aferição	Crescente.
Meta	100% dos serviços de consulta básica automatizados e prova de vida digital operacional.
Prazo de Conclusão	Dezembro de 2027.
Área Responsável	Gestão de Benefícios e suporte de TI.
Fonte da Informação	Relatórios técnicos do sistema de atendimento e registros da ferramenta.

10.13. Programa institucional de adoção de Inteligência Artificial

Objetivo Estratégico	OE 4. Tecnologia e Transformação Digital.
Objetivo	Estruturar a adoção de ferramentas de inteligência artificial nas rotinas do Instituto (conferências, análises, relatórios e atendimento), precedida de capacitação da equipe e de diretrizes de uso responsável, incluindo conformidade com a LGPD e supervisão humana das decisões.
Unidade de medida	Percentual de execução do programa (diretrizes, capacitação e casos de uso).
Periodicidade da aferição	Semestral.
Tendência de aferição	Crescente.
Meta	Diretrizes publicadas, 100% da equipe capacitada e ao menos 3 casos de uso implantados.
Prazo de Conclusão	Dezembro de 2028.
Área Responsável	Superintendência e todas as diretorias.
Fonte da Informação	Ato normativo de diretrizes, certificados de capacitação e relatórios dos casos de uso.

10.14. Mapeamento, padronização e manualização dos processos de trabalho

Objetivo Estratégico	OE 5. Processos, Conhecimento e Qualidade.
Objetivo	Mapear, padronizar e manualizar os processos de todos os setores, com definição clara de responsabilidades, fluxos e prazos, reduzindo o retrabalho, os desvios de função e a dependência de pessoas específicas para atividades essenciais.
Unidade de medida	Percentual de processos mapeados com manual/fluxo publicado.
Periodicidade da aferição	Semestral.
Tendência de aferição	Crescente.
Meta	100% dos processos essenciais mapeados e manualizados.
Prazo de Conclusão	Dezembro de 2028.
Área Responsável	Todas as diretorias, com coordenação da Diretoria Administrativa.
Fonte da Informação	Repositório de manuais e fluxos no canal oficial interno.

10.15. Política de gestão do conhecimento e sucessão de funções críticas

Objetivo Estratégico	OE 5. Processos, Conhecimento e Qualidade.
Objetivo	Instituir mecanismos de compartilhamento do conhecimento (treinamentos cruzados, capacitação do setor administrativo para atendimentos básicos, base de conhecimento interna) e plano de sucessão para funções críticas, garantindo a continuidade dos serviços em ausências e desligamentos.
Unidade de medida	Percentual de funções críticas com substituto capacitado e documentação disponível.
Periodicidade da aferição	Semestral.
Tendência de aferição	Crescente.
Meta	100% das funções críticas com plano de sucessão e documentação atualizada.
Prazo de Conclusão	Dezembro de 2028.
Área Responsável	Diretoria Administrativa.
Fonte da Informação	Matriz de funções críticas, registros de treinamentos cruzados e base de conhecimento.

10.16. Pesquisa de satisfação dos segurados pós-atendimento

Objetivo Estratégico	OE 5. Processos, Conhecimento e Qualidade.
Objetivo	Implantar mecanismo estruturado e permanente de avaliação da qualidade dos atendimentos pelos segurados (canais digitais, WhatsApp e presencial), fechando o ciclo de avaliação dos serviços e subsidiando melhorias contínuas.
Unidade de medida	Mecanismo implantado e taxa de resposta dos segurados.
Periodicidade da aferição	Mensal (coleta) e semestral (análise consolidada).
Tendência de aferição	Constante.
Meta	Pesquisa ativa em todos os canais de atendimento, com relatório semestral de resultados.
Prazo de Conclusão	Dezembro de 2026 (implantação) e operação contínua.
Área Responsável	Gestão de Benefícios.
Fonte da Informação	Relatórios consolidados da pesquisa de satisfação.

10.17. Regulamentação e implantação gradual do teletrabalho

Objetivo Estratégico	OE 6. Ambiente de Trabalho e Novos Modelos.
Objetivo	Elaborar estudo de viabilidade e regulamentar programa de teletrabalho/regime híbrido — reivindicação mais transversal da Pesquisa de Clima —, com critérios objetivos de elegibilidade por atividade, metas e entregas mensuráveis, acesso remoto seguro e implantação em fases, articulada ao planejamento de ocupação do espaço físico.
Unidade de medida	Percentual de execução das fases (estudo, regulamentação, piloto e expansão).
Periodicidade da aferição	Semestral.
Tendência de aferição	Crescente.
Meta	Programa regulamentado e fase de expansão concluída para as atividades elegíveis.
Prazo de Conclusão	Dezembro de 2027.
Área Responsável	Superintendência e Diretoria Administrativa.
Fonte da Informação	Ato normativo do programa, relatórios do piloto e avaliações de desempenho.

10.18. Reorganização do leiaute, ergonomia e acessibilidade da sede

Objetivo Estratégico	OE 6. Ambiente de Trabalho e Novos Modelos.
Objetivo	Executar estudo de reorganização do espaço físico (tratamento acústico e fechamento de ambientes da área administrativa, redistribuição de salas, adequação ergonômica do mobiliário) e plano de acessibilidade, melhorando as condições de trabalho e a compatibilidade do espaço com o crescimento da demanda.
Unidade de medida	Percentual de execução das intervenções priorizadas.
Periodicidade da aferição	Semestral.
Tendência de aferição	Crescente.
Meta	100% das intervenções priorizadas no estudo executadas.
Prazo de Conclusão	Dezembro de 2028.
Área Responsável	Diretoria Administrativa.
Fonte da Informação	Estudo de leiaute, processos de contratação e relatórios de execução.

10.19. Criação e operacionalização da Comissão Permanente de Acompanhamento Estratégico

Objetivo Estratégico	OE 7. Planejamento e Gestão Estratégica.
Objetivo	Garantir a execução e a continuidade do Planejamento 2026–2030 por meio de comissão permanente responsável pela revisão periódica de indicadores, prazos e responsabilidades, com correção tempestiva de desvios — inclusive em cenários de transição de gestão.
Unidade de medida	Percentual de reuniões de monitoramento realizadas (vs. previstas).
Periodicidade da aferição	Trimestral.
Tendência de aferição	Constante.
Meta	100% das reuniões trimestrais realizadas, com relatórios de progresso emitidos.
Prazo de Conclusão	Dezembro de 2026 (formalização e primeiro ciclo).
Área Responsável	Superintendência.
Fonte da Informação	Ato de criação da comissão e atas das reuniões de monitoramento.

10.20. Realização anual da Pesquisa de Clima Organizacional

Objetivo Estratégico	OE 7. Planejamento e Gestão Estratégica.
Objetivo	Institucionalizar a pesquisa de clima com periodicidade anual, como instrumento de monitoramento da satisfação interna e de identificação de novas fragilidades, permitindo o acompanhamento da evolução dos indicadores estabelecidos como linha de base em 2026.
Unidade de medida	Relatório de análise consolidado.
Periodicidade da aferição	Anual.
Tendência de aferição	Melhoria dos índices em relação ao ano anterior.
Meta	Média igual ou superior a 4,50 nas dimensões de clima e satisfação até 2030.
Prazo de Conclusão	Dezembro de cada ano (2026–2030).
Área Responsável	Diretoria Administrativa.
Fonte da Informação	Relatório de resultados da Pesquisa de Clima Organizacional.

11. Indicadores

Os indicadores de desempenho são ferramentas essenciais para monitorar e avaliar o progresso das ações e projetos delineados neste Planejamento Estratégico. Este capítulo apresenta os indicadores que serão utilizados para medir a eficácia e a eficiência das iniciativas implementadas, garantindo que os objetivos estratégicos sejam alcançados de maneira transparente e mensurável. Cada indicador foi selecionado para refletir aspectos críticos do desempenho organizacional — incluindo as linhas de base estabelecidas pela Pesquisa de Clima Organizacional de 2026 —, permitindo análise contínua dos resultados, identificação de áreas de sucesso e correção tempestiva de desvios pela Comissão Permanente de Acompanhamento Estratégico.

11.1. Índice de Rotatividade de Pessoal (IRP)

Objetivo Estratégico	OE 1. Gestão de Pessoas e Valorização.
Objetivo	Monitorar a retenção de talentos e a efetividade das políticas de valorização, enfrentando a rotatividade apontada como principal fragilidade na Pesquisa de Clima Organizacional.
Fórmula de cálculo	$IRP = (\text{n}^\circ \text{ de desligamentos no período} \div \text{efetivo médio do período}) \times 100.$
Unidade de medida	Percentual (%).
Serviços Considerados	Plano de cargos e vencimentos, programa de reconhecimento, revisão de benefícios e teletrabalho.
Periodicidade da aferição	Anual.
Tendência de aferição	Decrescente.
Excelência	$\leq 10\%$ ao ano.
Abrangência	Servidores e colaboradores em exercício no ITUPREV.
Área Responsável	Diretoria Administrativa.
Fonte da Informação	Registros funcionais e relatório anual de gestão de pessoas.

11.2. Índice de Desenvolvimento e Capacitação (IDC)

Objetivo Estratégico	OE 1. Gestão de Pessoas e Valorização.
Objetivo	Garantir a execução do plano anual de capacitação e a atualização contínua do quadro frente às mudanças legislativas e tecnológicas.
Fórmula de cálculo	$IDC = (ações\ de\ capacitação\ executadas \div ações\ previstas\ no\ plano\ anual) \times 100.$
Unidade de medida	Percentual (%).
Serviços Considerados	Cursos técnicos, congressos, treinamentos internos, capacitações em novos sistemas e em IA.
Periodicidade da aferição	Semestral.
Tendência de aferição	Crescente.
Excelência	$\geq 95\%.$
Abrangência	100% dos servidores e colaboradores do ITUPREV.
Área Responsável	Diretoria Administrativa.
Fonte da Informação	Plano anual de capacitação, certificados e relatórios de participação.

11.3. Índice de Regularidade das Reuniões de Alinhamento (IRA)

Objetivo Estratégico	OE 2. Comunicação Interna e Participação.
Objetivo	Assegurar a periodicidade dos espaços formais de comunicação entre Superintendência e equipes, garantindo divulgação padronizada das decisões institucionais.
Fórmula de cálculo	$IRA = (\text{reuniões de alinhamento realizadas} \div \text{reuniões previstas no calendário anual}) \times 100.$
Unidade de medida	Percentual (%).
Serviços Considerados	Reuniões mensais de alinhamento e fóruns intersetoriais de boas práticas.
Periodicidade da aferição	Trimestral.
Tendência de aferição	Constante.
Excelência	100%.
Abrangência	Todos os setores do Instituto.
Área Responsável	Superintendência.
Fonte da Informação	Calendário institucional, atas e listas de presença.

11.4. Nível de Certificação Pró-Gestão RPPS

Objetivo Estratégico	OE 3. Governança, Controle Interno e Certificação.
Objetivo	Acompanhar a evolução do ITUPREV nos níveis de aderência do Programa de Certificação Institucional Pró-Gestão RPPS, partindo do Nível II vigente.
Fórmula de cálculo	Nível de certificação vigente atestado por entidade certificadora credenciada.
Unidade de medida	Nível (I a IV).
Serviços Considerados	Ações das dimensões de controles internos, governança corporativa e educação previdenciária.
Periodicidade da aferição	Semestral.
Tendência de aferição	Crescente.
Excelência	Nível III até dezembro de 2027 e Nível IV até dezembro de 2029.
Abrangência	Toda a estrutura de gestão do ITUPREV.
Área Responsável	Superintendência e Comissão do Pró-Gestão.
Fonte da Informação	Certificados oficiais homologados pela SRPC.

11.5. Taxa de Processos Mapeados e Manualizados (TPM)

Objetivo Estratégico	OE 5. Processos, Conhecimento e Qualidade.
Objetivo	Medir o avanço da padronização e manualização dos processos de trabalho, reduzindo retrabalho, desvios de função e dependência de pessoas específicas.
Fórmula de cálculo	$TPM = (\text{processos essenciais com manual/fluxo publicado} \div \text{processos essenciais mapeados}) \times 100.$
Unidade de medida	Percentual (%).
Serviços Considerados	Mapeamento de processos, elaboração de manuais e fluxos, definição de responsabilidades.
Periodicidade da aferição	Semestral.
Tendência de aferição	Crescente.
Excelência	100% até dezembro de 2028.
Abrangência	Processos essenciais de todos os setores.
Área Responsável	Diretoria Administrativa.
Fonte da Informação	Repositório oficial de manuais e fluxos.

11.6. Taxa de Serviços Digitais aos Segurados (TSD)

Objetivo Estratégico	OE 4. Tecnologia e Transformação Digital.
Objetivo	Acompanhar a ampliação da oferta de serviços digitais (atendimento automatizado, prova de vida digital, protocolos e cadastros on-line), absorvendo o crescimento da demanda com eficiência.
Fórmula de cálculo	$TSD = (\text{serviços disponibilizados em canal digital} \div \text{serviços digitalizáveis identificados}) \times 100$.
Unidade de medida	Percentual (%).
Serviços Considerados	Chatbot no WhatsApp, portal do segurado, prova de vida digital e protocolo eletrônico.
Periodicidade da aferição	Semestral.
Tendência de aferição	Crescente.
Excelência	$\geq 90\%$.
Abrangência	Serviços prestados a segurados ativos, aposentados e pensionistas.
Área Responsável	Gestão de Benefícios e suporte de TI.
Fonte da Informação	Catálogo de serviços e relatórios dos sistemas de atendimento.

11.7. Índice de Satisfação dos Segurados (ISS)

Objetivo Estratégico	OE 5. Processos, Conhecimento e Qualidade.
Objetivo	Mensurar a qualidade percebida dos atendimentos prestados, por meio da pesquisa de satisfação pós-atendimento, subsidiando melhorias contínuas.
Fórmula de cálculo	$ISS = (avaliações \text{ com nota } \geq 4, \text{ em escala de } 1 \text{ a } 5 \div \text{total de avaliações recebidas}) \times 100.$
Unidade de medida	Percentual (%).
Serviços Considerados	Atendimentos presenciais, por WhatsApp e pelos canais digitais.
Periodicidade da aferição	Semestral (consolidação).
Tendência de aferição	Crescente.
Excelência	$\geq 90\%$.
Abrangência	Segurados ativos, aposentados, pensionistas e dependentes atendidos.
Área Responsável	Gestão de Benefícios.
Fonte da Informação	Relatórios consolidados da pesquisa de satisfação pós-atendimento.

11.8. Índice de Clima Organizacional (ICO)

Objetivo Estratégico	OE 7. Planejamento e Gestão Estratégica.
Objetivo	Monitorar a percepção dos servidores sobre o clima organizacional, tendo como linha de base a média 4,13 apurada na Pesquisa de Clima de 2026.
Fórmula de cálculo	ICO = média aritmética simples das notas atribuídas à dimensão “clima organizacional” na pesquisa anual.
Unidade de medida	Escala de 1 a 5.
Serviços Considerados	Pesquisa anual de clima, reuniões de alinhamento e ações de integração e valorização.
Periodicidade da aferição	Anual.
Tendência de aferição	Crescente.
Excelência	$\geq 4,50$.
Abrangência	100% dos servidores e colaboradores do ITUPREV.
Área Responsável	Diretoria Administrativa.
Fonte da Informação	Relatório consolidado da Pesquisa de Clima Organizacional.

11.9. Índice de Satisfação com o Ambiente de Trabalho (ISA)

Objetivo Estratégico	OE 6. Ambiente de Trabalho e Novos Modelos.
Objetivo	Avaliar a efetividade das intervenções no espaço físico, na ergonomia e na implantação do teletrabalho, tendo como linha de base a média 4,13 apurada em 2026.
Fórmula de cálculo	ISA = média aritmética simples das notas atribuídas à dimensão “satisfação com o ambiente de trabalho” na pesquisa anual.
Unidade de medida	Escala de 1 a 5.
Serviços Considerados	Reorganização do leiaute, ergonomia, acessibilidade e programa de teletrabalho.
Periodicidade da aferição	Anual.
Tendência de aferição	Crescente.
Excelência	$\geq 4,50$.
Abrangência	100% dos servidores e colaboradores do ITUPREV.
Área Responsável	Diretoria Administrativa.
Fonte da Informação	Relatório consolidado da Pesquisa de Clima Organizacional.

11.10. Índice de Execução das Ações Estratégicas (IEAE)

Objetivo Estratégico	OE 7. Planejamento e Gestão Estratégica.
Objetivo	Institucionalizar o acompanhamento sistemático das metas, assegurando que o Planejamento 2026–2030 seja integralmente executado dentro dos prazos estabelecidos.
Fórmula de cálculo	$IEAE = (ações\ estratégicas\ concluídas\ ou\ em\ dia\ com\ o\ cronograma \div ações\ previstas) \times 100.$
Unidade de medida	Percentual (%).
Serviços Considerados	Todas as ações e projetos deste Planejamento Estratégico e seus ciclos de revisão.
Periodicidade da aferição	Trimestral.
Tendência de aferição	Crescente.
Excelência	$\geq 95\%.$
Abrangência	Todo o escopo do Planejamento Estratégico 2026–2030.
Área Responsável	Comissão Permanente de Acompanhamento Estratégico.
Fonte da Informação	Relatórios trimestrais de monitoramento estratégico.