

HONRA AO MÉRITO
ELOY CHAVES



APE
PREV



Mais conteúdo
previdenciário para **você!**

SUMÁRIO

Pág. 04	CONGRESSO DA APEPREV CONSOLIDA-SE COMO UM DOS GRANDES ENCONTROS DA PREVIDÊNCIA BRASILEIRA
Pág. 06	APEPREV ENTREGA TROFÉU HONRA AO MÉRITO ELOY CHAVES
Pág. 09	APEPREV É REPRESENTADA NO XIX CONGRESSO PREVIDENCIÁRIO DA AEPREMERJ (RJ)
Pág. 10	APEPREV PRESENTE NO 11º CONGRESSO ESTADUAL DA ADIMP-MS EM CAMPO GRANDE (MS)
Pág. 11	APEPREV PARTICIPA DE REUNIÃO DO CONAPREV EM GRAMADO (RS)
Pág. 12	CURITIBA RECEBE REUNIÃO DA COMISSÃO DE CERTIFICAÇÃO PROFISSIONAL DO MPS
Pág. 13	PARANAPREVIDÊNCIA PROMOVE 2º SEMINÁRIO DE EDUCAÇÃO PREVIDENCIÁRIA
Pág. 15	RPPS DE PORTO BARREIRO (PR) PROMOVE TREINAMENTO SOBRE EDUCAÇÃO PREVIDENCIÁRIA PARA CONSELHEIROS
Pág. 16	PREVIQUEIMADOS (RJ) AVANÇA RUMO AO PRÓ-GESTÃO RPPS COM QUALIFICAÇÃO E CERTIFICAÇÃO DE SEUS GESTORES
Pág. 18	É POSSÍVEL A EMISSÃO DE CTC PARA SERVIDOR ATIVO? - POR BRUNO MARTINS
Pág. 19	GESTÃO DO RISCO DE IMAGEM NA PREVIDÊNCIA PÚBLICA - POR MATHEUS DE PAIVA MUCIN
Pág. 21	O PROCURADOR AUTÁRQUICO PREVIDENCIÁRIO MUNICIPAL E A ADPF 1037 - POR MATHEUS ZIMMERMANN FREITAS
Pág. 27	ÉTICA, INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL, GOVERNANÇA FRENTE AOS RISCOS OCUPACIONAIS E EQUILÍBRIO FINANCEIRO E ATUARIAL - POR TATIANA REGINA SOUZA SILVA GUADALUPE
Pág. 33	ORÇAMENTO E CONTINGENCIAMENTO DE DESPESAS NOS ÓRGÃOS PÚBLICOS - POR PAULA FRANÇA
Pág. 37	A DECISÃO QUE VOCÊ NÃO DOCUMENTA HOJE PODE SER A EXPLICAÇÃO QUE VOCÊ PRECISARÁ DAR AMANHÃ - POR JOANE REDDIN
Pág. 41	NOSSOS DESAFIOS PARA A AVALIAÇÃO ATUARIAL DE 2027 - ACTUARIAL
Pág. 42	OS PILARES DO INVESTIMENTO NO EXTERIOR - CONSTÂNCIA
Pág. 43	DIVERSIFICAÇÃO NA RENDA FIXA: OPORTUNIDADES PERMANECEM MESMO EM UM CENÁRIO REGULATÓRIO MAIS RESTRITIVO - BRADESCO
Pág. 44	MAPEAMENTO COMO FERRAMENTA DE CONTROLE E TRANSPARÊNCIA NO RPPS - CRÉDITO E MERCADO
Pág. 46	COMPLIANCE NO RPPS: QUANDO O "LEMA" VIRA JORNADA - LEMA
Pág. 47	ATUÁRIA E INVESTIMENTOS: COMO OS RPPS TÊM SE ADAPTADO AO NOVO MARCO DE 2026 - MAGMA SUL
Pág. 48	MUITO ALÉM DO RETROVISOR: COMO O CENÁRIO ECONÔMICO GUIA SEUS INVESTIMENTOS - SICREDI
Pág. 49	META ATUARIAL PARA ALÉM DA SELIC - RUBIK
Pág. 50	A EFICÁCIA DO EPI E O DIREITO À APOSENTADORIA ESPECIAL NO RPPS - SULPREV
Pág. 51	CARO OU BARATO? DEPENDE DA ALOCAÇÃO DE CAPITAL. - 4UM INVESTIMENTOS

EXPEDIENTE

REVISTA INSTITUCIONAL APEPREV MAIS (+)
VOLUME 11/2026 - Setembro (Publicação Bimestral)
Produzido por APEPREV

Projeto gráfico e diagramação: Joane Reddin
Corpo Editorial: Márcio Apolinário e Joane Reddin
Revisão: Jannaina de Assis

Publicado e Distribuído Digitalmente por APEPREV
Av. Cândido de Abreu, 660 - Sala 407 | Curitiba-PR
Contato: (41) 98791-4672 - aeprev@aeprev.com.br

Os conteúdos publicados passam por curadoria editorial para garantir qualidade e relevância ao setor previdenciário. As opiniões expressas são de responsabilidade exclusiva de seus autores e não representam, necessariamente, o posicionamento institucional da APEPREV.





ATENÇÃO GESTOR

Participe da **Revista
APEPREV MAIS** e
mostre para o Brasil
as ações feitas pelo
seu RPPS!

A PARTICIPAÇÃO É
GRATUITA

Mais conteúdo
previdenciário para vo

Mais conteúdo
previdenciário


OAS
ORGANIZACIÓN
DE AMÉRICAS
LATINAS Y EL CARIBE
ASSOCIAÇÃO
DE ESTADOS
AMERICANOS
ÚNICA
UMA ORG
INT

Congresso da APEPREV consolida-se como um dos grandes encontros da previdência brasileira

Entre os dias 16 e 18 de setembro de 2026, Foz do Iguaçu foi palco de um dos mais importantes encontros da previdência pública brasileira: o 24º Congresso Previdenciário da APEPREV e 3º Seminário Internacional de Previdência. A expressiva participação de mais de 1.600 pessoas demonstra a relevância que o congresso conquistou ao longo de suas edições e a confiança depositada na Associação pelo segmento previdenciário.

Durante três dias, o congresso proporcionou um ambiente de conhecimento, integração, inovação e troca de experiências, reafirmando o compromisso da APEPREV com o fortalecimento e a qualificação da previdência dos servidores públicos. A programação foi cuidadosamente construída para apresentar aos participantes os principais desafios, oportunidades e transformações que impactam atualmente os RPPS.

Um dos grandes destaques desta edição foi a presença de renomados palestrantes nacionais e internacionais, que trouxeram diferentes perspectivas sobre temas relevantes para a previdência pública. A participação de especialistas de diferentes áreas e países ampliou o alcance dos debates e proporcionou aos participantes contato com experiências, modelos de gestão e boas práticas que ultrapassam as fronteiras brasileiras.

O evento também contou com a presença do Ministro da Previdência Social, Wolney Queiroz, bem como o Presidente do Tribunal de Contas do Paraná, Ivens Linhares, entre outras autoridades, reforçando a importância institucional do Congresso e a proximidade entre os Regimes Próprios de Previdência Social e o Ministério da Previdência Social. Sua participação representou um momento importante para o diálogo sobre os desafios enfrentados pelos RPPS e sobre os caminhos para o fortalecimento da previdência dos servidores públicos brasileiros.

O 3º Seminário Internacional de Previdência, integrado à programação do congresso, reforçou justamente essa proposta de ampliar horizontes e promover uma visão mais abrangente sobre o futuro da previdência.

A presença de representantes de diversos estados brasileiros transformou Foz do Iguaçu em um grande ponto de encontro da previdência pública, aproximando associações, institutos, gestores, profissionais, autoridades e parceiros do segmento.

O sucesso do congresso também foi resultado do envolvimento e da dedicação de toda a equipe da APEPREV, que trabalhou para oferecer aos participantes uma experiência marcada pela organização, qualidade e excelência.

Em um cenário de constantes mudanças na legislação, na gestão, nos investimentos e na governança dos RPPS, reunir pessoas, conhecimento e diferentes perspectivas é fundamental. E foi exatamente isso que a APEPREV proporcionou em Foz do Iguaçu: um encontro que conectou conhecimento, pessoas e inovação em torno de um objetivo comum — fortalecer a previdência pública e preparar seus gestores para os desafios do futuro.

O resultado não poderia ser diferente: um grande sucesso, que ficará marcado na história da APEPREV e de todos que participaram desta edição.







APEPREV ENTREGA TROFÉU HONRA AO MÉRITO ELOY CHAVES

Durante o 24º Congresso Previdenciário da APEPREV e 3º Seminário Internacional de Previdência, realizado em Foz do Iguaçu, a APEPREV promoveu um momento especial de valorização da história da previdência pública com a entrega do Troféu Honra ao Mérito Eloy Chaves.

Criado para homenagear pessoas e instituições que se destacam por sua contribuição ao fortalecimento dos RPPS, o troféu representa o reconhecimento público daqueles que dedicam seu trabalho à construção de uma previdência mais sólida, responsável e comprometida com os servidores públicos. A escolha do nome Eloy Chaves carrega um significado especial. Considerado um dos principais nomes da história da previdência social brasileira, Eloy Chaves dá nome à legislação que marcou o início da estruturação da previdência no país. Seu legado permanece como referência para todos que atuam na construção e no aprimoramento da proteção previdenciária.

A entrega do troféu integrou a programação do congresso e proporcionou um momento de celebração e emoção entre os participantes. A premiação busca a valorização dos profissionais e instituições que contribuem diariamente para o desenvolvimento dos RPPS. É uma forma de reconhecer o trabalho realizado no presente e, ao mesmo tempo, inspirar novas gerações a continuarem construindo uma previdência cada vez mais forte e preparada para o futuro.





APEPREV É REPRESENTADA NO XIX CONGRESSO PREVIDENCIÁRIO DA AEPREMERJ (RJ)

O presidente da APEPREV, Márcio Apolinário, e a 2ª secretária da entidade e servidora da Parana Previdência, Janaina de Assis, participaram do XIX Congresso Previdenciário da AEPREMERJ. O evento foi realizado entre os dias 31 de agosto e 2 de setembro de 2026, no Hotel Atlântico Búzios Convention & Resort, em Armação dos Búzios, no Rio de Janeiro. O congresso reuniu gestores, técnicos, conselheiros, servidores públicos e especialistas de diferentes áreas para discutir os desafios e as perspectivas dos Regimes Próprios de Previdência Social.

A presença dos representantes da APEPREV reforçou a importância da integração entre as associações estaduais e do compartilhamento de experiências entre os profissionais que atuam na gestão previdenciária. Em seu discurso na cerimônia de abertura, Márcio parabenizou a organização do evento enfatizando a importância do encontro para a construção de soluções conjuntas e para a disseminação de boas práticas entre os RPPS de diferentes regiões do Brasil.

Ao longo da programação, foram debatidos assuntos relacionados às áreas previdenciária, atuarial, contábil, jurídica e financeira. O encontro também abordou temas como governança, inovação, segurança institucional, sustentabilidade atuarial, educação previdenciária e excelência na gestão. Além das atividades técnicas, o congresso proporcionou importantes momentos de diálogo e troca de experiências.



APEPREV PRESENTE NO 11º CONGRESSO ESTADUAL DA ADIMP-MS EM CAMPO GRANDE (MS)

A APEPREV esteve presente no 11º Congresso Estadual da ADIMP-MS, 3º Encontro Centro-Oeste e 6º ENCOPREV, realizado em Campo Grande (MS), entre os dias 8 e 10 de julho de 2026. Representando a Associação, esteve o Procurador Jurídico da APEPREV, Dr. Marcus Evandro Giarola, que também participou da programação como palestrante, levando sua experiência e conhecimento para contribuir com os debates voltados ao fortalecimento dos Regimes Próprios de Previdência Social.

O evento reuniu dirigentes, gestores, conselheiros, profissionais e especialistas de diferentes estados, promovendo um amplo espaço para capacitação, troca de experiências e discussão dos principais desafios da previdência pública.

A participação do Dr. Giarola como representante e palestrante da APEPREV reforça o compromisso da Associação com a disseminação do conhecimento e o fortalecimento técnico e jurídico dos RPPS. Sua presença contribuiu para ampliar o diálogo entre as entidades previdenciárias e compartilhar experiências que podem auxiliar gestores e profissionais na tomada de decisões mais seguras e fundamentadas.

Para a APEPREV, participar de eventos como o congresso da ADIMP-MS é também uma oportunidade de construir conexões, fortalecer parcerias e aproximar entidades previdenciárias de diferentes regiões do país. A troca de conhecimentos e experiências é fundamental para enfrentar os desafios atuais e buscar soluções que contribuam para uma previdência pública cada vez mais eficiente, responsável e sustentável.





APEPREV PARTICIPA DE REUNIÃO DO CONAPREV EM GRAMADO (RS)

A APEPREV esteve representada pelo seu presidente, Márcio Apolinário, na reunião do Conselho Nacional dos Dirigentes de Regimes Próprios de Previdência Social (CONAPREV), realizada no início de agosto em Gramado, no Rio Grande do Sul. O encontro reuniu dirigentes e representantes de diferentes regiões do país para discutir temas estratégicos relacionados ao fortalecimento, à sustentabilidade e ao aprimoramento da gestão dos RPPS. A participação do presidente Márcio Apolinário reforça a atuação da APEPREV nos principais espaços nacionais de discussão da previdência pública.

Durante a reunião, foram discutidas questões relevantes para o cenário previdenciário brasileiro, destacando-se a importância da qualificação da gestão, do fortalecimento institucional e da construção conjunta de soluções para os desafios enfrentados pelos regimes próprios. A participação das associações estaduais nesses espaços é fundamental para aproximar as diferentes realidades dos RPPS e fortalecer a interlocução com as instâncias nacionais.

A presença da APEPREV no CONAPREV também representa o compromisso da Associação em levar a voz dos RPPS paranaenses para os debates de âmbito nacional, contribuindo para uma previdência pública cada vez mais profissional, responsável e sustentável. Para a APEPREV, participar de reuniões como essa significa estar presente onde as decisões e discussões sobre o futuro da previdência acontecem, fortalecendo parcerias, compartilhando experiências e buscando caminhos que possam beneficiar os institutos e seus segurados.



CURITIBA RECEBE REUNIÃO DA COMISSÃO DE CERTIFICAÇÃO PROFISSIONAL DO MPS

Nos dias 19, 20 e 21 de Agosto, Curitiba recebeu a Comissão de Certificação Profissional do Ministério da Previdência, em uma importante agenda voltada aos Regimes Próprios de Previdência Social.

A visita de representantes de associações dos RPPS e profissionais do MPS proporcionou um espaço relevante para diálogo, troca de experiências e discussão sobre os processos de certificação profissional, instrumento que vem assumindo papel cada vez mais estratégico na profissionalização da gestão previdenciária.

Durante a agenda em Curitiba, foram debatidos aspectos relacionados aos critérios, procedimentos e desafios da certificação, além da importância da capacitação permanente diante da constante evolução das normas e das responsabilidades atribuídas aos profissionais do setor.

Mais do que atender a uma exigência normativa, a certificação profissional representa um importante mecanismo de governança, segurança e fortalecimento institucional. Investir na qualificação das pessoas que tomam decisões e exercem funções estratégicas significa contribuir diretamente para uma gestão previdenciária mais técnica, responsável e preparada para os desafios do futuro.

A agenda realizada em Curitiba reafirmou, assim, que a profissionalização dos RPPS passa necessariamente pelo conhecimento, pela capacitação contínua e pela valorização das competências de seus profissionais.



PARANAPREVIDÊNCIA PROMOVE 2º SEMINÁRIO DE EDUCAÇÃO PREVIDENCIÁRIA

Paranaprevidência promoveu o 2º Seminário de Educação Previdenciário no dia 25 de agosto de 2026. O evento contou com o apoio institucional da APEPREV e recebeu 600 participantes no Canal da Música, em Curitiba.

A programação reuniu servidores, gestores, especialistas e representantes de instituições ligadas à previdência para um dia de aprendizado, atualização e troca de experiências. Ao longo do seminário, foram abordados assuntos relevantes para o aperfeiçoamento da gestão previdenciária, com destaque para temas relacionados ao eSocial, à compensação previdenciária (COMPREV), ao planejamento e à importância da educação previdenciária.

O encerramento contou com a participação do navegador e escritor Amyr Klink, que compartilhou experiências sobre planejamento, superação de desafios, aprendizado com os erros e responsabilidade nas decisões — reflexões que também se aplicam ao cotidiano dos Regimes Próprios de Previdência Social.





RPPS DE PORTO BARREIRO (PR) PROMOVE TREINAMENTO SOBRE EDUCAÇÃO PREVIDENCIÁRIA PARA CONSÉLHEIROS

Capacitação reuniu os conselheiros do RPPS em um momento de aprendizado, atualização e fortalecimento da gestão previdenciária. No dia 13 de agosto de 2026, o Regime Próprio de Previdência Social de Porto Barreiro realizou um importante treinamento sobre Educação Previdenciária, destinado aos conselheiros do RPPS. A capacitação contou com a participação das palestrantes Amanda, da Crédito e Mercado, e Sirlei, da SULPRE, que representaram a APEPREV – Associação Paranaense das Entidades Previdenciárias do Estado e dos Municípios, trazendo informações e conhecimentos fundamentais para o aprimoramento da atuação dos conselheiros.

Durante o treinamento, foram abordados temas relacionados à gestão previdenciária, responsabilidades dos conselhos, governança, acompanhamento das ações do RPPS e a importância da participação ativa dos conselheiros na tomada de decisões e no acompanhamento da gestão dos recursos e benefícios previdenciários.

A realização de capacitações reforça o compromisso do RPPS de Porto Barreiro com a qualificação dos conselheiros e o fortalecimento das boas práticas de gestão, transparência e responsabilidade, proporcionando conhecimento e troca de experiências para uma atuação mais segura e eficiente.

A presidente do RPPS, Andrea Wolff Lago, destacou a importância da participação de todos os conselheiros nas ações de capacitação:

“A Educação Previdenciária é fundamental para fortalecer o conhecimento dos nossos conselheiros e, conseqüentemente, melhorar a qualidade da gestão do nosso RPPS. A participação de todos é muito importante para que possamos construir uma previdência cada vez mais transparente, responsável e comprometida com os nossos segurados.”

O RPPS de Porto Barreiro agradece à APEPREV, às palestrantes Amanda e Sirlei e a todos os conselheiros que participaram deste momento de aprendizado e aperfeiçoamento. Capacitar, participar e compartilhar conhecimento também é cuidar do futuro da Previdência de Porto Barreiro!



PREVIQUEIMADOS (RJ) AVANÇA RUMO AO PRÓ-GESTÃO RPPS COM QUALIFICAÇÃO E CERTIFICAÇÃO DE SEUS GESTORES

A PREVIQUEIMADOS vem avançando de forma consistente no processo de modernização e aprimoramento da gestão do Regime Próprio de Previdência Social do Município de Queimados, tendo como um de seus principais objetivos o fortalecimento das práticas de governança e o avanço em direção ao Pró-Gestão RPPS. Um importante passo nessa caminhada foi alcançado no mês de agosto de 2026, quando o Diretor-Presidente da PREVIQUEIMADOS, Jefferson Pereira da Silva, conquistou a Certificação Profissional RPPS – nível intermediário, como gestor de recursos, ampliando sua qualificação técnica para atuação na gestão dos investimentos do Regime Próprio.

A conquista soma-se ao processo de capacitação dos profissionais que atuam na gestão dos recursos previdenciários e no Comitê de Investimentos da PREVIQUEIMADOS, fortalecendo a estrutura técnica necessária para uma administração cada vez mais profissional.

Mais do que o atendimento às exigências normativas, ela demonstra o compromisso da PREVIQUEIMADOS com a qualificação permanente, governança, transparência, controle de riscos e responsabilidade na gestão dos recursos previdenciários. O fortalecimento do Comitê de Investimentos também ocupa posição estratégica nesse processo. A qualificação contribui para elevar a qualidade das análises e das decisões relacionadas à carteira de investimentos, observando princípios como segurança, rentabilidade, solvência, liquidez e equilíbrio.

Paralelamente, a PREVIQUEIMADOS vem trabalhando no aprimoramento dos controles internos, da governança corporativa e das ações de educação previdenciária, pilares fundamentais para a evolução institucional e para o processo de certificação no Pró-Gestão RPPS.



Jefferson Pereira da Silva
Diretor-Presidente da PREVIQUEIMADOS

Cada avanço nos procedimentos internos representam mais um passo na construção de um RPPS moderno, profissional, transparente e preparado para os desafios futuros.

“A certificação em nível intermediário representa uma conquista profissional, mas, sobretudo, uma conquista para a PREVIQUEIMADOS. Estamos investindo em conhecimento, qualificação e melhoria dos processos para avançarmos cada vez mais em direção ao Pró-Gestão RPPS.”



É POSSÍVEL A EMISSÃO DE CTC PARA SERVIDOR ATIVO?

A Certidão de Tempo de Contribuição é o documento fornecido pelo Regime Previdenciário com o objetivo de atestar a existência de período contributivo junto a este, a ser utilizado em aposentadoria concedida por outro Regime Previdenciário.



Portanto, é o instrumento que materializa a previsão de contagem recíproca prevista nos §§ 9º, 9º-A dos artigos 40 e 201 da Constituição Federal, respectivamente.

Assim, considerando que a finalidade é o aproveitamento do tempo na obtenção de uma aposentadoria junto a outro Regime, bem como o fato de que os tempos de contribuição também se constituem em períodos que podem ser utilizados na obtenção de direitos pelo servidor ativo.

A conclusão lógica seria no sentido de que a utilização deste junto a outro Regime pressupõe a impossibilidade de aproveitamento desse lapso naquele Ente no qual ele vem sendo prestado, o que só é possível quando não houver mais vínculo laboral.

Razão pela qual, a emissão da Certidão de Tempo de Contribuição pressupõe que aquele que a pleiteia não ocupe mais aquele cargo, motivo pelo qual a Lei federal n.º 13.846/19 incluiu na Lei n.º 8.213/91 o seguinte dispositivo:

Art. 96. O tempo de contribuição ou de serviço de que trata esta Seção será contado de acordo com a legislação pertinente, observadas as normas seguintes:

...

VI - a CTC somente poderá ser emitida por regime próprio de previdência social para ex-servidor;

Regramento reproduzido pelo Ministério do Trabalho e Previdência Social que editou a Portaria n.º 1.467/22 prevendo que:

Art. 196. A CTC só poderá ser emitida para ex-segurado do RPPS ou ex-militar do SPSM e relativamente a períodos em que tenha havido, por parte deles, a prestação de serviço ou a correspondente contribuição.

De forma que a emissão de Certidão de Tempo de Contribuição só pode ser emitida para ex-ocupante de cargo efetivo.

SOBRE O AUTOR

Servidor público efetivo do Instituto de Previdência do Estado de Mato Grosso - MTPREV; advogado; consultor jurídico da ANEPREM, da APEPREV e da ADIMP-MS; pós-graduado em Direito Público e em Direito Previdenciário; professor de pós-graduação; membro do Conselho Editorial da Revista de Direito Prática Previdenciária da Paixão Editores; autor de diversos livros artigos nas áreas de Direito Previdenciário e Direito Administrativo.

GESTÃO DO RISCO DE IMAGEM NA PREVIDÊNCIA PÚBLICA



A governança dos Regimes Próprios de Previdência Social (RPPS) historicamente concentrou seus esforços na mitigação de riscos tradicionais, como o risco de mercado, de crédito, de liquidez e o risco atuarial. Contudo, a sofisticação do mercado financeiro e a crescente exigência por transparência e integridade na administração pública impuseram a necessidade de monitorar uma vertente mais subjetiva, porém altamente destrutiva: o risco de imagem ou reputacional.

No contexto previdenciário, esse risco consubstancia-se na possibilidade de perdas, não necessariamente patrimoniais, decorrentes de uma percepção negativa da instituição por parte da sociedade em geral, incluindo segurados e órgãos de controle. A gestão da reputação institucional deixou de ser uma mera recomendação de boas práticas de governança corporativa e ganhou contornos de imperativo legal com a edição da Resolução nº 5.272/2025, do Conselho Monetário Nacional. O normativo consolidou e classificou de forma expressa o risco reputacional como elemento indissociável da política de investimentos e da gestão de riscos dos RPPS.

Sob a égide da nova resolução, o risco de imagem – ou reputacional – é formalmente integrado à matriz de controles internos que os institutos de previdência devem estruturar. A perda de credibilidade institucional, além de afetar a legitimidade política do fundo perante os seus beneficiários, possui impactos econômicos diretos e mensuráveis.

Crises reputacionais podem comprometer o acesso a melhores veículos de investimentos, afastar gestores de primeira linha e, em cenários extremos, inviabilizar operações financeiras estratégicas por restrições de compliance de parceiros de mercado. Portanto, a Resolução CMN nº 5.272/2025 eleva o risco reputacional ao patamar de risco operacional e financeiro, exigindo dos gestores mecanismos robustos de identificação, mensuração, mitigação e monitoramento contínuo.

O monitoramento do risco reputacional exige a estruturação de mecanismos práticos e auditáveis de controle. Não se trata mais de uma avaliação passiva, mas sim da implementação de um sistema ativo de salvaguardas que permeie todas as instâncias decisórias do RPPS, desde o Comitê de Investimentos até os Conselhos Deliberativo e Fiscal. A mitigação do risco reputacional deve, portanto, ser integrada formalmente à Política Anual de Investimentos e aos manuais de procedimentos internos. Especificamente no âmbito dos investimentos, o principal vetor de contágio do risco de imagem reside na escolha de parceiros de mercado. Para cumprir o mandamento normativo, os RPPS devem robustecer seus processos de due diligence (diligência prévia).

Essa análise não pode se limitar apenas ao histórico de rentabilidade ou à solidez patrimonial do gestor do fundo; ela deve obrigatoriamente perscrutar o histórico de conduta da

instituição financeira, a existência de processos administrativos, judiciais ou notícias negativas veiculadas na mídia, bem como a existência e eficácia de suas próprias políticas de compliance e prevenção à lavagem de dinheiro.

O aporte de recursos públicos em fundos envolvidos em escândalos de corrupção ou fraudes fiscais gera um dano reputacional imediato ao RPPS, cuja reversão é complexa e muitas vezes onerosa. Como exemplo pragmático dos reflexos desse fenômeno no ecossistema financeiro, sob a perspectiva de repercussão nacional, o caso envolvendo o Banco Master ilustra com clareza como investigações ou ruídos na mídia especializada podem desencadear danos severos e sistêmicos à reputação de uma organização. O impacto de uma crise de imagem frequentemente transcende a perda puramente patrimonial.

A deterioração da confiança do mercado e da sociedade provoca um efeito de contágio imediato, afastando parceiros estratégicos e atraindo um rigoroso escrutínio dos órgãos de controle. No âmbito dos RPPS, a exposição a ativos ou instituições que enfrentam crises dessa magnitude coloca em xeque a própria legitimidade da gestão da autarquia previdenciária, evidenciando que o passivo reputacional e o desgaste institucional são, por vezes, irreversíveis.

Ademais, a governança interna atua como a primeira linha de defesa contra o risco de imagem. Isso se traduz na clara segregação de funções, no fortalecimento da cultura de conformidade e na transparência ativa dos atos de gestão. Desse modo, o monitoramento contínuo assegura que qualquer desvio ou sinal de alerta seja identificado antes que se converta em uma crise reputacional, preservando a higidez institucional perante os segurados e a sociedade.

A Resolução CMN nº 5.272/2025, em que pese suas críticas, representa um avanço normativo no que diz respeito à prevenção do risco de imagem/reputacional. Isso porque a imagem de um RPPS não é um ativo intangível desprovido de valor econômico; ao contrário, ela é o alicerce sobre o qual se constrói a confiança dos segurados e da sociedade.

Mitigar o risco de imagem, portanto, transcende o mero cumprimento formal de uma obrigação. Trata-se, em última análise, de uma estratégia defensiva essencial para salvaguardar o patrimônio coletivo dos servidores públicos e garantir a sustentabilidade do regime a longo prazo. A gestão eficaz do risco reputacional sob a égide da nova resolução é um dos selos de maturidade institucional que a previdência pública contemporânea exige.

SOBRE O AUTOR

Atualmente Diretor Jurídico e ex-membro do Conselho Administrativo do IPSJBV. Advogado. Servidor Público. Especialista em Direito do Trabalho e Processo do Trabalho pela instituição Damásio Educacional. Especialista em Direito Digital, Proteção de Dados e Compliance Trabalhista pela Escola Mineira de Direito. Especialista em Perícias e Auditorias Trabalhistas pela Escola Mineira de Direito. Pós-graduado em Direito Corporativo e Compliance pela Escola Paulista de Direito. Autor de diversos artigos. Certificação Dirigente Nível Intermediário.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Conselho Monetário Nacional. Resolução CMN nº 5.272, de 2025. Dispõe sobre as diretrizes de aplicação dos recursos dos regimes próprios de previdência social instituídos pela União, pelos Estados, pelo Distrito Federal e pelos Municípios. Brasília, DF, 2025.

BRASIL. Ministério da Previdência Social. Portaria MTP nº 1.467, de 2 de junho de 2022. Dispõe sobre as diretrizes gerais para a organização e o funcionamento dos regimes próprios de previdência social dos servidores públicos. Brasília, DF, 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023.

O PROCURADOR AUTÁRQUICO PREVIDENCIÁRIO MUNICIPAL E A ADPF 1037

A ADPF 1037 solucionou um importante debate sobre a unicidade da advocacia pública municipal. Entretanto, permaneceu sem resposta uma questão de elevada relevância prática: a constitucionalidade das procuradorias das autarquias previdenciárias municipais responsáveis pela gestão dos RPPS.



O CONTEXTO JURÍDICO DA ADVOCACIA PÚBLICA ANTES DA ADPF 1037

Em que pese a Advocacia Pública Municipal não encontrar previsão expressa no texto constitucional, o entendimento doutrinário e jurisprudencial, tanto no âmbito dos Tribunais de Contas, Tribunais de Justiça e no próprio Supremo Tribunal Federal, foi se solidificando no sentido de que os procuradores municipais integram a Advocacia Pública enquanto função essencial à Justiça.

Ademais, pela própria natureza do Advogado Público, que exerce atividade técnica de assessoramento jurídico e representação judicial, diversos Tribunais de Contas e Tribunais de Justiça firmaram o entendimento no sentido de exigir que as atividades de representação judicial e consultoria jurídica em âmbito municipal fossem exercidas por Advogado/Procurador efetivo, aprovado em concurso público.

Não bastando, antes da ADPF 1037, o Supremo Tribunal Federal já havia decidido, no âmbito da ADI 6331, que o Município não é obrigado a criar Procuradoria, mas, uma vez criada, os cargos devem ser providos por concurso público.

Dentro desse contexto, a Associação Nacional dos Procuradores Municipais ingressou no Supremo, pela via eleita da ADPF, questionando Lei Complementar 136/2020, do Município de Macapá/AP, que previa cargos em comissão desempenhando atribuições próprias da advocacia pública. Defendeu a entidade, perante a corte constitucional, que apenas procuradores de carreira poderiam desempenhar tais funções, defendendo a inconstitucionalidade das Assessorias Jurídicas setoriais, compostas de cargos em comissão.

O QUE O STF DECIDIU NA ADPF 1037

O STF, conforme voto condutor do Ministro Gilmar Mendes, reiterou o entendimento sobre a não obrigatoriedade da instituição de Procuradoria Geral.

Ocorre que, quando criada a Procuradoria Geral, passaria a vigorar o princípio da unicidade, que veda que o exercício da advocacia pública seja atribuído a cargo em comissão, em estrutura paralela à PGM, sendo inconstitucionais as Assessorias Jurídicas Setoriais previstas na Lei de Macapá, que previa o provimento de cargos em comissão de Assessores Jurídicos Setoriais.

O QUE O STF NÃO DECIDIU NA ADPF 1037

Tão importante quanto entender o que foi decidido pelo Supremo no bojo da ADPF 1037 é entender o que não foi decidido.

Nesse sentido, o STF enfrentou devidamente a inconstitucionalidade da existência de cargos em comissão, no âmbito da própria Administração Direta Municipal, exercendo atribuições próprias da Advocacia Pública à margem da Procuradoria Geral composta por procuradores efetivos, em violação à unicidade.

Ocorre que o STF não detalhou a extensão da aplicabilidade do princípio da unicidade em âmbito municipal, não tendo enfrentado a (in)constitucionalidade do cargo efetivo de procurador autárquico municipal.

Dessa forma, segundo o julgado, quando há PGM criada não pode haver cargos em comissão exercendo advocacia pública em “Assessorias Jurídicas Setoriais” dentro da própria Administração Direta, não havendo qualquer decisão sobre a atuação de advogados públicos efetivos nas autarquias.

Ou seja, entender que automaticamente o cargo efetivo de advogado/procurador autárquico passou a ser considerado inconstitucional é extrapolar em demasia o que foi efetivamente decidido.

Exemplificando, a própria AEPM – Associação Estadual dos Advogados e Procuradores Municipais do Paraná – repercutiu a decisão do STF, entendendo que foi definida a aplicabilidade do princípio da unicidade, mas limitado ao contexto da Administração Direta Municipal (destaque nosso):

🔑 Principais pontos da decisão

Autonomia municipal preservada: O STF reconheceu que os municípios têm liberdade para decidir se criam ou não uma Procuradoria. A Constituição não impõe essa obrigação.

Princípio da unicidade na administração direta: Se o município optar por criar uma Procuradoria, caberá exclusivamente a esse órgão a representação judicial e a consultoria jurídica da administração direta.

Limitação da decisão à administração direta: O STF não vedou que entidades da administração indireta (como autarquias e fundações) mantenham suas próprias assessorias jurídicas. A decisão não alcançou a administração indireta, salvo se a legislação municipal dispuser em sentido diverso.

Fonte: <https://www.aepmpr.com.br/adpf-1037-stf>

Corroborando com esse entendimento, diversos Municípios têm realizado e homologado concursos para cargos de procuradores autárquicos, especialmente no âmbito do Quadro próprio de servidores efetivos de Autarquia Previdenciária – Unidade Gestora do RPPS Municipal, mesmo após ADPF 1037.

Alguns Exemplos:

- IPREMT de Taquaritinga/SP – Cargo Procurador Autárquico Previdenciário Edital nº 01/2026;
- Prefeitura de Santo André/SP – Cargo Procurador Autárquico - Edital nº 03/2023, homologado em 30/01/2026;
- Niterói Prev de Niterói/RJ – Cargo Procurador Autárquico – Edital nº 1/2025;
- Rio do Sul Prev de Rio do Sul/SC – Cargo Procurador Previdenciário – Edital nº 01/2025;
- IPRESB de Barueri/SP – Cargo Procurador Previdenciário – Edital nº 01/2024, homologado em 08/01/2025;
- Fozprev de Foz do Iguaçu/PR – Cargo Procurador Jurídico – Edital nº 01/2024, homologado em 06/05/2025.

Ademais, se o STF tivesse decidido pela inconstitucionalidade dos procuradores autárquicos municipais, o que não ocorreu, haveria necessidade de modulação de efeitos da decisão, tendo em vista que o cargo está presente em centenas de municípios, sendo cargo consolidado em âmbito municipal.

No entanto, a decisão se limitou a observar a inconstitucionalidade do cargo em comissão de Assessor Jurídico Setorial, como já devidamente apontado.

ENTENDIMENTOS SOBRE A APLICAÇÃO DA UNICIDADE DA ADVOCACIA PÚBLICA EM ÂMBITO MUNICIPAL

Como o STF, como já devidamente trazido, não trouxe maiores detalhes sobre a aplicação da Unicidade em âmbito municipal, fazendo uma análise restrita à inconstitucionalidade de cargos em comissão dentro da estrutura da Administração Direta, possíveis entendimentos divergentes podem surgir sobre o Procurador Autárquico Municipal.

ENTENDIMENTO RESTRITIVO À ADM DIRETA E CARGOS EM COMISSÃO

Esse é o entendimento já trazido da AEPM. Ou seja, se entende que a aplicação do princípio da Unicidade da Advocacia Pública em âmbito municipal estaria restrita à Administração Direta, sendo permitidas estruturas de procuradoria paralelas à procuradoria Geral nas Autarquias e Fundações Públicas Municipais, desde que exercidas por procurador efetivo.

Ademais, o entendimento pode ser pela proibição tão somente de cargos em comissão exercendo funções próprias da advocacia pública, o que não abrangeria procuradores efetivos em cargos paralelos à PGM.

ENTENDIMENTO AMPLIATIVO

Em um entendimento ampliativo, a unicidade impediria a criação e manutenção de cargos estranhos à PGM, incluindo a Administração Autárquica e Fundacional.

AUTONOMIA ADMINISTRATIVA

Enquanto não houver pronunciamento formal, declarando a inconstitucionalidade dos cargos municipais de procurador autárquico, a criação e manutenção das procuradorias autárquicas são opções legítimas da Administração Pública Municipal, encontrando amparo na autonomia do ente federativo.

NECESSIDADE DE MODULAÇÃO DE EFEITOS NO CASO DO ENTENDIMENTO AMPLIATIVO

Caso prevaleça o entendimento ampliativo, o que, por hora, não ocorreu, em homenagem à segurança jurídica deve ser promovida a modulação de efeitos da decisão. Nesse sentido, vislumbramos dois possíveis caminhos jurídicos para os procuradores autárquicos.

TRANSFORMAÇÃO DO PROCURADOR AUTÁRQUICO EM PROCURADOR DO MUNICÍPIO

Primeiramente, o STF tem admitido a transformações de cargos públicos, preenchidos os seguintes requisitos:

- a) similitude de atribuições dos cargos envolvidos;
- b) a equivalência salarial;
- c) identidade dos requisitos de escolaridade.

Nesse sentido:

(...) A reestruturação de cargos públicos pressupõe a similitude entre as atribuições, a equivalência salarial e a identidade dos requisitos de escolaridade para ingresso nos cargos envolvidos. (...).

(ADI 4151, Relator(a): GILMAR MENDES, Tribunal Pleno, julgado em 27-11-2023, PROCESSO ELETRÔNICO DJe-s/n DIVULG 08-01-2024 PUBLIC 09-01-2024)

Considerando o referido entendimento, percebemos que o cargo de Procurador Autárquico, em regra, preenche os requisitos para transformação em Procurador Municipal. Ou seja, preenchendo os requisitos, a transformação se mostra juridicamente viável, não havendo que se falar em violação ao princípio do concurso público.

Exemplificando, o Município de Sorocaba/SP, através da Lei 13.346/2025, transformou o cargo de Procurador da Funserv, em Procurador do Município.

CARGO DECLARADO “EM EXTINÇÃO”

Outra solução jurídica possível é a edição de lei que declare o cargo de procurador autárquico “em extinção”, prevendo sua extinção na ocasião de vacância dos cargos atualmente providos.

Ademais, o cargo, ainda que “em extinção”, passaria a se sujeitar à Procuradoria Geral. Solução semelhante foi implementada pelo Estado de Santa Catarina e validada pela corte de Contas catarinense, vide Lei Complementar nº 783/2021, que extinguiu os cargos de Advogado Autárquico e Advogado Fundacional na medida que vagarem.

CONCLUSÃO

Diante do exposto, se conclui, considerando o decidido no bojo da ADPF 1037, que enquanto não houver pronunciamento formal, declarando a inconstitucionalidade dos cargos municipais de procurador autárquico, a criação e manutenção das procuradorias autárquicas são opções legítimas da Administração Pública Municipal, encontrando amparo na autonomia do ente federativo.

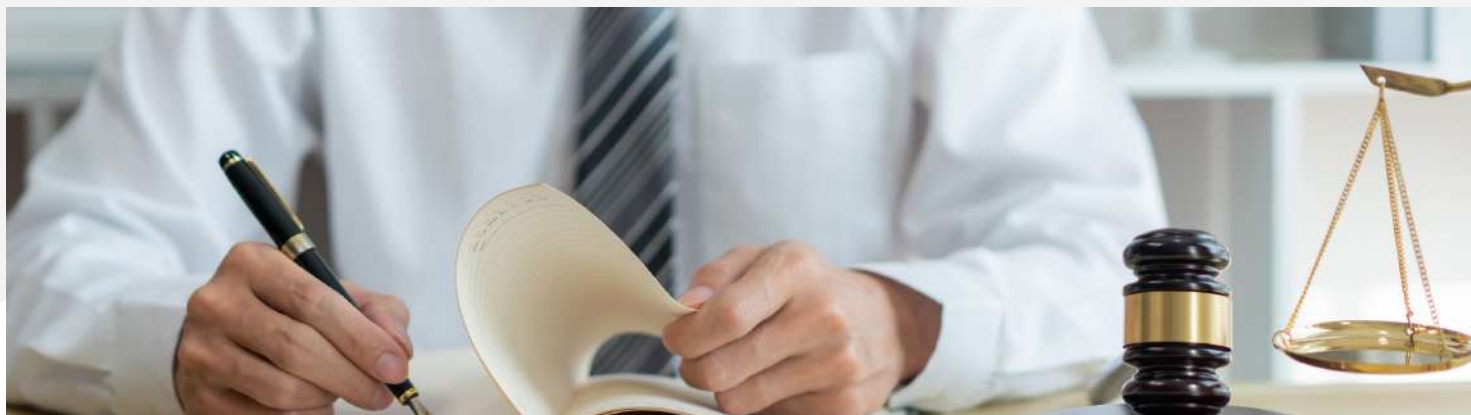
Entender que automaticamente o cargo efetivo de advogado/procurador autárquico passou a ser considerado inconstitucional é extrapolar em demasia o que foi efetivamente decidido pelo STF, que se limitou em reconhecer a inconstitucionalidade de cargos em comissão de assessores jurídicos setoriais.

A discussão sobre o tema segue embrionária, podendo ser adotada linha restritiva - de forma que o princípio da unicidade da advocacia pública seria aplicado apenas no âmbito da Administração Direta do Município, permitindo procuradorias autárquicas – ou poderá ser adotado entendimento ampliativo, incorporando a unicidade à toda a Administração Pública Municipal.

Caso prevaleça o entendimento ampliativo (o que não foi decidido pelo STF), modulação de efeitos seria necessária, devendo os cargos de procurador autárquico serem transformados em procurador do município, preenchidos os requisitos, ou declarados em extinção.

SOBRE O AUTOR

Especialista em Direito Previdenciário e em Direito Administrativo pelo Centro Universitário UNIBF; Especialista em Direito Público pela Faculdade Unyleya; Especialista em Direito Penal e Processual Penal pela Universidade Estácio de Sá de Curitiba; Bacharel em Direito pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUC/PR. Procurador do GUARAPREV - Previdência Social dos Servidores Municipais de Guaratuba/PR.





ÉTICA, INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL, GOVERNANÇA FRENTE AOS RISCOS OCUPACIONAIS E EQUILÍBRIO FINANCEIRO E ATUARIAL



A sociedade contemporânea enfrenta profundos desafios nas dinâmicas de trabalho, impulsionados pela globalização e pelas tecnologias da Quarta Revolução Industrial, notadamente a Inteligência Artificial (IA) e o uso de big data (1).

No Brasil, o mercado de trabalho atravessa uma grave crise sanitária, registrando recentemente mais de 546 mil afastamentos motivados por questões de saúde mental, o que demanda medidas urgentes de proteção que alinhem competências tecnológicas (*hard skills*) e humanas (*soft skills*) (2).

GOVERNANÇA EM IA E O PAPEL DO *LEGAL OPERATIONS*

Para que o avanço tecnológico beneficie a sociedade, a governança em Inteligência Artificial é essencial, configurando-se como um sistema de processos e políticas que combate vieses algorítmicos, decisões discriminatórias e opacidade de dados.

Esse uso ético exige a chamada "Inteligência Moral" na era digital, assegurando a supervisão humana, a transparência e a responsabilização (*accountability*) (3) pelas decisões das máquinas, em alinhamento com diretrizes da ONU.

Nesse contexto, o *Legal Operations* (4) (Operações Jurídicas) ganha destaque ao unir pessoas, processos e tecnologia para criar alta performance. *Legal Operations* atua de forma estratégica na automação jurídica, na comunicação interdepartamental, na mitigação de passivos e na garantia da conformidade normativa, transformando exigências complexas em processos eficientes e rastreáveis.

IA PREDITIVA E O EQUILÍBRIO ATUARIAL NOS RPPS

A Inteligência Artificial preditiva (5), através de aprendizado de máquina e redes neurais profundas, oferece aos Regimes Próprios de Previdência Social (RPPS) ferramentas superiores aos modelos tradicionais. Suas aplicações incluem a previsão de déficits com alertas precoces de insolvência, a estimativa de longevidade customizada, a detecção de inconsistências cadastrais mediante o cruzamento de bases externas (como e-Social e CNIS), e a projeção de impactos demográficos através de microssimulações.

(1) Big Data é o termo que define o processo de coletar, armazenar e analisar grandes volumes de dados complexos que chegam em alta velocidade e não podem ser gerenciados por softwares tradicionais.

(2) Hard skills são as habilidades técnicas, tangíveis e mensuráveis, geralmente adquiridas por meio de educação formal, certificações e treinamentos. Soft skills são competências comportamentais e socioemocionais, mais difíceis de quantificar, que determinam como você interage, resolve problemas e trabalha em equipe.

(3) Accountability é um termo em inglês que se refere à obrigação de pessoas ou organizações de prestar contas, assumir total responsabilidade por suas ações e decisões, e responder pelas consequências e resultados gerados.

(4) Legal Operations (*Legal Ops*) refere-se à aplicação de práticas de gestão empresarial—focadas em pessoas, processos e tecnologia—aos departamentos jurídicos e escritórios de advocacia. Seu objetivo principal é otimizar rotinas, reduzir custos e permitir que os advogados foquem exclusivamente na estratégia e em demandas de alto valor.

(5) A Inteligência Artificial (IA) preditiva é uma tecnologia que utiliza análise estatística e aprendizado de máquina para identificar padrões em dados históricos e antecipar eventos ou comportamentos futuros. Ao contrário da IA generativa, que foca na criação de conteúdos inéditos (como textos e imagens), a abordagem preditiva tem o objetivo estrito de calcular probabilidades e estimar o cenário mais provável do que está por vir.

Ao analisar variáveis multidimensionais — unindo históricos socioeconômicos e de saúde a dados psicossociais —, a gestão consegue projetar com acurácia (6) o impacto financeiro de longo prazo, assegurando a sustentabilidade e o cumprimento da Lei de Responsabilidade Fiscal.

De acordo com a Portaria MTP n.º 1.467/2022, algoritmos aumentam drasticamente a precisão das tendências de aposentadoria ao analisar fatores como progressões de carreira e licenças médicas. Isso permite simular cenários para horizontes de 5, 10 ou 20 anos, prevendo o impacto de mudanças legislativas no equilíbrio atuarial. Tais práticas já são realidade em iniciativas nacionais, como no ICEPPS (Pará), Dataprev e Receita Federal, bem como em sistemas internacionais na Estônia, Singapura e Dinamarca.

O NOVO PARADIGMA DA NR-1: RISCOS PSICOSSOCIAIS

No âmbito da saúde ocupacional, a Portaria MTE nº 1.419/2024 rompeu um paradigma ao tornar obrigatória a inclusão dos riscos psicossociais no Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR) a partir de maio de 2026.

A nova NR-1 sustenta-se em três pilares nos riscos psicossociais: a avaliação de riscos, a capacitação obrigatória documentada e a integração normativa. Para quantificar e mitigar esses riscos, o mercado utiliza instrumentos como o COPSOQ (7), HSE-IT (8), Modelo de Karasek (9) e NASA-TLX (10). Contudo, por serem muitas vezes importados, esses métodos exigem tradução e adaptação cultural, técnica conhecida como *fine-tuning* (11).

O mapeamento pode integrar métodos qualitativos (como entrevistas e grupos focais para capturar contradições e dinâmicas) e quantitativos (questionários padronizados e indicadores de absenteísmo).

É fundamental tratar o adoecimento como um fenômeno coletivo e organizacional, originado de determinantes como demandas excessivas, baixa autonomia, comunicação deficiente e liderança autoritária. Além disso, a intersecção com outros perigos gera uma sinergia que intensifica os danos ergonômicos e físicos.

Importante que as soluções tecnológicas utilizadas para essas análises devem permitir a rastreabilidade e estar em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), garantindo o sigilo profissional na colheita e manutenção das informações.

A ADPF 1316 - NR-1, ATESTMED E A PREVENÇÃO DE PASSIVOS

A proteção ao meio ambiente do trabalho é um dever constitucional (arts. 7º, 200 e 225) baseado na prevenção.

(6) Acurácia é o grau de proximidade entre o resultado de uma medição ou previsão e o valor real ou verdadeiro daquilo que está sendo avaliado. Originada do termo inglês *accuracy*, ela serve basicamente como uma métrica de exatidão ou taxa de acerto.

(7) (Copenhagen Psychosocial Questionnaire): Avalia exigências psicológicas, influência e qualidade de liderança.

(8) (Health and Safety Executive Indicator Tool): Foca em demandas, controle, suporte e relacionamentos organizacionais.

(9) Mede o equilíbrio entre as exigências do trabalho e a autonomia do colaborador.

(10) Mensura a carga de trabalho mental.

(11) *Fine-tuning* (ou ajuste fino) é o processo de adaptar um modelo de inteligência artificial já treinado a uma nova tarefa ou domínio específico. Isso é feito apresentando ao modelo um conjunto de dados menor e direcionado para que ele aprenda um estilo, vocabulário ou comportamento específico.

O setor empresarial tentou, através da ADPF 1316, limitar as sanções da nova NR-1, resultando na determinação do STF pela suspensão temporária de multas por 90 dias a partir de junho de 2026.

No entanto, é imperativo desmistificar que a ADPF 1316 não anula a obrigação de identificar e gerenciar os riscos psicossociais. A negligência nesse gerenciamento expõe as organizações a responsabilizações em quatro esferas: Administrativa, Civil, Trabalhista e Previdenciária.

A própria fiscalização mudou: a Portaria Conjunta MPS/INSS N° 13/2026 regulamentou o "Atestmed", permitindo a concessão de benefícios incapacitantes apenas por análise documental.

Nesse cenário, arquivos documentais rigorosos viram instrumentos de compliance (12), e o *Legal Operations* atua desenhando checklists técnico-legais para proteger as teses de defesa empresariais para resguardar laudos e inventários.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O redesenho estrutural promovido na NR-1 redefine os contornos do direito do trabalho e da saúde ocupacional no Brasil ao transformar o bem-estar psíquico, outrora tratado como mero benefício de recursos humanos, em exigência técnica de caráter cogente e passível de fiscalização rigorosa.

Com o esgotamento do prazo de adequação fixado para 26 de maio de 2026, consolida-se a obrigatoriedade de as organizações, independentemente de seu porte ou regime jurídico, mapearem, controlarem e mitigarem ativamente as fontes de desgaste psíquico coletivo e organizacional, equiparando as métricas dos fatores psicossociais às aquelas comumente aplicadas aos riscos físicos, químicos e biológicos.

A complexidade e transversalidade da norma impõem uma severa zona de responsabilidade mútua, com repercussões diretas sobre cadeias de terceirização e severas penalidades financeiras progressivas estipuladas pela "calculadora" da NR-28 em casos de omissão nas causas raiz dos problemas organizacionais.

Infere-se, por conseguinte, que a efetiva gestão dos riscos psicossociais nas organizações demanda o abandono definitivo de ações pontuais ou puramente simbólicas. Além disso, o sucesso e a conformidade legal perante a nova NR-1 residem na estruturação de uma governança robusta e compartilhada entre a psicologia do trabalho, a engenharia de segurança e o compliance jurídico, ancorada em metodologias avaliativas trianguladas e transparentes, que salvaguardem as fronteiras éticas do sigilo profissional e os limites da LGPD, erguendo o trabalho como um ambiente de higidez e promoção da dignidade humana.

(12) Compliance é o conjunto de práticas e procedimentos adotados por uma organização para garantir a conformidade com leis, regulamentos, políticas internas e padrões éticos, mitigando riscos operacionais e legais. O termo tem origem no verbo em inglês *to comply*, que significa agir de acordo com uma regra, pedido ou comando.

O sucesso corporativo atual encontra-se na encruzilhada entre a governança das máquinas e a preservação das mentes. A estruturação de uma sólida governança em Inteligência Artificial aliada a métodos de Legal Operations proporciona transparência, responsabilização e alta performance institucional. Em paralelo, o compliance com a nova NR-1 e as recentes legislações protetivas não constitui mero entrave burocrático, mas sim o motor central de resiliência e saúde organizacional. Ao unificar ferramentas metodológicas na análise de riscos psicossociais com posturas ético-tecnológicas orientadas, gestores e profissionais do direito estabelecem um ambiente *labor-digital* equilibrado, legalmente seguro e amplamente produtivo.

À medida que o Estado e as empresas utilizam plataformas de automação e algoritmos (como redes neurais) para cruzar arquivos documentais — seja para conceder um benefício previdenciário via Atestmed ou para mapear riscos psicossociais via NR-1 —, a tecnologia passa a merecer estar a serviço da proteção do indivíduo e não da precarização de seus direitos. O descumprimento dessa lógica submete ao setor médico não apenas a falhas éticas, mas também a sanções legais severas, incluindo ações regressivas para reaver custos com benefícios por incapacidade e manter o constitucional equilíbrio financeiro e atuarial.

A inteligência artificial preditiva ajuda a prever déficits nos RPPS ao substituir as projeções lineares tradicionais por modelos avançados de aprendizado de máquina que antecipam desequilíbrios de caixa antes que se tornem crises, como ocorre com Seguradoras (13).

Na prática, a IA atua na prevenção de déficits por meio de Análise de:

- **Determinantes Estruturais:** Modelos treinados com dados históricos de múltiplos RPPS conseguem cruzar e avaliar padrões cruciais — como a razão entre servidores ativos e inativos, a composição etária, a taxa de reposição e o histórico de aportes. Com uso dessas bases, é possível gerar alertas precoces de insolvência em horizontes de 5, 10 ou 20 anos.
- **Simulação de Cenários:** O emprego de ferramentas de microsimulação dinâmica e simulação baseada em agentes possibilita projetar como eventuais mudanças nas regras de elegibilidade, fórmulas de benefícios ou políticas de remuneração impactarão o equilíbrio atuarial ao longo de décadas.

E onde os riscos psicossociais entram nisso no cenário da IA? Os algoritmos incorporam uma gama muito mais ampla de variáveis do que os métodos tradicionais, analisando o histórico de licenças médicas, progressões na carreira e o perfil de contribuição dos segurados. Isso aumenta drasticamente a precisão das estimativas de quando esses servidores entrarão em benefício.

(13) Seguradoras usam diversos tipos de históricos para compor e calcular os riscos antes de definir o preço de uma apólice ou aceitar um cliente. Esse processo é chamado de subscrição de riscos e serve para estimar a probabilidade de um sinistro acontecer. As seguradoras utilizam grandes bases de dados estatísticos (Big Data) e modelos atuariais para analisar o comportamento da população e da região ao longo dos anos. Dados geográficos: Histórico de enchentes, índices de roubo ou furtos em bairros específicos. Tabelas de mortalidade e morbidade: Usadas em seguros de vida e saúde para prever a expectativa de vida e incidência de doenças por faixa etária. Índice de sinistralidade de bens: Modelos de carros mais visados por criminosos ou peças que costumam dar mais problemas. O comportamento passado e a condição atual do contratante impactam diretamente o valor do prêmio (preço do seguro): Histórico de sinistros anteriores: Se o cliente já acionou o seguro muitas vezes por colisões, perdas ou danos no passado, ele é classificado como maior risco. Classe de bônus: No seguro de automóveis, motoristas que passam anos sem registrar sinistros acumulam pontos que geram descontos progressivos na renovação. Histórico de conduta e saúde: Infrações graves de trânsito recorrentes ou histórico médico familiar e de hábitos (como tabagismo) influenciam apólices de automóvel e vida, respectivamente.

Para atender aos rigorosos parâmetros de organização e compliance previdenciário consolidados pela Portaria MTP n.º 1.467/2022, a gestão dos RPPS pode empregar a Inteligência Artificial preditiva na análise multidimensional de dados psicossociais, socioeconômicos e de saúde, projetando com alta acurácia o impacto financeiro e o resultado atuarial de longo prazo para antecipar déficits e assegurar a sustentabilidade dos regimes.

Embora o uso da IA para esse fim seja novo e apresente desafios enormes, a necessidade de refletirmos sobre sua governança ética tornou-se urgente.

Com isso, podemos analisar esses pontos e refletir acerca das seguintes questões: O sucesso futuro das políticas públicas de saúde e a eficiência da gestão pública previdenciária dependem fortemente de uma governança associada ao digital ético? (14) Esse sucesso merece se limitar aos riscos psicossociais? A composição de dados: licenças, LTCAT's e PPP's servem de base a projeção do futuro e impacto atuarial? Vamos pensar...

SOBRE O AUTOR

Especialista em Gestão Pública Municipal pela Universidade Federal de São Paulo - UNIFESP; Especialista em Direito Digital, Compliance e LGPD pela UNINTER, Curitiba - Brasil e Legal Operations: Inteligência Artificial e Alta Performance Jurídica pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUC/PR; Especialista em Direito, Políticas Públicas e Controle Externo pela Universidade Nove de Julho - UNINOVE. Procuradora Autárquica do Instituto de Previdência do Município de Osasco - SP.

REFERÊNCIAS

- DARONCHO e MESQUITA (2018, p. 194). In: RAMAZZINI, Bernardino, *As doenças dos trabalhadores*, 4. ed., São Paulo, Fundacentro, 2016, 321 p.
- FELICIANO, Guilherme Guimarães. *Meio ambiente do trabalho: aspectos gerais e propedêuticos*. Revista do TRT da 15ª Região, Campinas, n. 20, p. 160-203, 2002.
- FIORILLO, Celso Antônio Pacheco. *Curso de direito ambiental brasileiro*. 18. ed. São Paulo: Saraiva, 2017. p. 592.
- GADELHA, Marina. O Princípio do Poluidor-Pagador e o meio ambiente do trabalho e a jurisprudência do TST. *Revista Eletrônica da OABRJ*, v. 30, n. 1, p. 1-22, nov. 2017.
- GUADALUPE, Tatiana Regina Souza Silva. Assédio moral como ato de improbidade administrativa. *Âmbito Jurídico*, Rio Grande, v. 20, n. 161, jun. 2017.
- MARQUE, Alex de; LAVAGNOLI, Francielle. A utilização de inteligência artificial preditiva na gestão atuarial dos rpps: tecnologia, atuação, governança e previsibilidade fiscal, *Revista APEPREV Mais – Vol. 10/2026* (Jun).
- ROSSETTI, Regina; ANGELUCI, Alan. Ética Algorítmica: questões e desafios éticos do avanço tecnológico da sociedade da informação. *Galáxia*, n. 46, 2021.
- SANTOS, L. R.; ANDRADE, E. L. de M.; FERNANDES, J. C. da C.; LIMA, E. F. de. As contribuições da Teoria da Aprendizagem de Lev Vygotsky para o desenvolvimento da competência em informação. *RBBB*, São Paulo, v. 17, p. 1-15, 2021.
- VAZ, Henrique C. de Lima. *Escritos de filosofia IV: introdução à ética filosófica 1*. São Paulo: Loyola, 1999.
- Crise de saúde mental tem maior número de afastamentos por ansiedade e depressão em 10 anos. *IPq HCFMUSP*, 2025.
- G1. Brasil tem mais de 2 mil profissões com afastamentos por transtornos mentais. *G1*, 1 fev. 2026.
- Levantamento da ANAMT revela crescimento de afastamentos por problemas de saúde mental. *Revista Proteção*, 2024.
- ONU BRASIL. Afastamentos por problemas de saúde mental aumentam 134%. *ONU BRASIL*.
- Síndrome de Burnout já é classificada como doença ocupacional. *Jornal da PUC-SP*, 2022.

(14) Ética digital é o conjunto de princípios morais que orientam as ações e comportamentos humanos ao utilizar tecnologias e interagir no ambiente virtual. Ela serve como um manual para garantir que o avanço tecnológico respeite a dignidade humana, os direitos individuais



ORÇAMENTO E CONTINGENCIAMENTO DE DESPESAS NOS ÓRGÃOS PÚBLICOS

A gestão dos recursos públicos exige planejamento, responsabilidade e capacidade de adaptação. Em um cenário no qual as necessidades da população são crescentes e os recursos são limitados, o orçamento público assume papel fundamental para definir prioridades, organizar as despesas e garantir que as políticas públicas sejam executadas de forma eficiente.



Paula França
Servidora da Prefeitura de Pinhais

Nesse contexto, o contingenciamento de despesas surge como um importante instrumento de gestão fiscal, especialmente quando a arrecadação ou as receitas previstas não se comportam conforme o planejado. Mais do que simplesmente reduzir gastos, compreender orçamento e contingenciamento significa entender como o Poder Público estabelece prioridades, administra riscos e busca preservar o equilíbrio das contas públicas.

O orçamento público não deve ser compreendido apenas como uma relação de receitas e despesas. Ele representa uma ferramenta de planejamento governamental, por meio da qual são definidas as ações que receberão recursos públicos durante determinado período.

No Brasil, o planejamento orçamentário está estruturado principalmente em três instrumentos: o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA). O PPA estabelece, para um período de quatro anos, as diretrizes, objetivos e metas da administração pública. A LDO estabelece as prioridades e orienta a elaboração do orçamento anual, além de trazer importantes regras relacionadas ao equilíbrio fiscal. Já a LOA estima as receitas e fixa as despesas para o exercício financeiro.

Essa estrutura demonstra que o orçamento deveria ser resultado de um processo de planejamento e não apenas de uma decisão sobre quanto cada órgão poderá gastar. Entretanto, mesmo um orçamento bem elaborado está sujeito a mudanças. Alterações na arrecadação, crises econômicas, mudanças nas despesas obrigatórias, aumento inesperado dos custos ou situações emergenciais podem modificar significativamente o cenário inicialmente projetado. É nesse ponto que o contingenciamento ganha relevância.

O QUE É CONTINGENCIAMENTO DE DESPESAS?

De maneira geral, o contingenciamento consiste na limitação da execução de determinadas despesas quando existe risco de que as receitas previstas não sejam suficientes para cumprir as metas fiscais estabelecidas. A Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101/2000) estabelece mecanismos para que a administração pública mantenha o equilíbrio entre receitas e despesas.

Quando a realização da receita puder não comportar o cumprimento das metas de resultado fiscal, a legislação prevê a necessidade de limitação de empenho e movimentação financeira, observados os critérios estabelecidos na legislação orçamentária.

É importante destacar que contingenciamento não significa necessariamente cancelamento definitivo de uma despesa. Trata-se, em muitos casos, de uma limitação temporária da execução orçamentária e financeira, que poderá ser revista caso o cenário fiscal melhore. Portanto, contingenciar não significa simplesmente "cortar gastos", mas adequar o ritmo de execução das despesas à realidade financeira do ente público.

POR QUE O CONTINGENCIAMENTO É NECESSÁRIO?

A administração pública trabalha com projeções. Ao elaborar o orçamento, estima-se quanto será arrecadado e, com base nessa previsão, são estabelecidas as despesas que poderão ser executadas. O problema surge quando a receita efetivamente realizada fica abaixo do valor inicialmente estimado. O contingenciamento funciona como um mecanismo de proteção. Ao limitar determinadas despesas, o gestor busca adequar a execução do orçamento à capacidade real de arrecadação.

Essa medida contribui para evitar situações como atrasos de pagamentos, crescimento excessivo de restos a pagar, comprometimento do caixa e dificuldades para cumprir obrigações essenciais.

Um dos principais desafios do contingenciamento está justamente na definição das despesas que poderão sofrer limitação.

A administração pública possui despesas obrigatórias e despesas discricionárias. As primeiras decorrem de determinações legais ou constitucionais e possuem menor margem de decisão por parte do gestor. Já as despesas discricionárias apresentam maior possibilidade de gerenciamento e priorização.

Por isso, um contingenciamento responsável precisa considerar a natureza da despesa, sua relevância para a população e os impactos de sua eventual redução ou suspensão.

Serviços essenciais, por exemplo, exigem tratamento diferenciado. A redução indiscriminada de recursos para saúde, educação, assistência social ou manutenção de serviços públicos pode produzir consequências muito mais graves do que a postergação de uma despesa não essencial. O desafio do gestor público é estabelecer prioridades sem comprometer a continuidade das políticas públicas fundamentais.

Uma das maiores dificuldades da gestão orçamentária é transformar o contingenciamento em uma ferramenta planejada, e não em uma medida emergencial tomada apenas quando os problemas financeiros já estão instalados.

O acompanhamento periódico das receitas e despesas permite identificar antecipadamente possíveis desvios entre o orçamento previsto e a realidade financeira. Quanto maior a capacidade do órgão público de monitorar seus indicadores fiscais, maior será sua capacidade de agir preventivamente. O contingenciamento, dessa forma, deve estar inserido em uma política mais ampla de gestão de riscos fiscais e planejamento financeiro.

O PAPEL DOS GESTORES PÚBLICOS

A responsabilidade pelo orçamento não deve estar concentrada exclusivamente no setor contábil ou financeiro. Gestores de diferentes áreas precisam compreender as limitações orçamentárias e participar do processo de planejamento.

Um gestor que solicita uma nova contratação, cria uma política pública ou amplia determinado serviço precisa conhecer não apenas a disponibilidade orçamentária, mas também os impactos financeiros futuros daquela decisão. Isso é especialmente importante porque muitas despesas possuem efeitos que ultrapassam o exercício em que são iniciadas.

A qualidade da gestão pública depende, portanto, da integração entre planejamento, orçamento, finanças, compras, gestão de pessoas e execução das políticas públicas.

O objetivo do orçamento público não deve ser simplesmente gastar tudo aquilo que foi autorizado. A verdadeira eficiência está em utilizar os recursos disponíveis para gerar o maior benefício possível à sociedade, respeitando as normas legais e os limites fiscais.

Da mesma forma, o contingenciamento não deve ser encarado apenas como uma política de redução de despesas. Ele pode ser uma oportunidade para revisar prioridades, eliminar desperdícios, aperfeiçoar processos e direcionar recursos para ações de maior impacto.

Mais do que controlar gastos, a boa gestão orçamentária significa tomar decisões responsáveis sobre recursos que pertencem à sociedade. Por isso, planejamento, acompanhamento, transparência e avaliação devem caminhar juntos.

Orçamento e contingenciamento são instrumentos diretamente relacionados à capacidade do Poder Público de planejar, executar e avaliar suas políticas. Administrar bem o orçamento público não significa necessariamente gastar menos, mas gastar melhor, no momento adequado e naquilo que realmente importa para a população.

SOBRE O AUTOR

Formada em Administração e Ciências Contábeis, é servidora pública da Prefeitura Municipal de Pinhais desde 2016. Ao longo de sua trajetória no serviço público, atuou no Departamento Financeiro, adquirindo experiência na gestão e nos processos financeiros da administração municipal. Atualmente, integra o Departamento de Orçamento da Prefeitura de Pinhais, onde atua com planejamento e acompanhamento orçamentário, contribuindo para a gestão eficiente dos recursos públicos.



A DECISÃO QUE VOCÊ NÃO DOCUMENTA HOJE PODE SER A EXPLICAÇÃO QUE VOCÊ PRECISARÁ DAR AMANHÃ

No ambiente da gestão pública existe uma frase que merece ser levada muito a sério: os processos que você deixa de fazer hoje serão justamente aqueles que precisarão ser apresentados amanhã, quando alguém solicitar a comprovação de uma decisão.



Essa realidade se torna ainda mais evidente quando falamos sobre decisões de investimentos. Investir os recursos previdenciários não significa apenas escolher um fundo, analisar sua rentabilidade e realizar uma aplicação. Uma decisão de investimento precisa estar inserida em um processo formal, fundamentado, transparente e capaz de demonstrar, posteriormente, por que aquela escolha foi realizada.

O problema é que, muitas vezes, a ausência de um processo não é percebida no momento da decisão. Tudo parece estar em ordem: o investimento foi realizado, o recurso foi aplicado e, naquele momento, ninguém questiona a documentação. A dificuldade aparece posteriormente, quando surge uma fiscalização, uma auditoria, uma troca de gestão, uma reunião do conselho ou qualquer situação em que seja necessário responder à pergunta: "Por que essa decisão foi tomada?"

É nesse momento que a documentação faz toda a diferença.

Uma decisão de investimento precisa deixar rastros. Não basta afirmar que determinado investimento apresentava boa rentabilidade ou que foi recomendado por uma instituição financeira. É necessário demonstrar que o investimento estava de acordo com a política de investimentos do RPPS, com a legislação vigente, com os limites aplicáveis e com o perfil e as necessidades do regime.

Por que esse fundo foi escolhido e não outro? Quais eram os riscos envolvidos? Como estava o cenário econômico? O investimento era compatível com a estratégia definida pelo RPPS? Houve análise de liquidez? A instituição foi devidamente avaliada? A decisão passou pelas instâncias competentes? Todas essas perguntas podem surgir muito tempo depois da aplicação. Por isso, o processo de decisão de investimentos não deve ser visto como burocracia, mas como uma ferramenta de proteção da gestão.

Uma decisão bem documentada protege o RPPS, protege os recursos previdenciários e, principalmente, protege os profissionais responsáveis pela tomada de decisão. A documentação demonstra que o gestor não agiu de maneira aleatória ou baseada exclusivamente em opinião pessoal. Demonstra que houve critérios, análise, discussão e fundamentação.

Isso é especialmente importante porque decisões de investimentos envolvem riscos. Mesmo quando uma aplicação é tecnicamente adequada, o mercado pode apresentar resultados diferentes daqueles inicialmente projetados. Se o RPPS realizou uma aplicação após analisar o cenário, verificar a aderência à política de investimentos, avaliar os riscos, consultar informações técnicas, considerar as alternativas disponíveis e obter as aprovações necessárias, existe uma história documental capaz de explicar aquela decisão.

Imagine que, três anos depois, um órgão de controle questione uma aplicação realizada anteriormente. O gestor atual procura os documentos e encontra apenas uma autorização de aplicação e um extrato bancário. Não há estudo, análise, ata, manifestação do comitê, registro das alternativas avaliadas ou justificativa para a escolha. Mesmo que o investimento tenha sido adequado, como comprovar isso? Essa é a grande questão.

A gestão previdenciária precisa trabalhar com a perspectiva de que aquilo que hoje parece óbvio pode não ser óbvio para quem analisar o processo anos depois. O processo deve permitir que uma pessoa que não participou da decisão consiga compreender o contexto, os critérios utilizados e a justificativa apresentada. É uma espécie de memória institucional do RPPS.

Não significa criar documentos apenas para “encher processo”. Pelo contrário. Significa registrar aquilo que efetivamente foi analisado. Uma boa governança não é aquela que produz mais papel. É aquela que produz evidências suficientes para demonstrar que as decisões foram tomadas de maneira responsável, técnica e transparente.

Também é importante compreender que o processo não termina na aplicação. O acompanhamento posterior faz parte da gestão. É necessário monitorar o desempenho dos investimentos, verificar mudanças de cenário, acompanhar riscos, avaliar a aderência à estratégia e registrar as decisões de manutenção, alteração ou resgate. A ausência desses registros pode gerar questionamentos tão importantes quanto aqueles relacionados à aplicação inicial.

Portanto, quando falamos em investimentos de RPPS, devemos abandonar a ideia de que documentação é uma etapa posterior à decisão. A documentação faz parte da própria decisão, pois processos bem construídos não servem apenas para atender auditorias ou fiscalizações. Eles contribuem para a continuidade administrativa, facilitam a atuação dos conselhos, fortalecem o comitê de investimentos, preservam a memória institucional e permitem que novos gestores compreendam as decisões tomadas anteriormente. Não espere alguém pedir a comprovação para perceber que ela não existe.

SOBRE O AUTOR

Especialista em Gestão Financeira, com atuação destacada em RPPS e Previdência Complementar. Servidora pública do Município de Pinhais desde 2017, atuou na gestão do RPPS e na implantação da Previdência Complementar. É criadora do Portal Investimentos RPPS, voltado à educação previdenciária e financeira. Atua como professora em cursos de certificação profissional para RPPS. Dedicar-se à capacitação de gestores, conselheiros e profissionais do setor previdenciário.

JUNTOS SOMOS MAIS FORTES

Master



Diamante



Platinum



Ouro





NOSSOS DESAFIOS PARA A AVALIAÇÃO ATUARIAL DE 2027

Por Luiz Claudio Kogut

A proximidade da avaliação atuarial de 2027 exige que os RPPS antecipem as atividades necessárias à sua elaboração. A seguir apresentaremos os principais desafios para o próximo exercício:

Qualificação da base cadastral: A base cadastral constitui o principal insumo da avaliação atuarial. Informações incompletas ou desatualizadas podem provocar distorções no dimensionamento dos compromissos previdenciários e questionamentos dos órgãos de controle. Realizar um Censo Previdenciário é fundamental para consolidar informações de servidores ativos, aposentados e pensionistas e proporcionar ao atuário uma visão mais precisa da população segurada. A qualidade dos dados também está diretamente relacionada às boas práticas de gestão previstas no Pró-Gestão RPPS.

Taxa de juros: A definição é vinculada à duração do passivo e aos parâmetros estabelecidos pela regulamentação e merece atenção especial em 2027, pois as projeções indicam taxas superiores às observadas em 2026, tornando fundamental a discussão entre o RPPS e sua consultoria atuarial quanto ao patamar mais adequado. Esta taxa de juros também está diretamente relacionada à política de investimentos, pois compõem a meta atuarial e sua definição deve observar critérios compatíveis com a efetiva capacidade de geração de resultados dos investimentos.

Hipóteses atuariais: Entre as hipóteses biométricas estão a mortalidade geral e de inválidos e a entrada em invalidez. No âmbito demográfico, destacam-se a composição familiar, a reposição e a rotatividade dos segurados ativos e a idade de ingresso no mercado de trabalho e de aposentadoria. Entre as hipóteses econômicas, destacam-se a taxa real de juros, o crescimento salarial e o fator de capacidade. Essas premissas devem ser analisadas e formalmente definidas antes da avaliação,

considerando a experiência observada e os estudos de aderência já realizados.

Planejamento e gestão atuarial: O Plano de Trabalho Atuarial deve organizar a metodologia, a segurança das informações e todo o cronograma das atividades da avaliação anual. Mas também deve incorporar atividades eventuais, como estudos de impacto atuarial, atestados de investimentos e ALM, ações relacionadas ao Pró-Gestão RPPS e atualização das provisões matemáticas.

Cobertura dos juros nos planos de equacionamento: Conforme a regulamentação, para os entes que aderiram à Reforma da Previdência, o percentual mínimo de cobertura em 2027 será de 75%, alcançando 100% a partir de 2028. Para os que não aderiram à Reforma, o percentual mínimo será de 100% já em 2027.

Equacionamento do déficit: Entre as alternativas estão a implantação ou revisão de planos de equacionamento, a segregação de massas, o aporte de bens, direitos e outros ativos e a adoção dos requisitos de benefícios da EC nº 103/2019. A escolha deve considerar as características de cada RPPS, podendo combinar diferentes alternativas, sempre com análise da viabilidade financeira e orçamentária e adequada formalização legal.

O ano de 2027 exigirá dos RPPS planejamento, integração entre gestores e atuários e rigor técnico. Aqueles que anteciparem decisões, aprimorarem seus dados e tratarem a gestão atuarial como um processo permanente estarão mais preparados para enfrentar os desafios de sustentabilidade, equilíbrio financeiro e atuarial e solvência dos seus planos previdenciários.

OS PILARES DO INVESTIMENTO NO EXTERIOR

Por Leonardo Neves

17 de maio de 2017, data quando acontece um dos eventos mais fatídicos do mercado brasileiro: o “Joesley Day”. No mês subsequente, o dólar subiu 7%, posições prefixadas chegaram a cair 3% e o Ibovespa despencou 10%. Enquanto o mercado local era, novamente, inundado pelo pânico, no exterior, tudo estava tranquilo: bolsas nos EUA, Ásia e Europa, por exemplo, subiam mais de 2% ou estavam inalteradas.

Por mais que seja um caso isolado, dentre tantos, sinceramente, o evento ilustra a importância de uma etapa extra de sofisticação e diversificação tão necessária a qualquer portfólio: investimentos no exterior.

Como um segmento tão especializado, RPPSs possuem regulações e especificidade que devem ser consideradas. Construir uma carteira, algo já desafiador, torna-se ainda mais com tamanhas particularidades. Não há diferenças a investimentos fora do Brasil. Entende-se, portanto, que há 3 pilares fundamentais a um bom portfólio internacional a este público: abordagem geográfica integral, multiativos e gestão ativa.

Começando pelo primeiro, da mesma forma que o supracitado evento ocorreu no Brasil, algo semelhante poderia ter acontecido em qualquer outro país. Vide, por exemplo, o Liberation Day, em abril de 2025, quando Donald Trump anunciou um tarifaço global, derrubando o S&P 500 quase 15% em dias.

Se é prudente não concentrar investimentos no Brasil, tal princípio se aplica a qualquer região. Todas possuem problemas e oportunidades próprios, uma carteira com dinamismo geográfico permite evitar os primeiros e capturar os segundos, seja onde estejam. Esta lógica também inclui o Brasil – o ponto não é ir contra o mercado doméstico, mas não depender dele. O segundo está relacionado à volatilidade, especialmente relevante ao cumprimento de metas atuariais e fluxos de caixa, ambos demandando previsibilidade. Embora a renda

variável internacional seja a mais trivial, ela ainda apresenta historicamente mais de 15% de volatilidade anual (26% do Ibovespa). Entra, então, a renda fixa, cuja inclusão reduz a volatilidade total, estabilizando variações da carteira. Ademais, com os juros globais atualmente maiores que o histórico, esta parcela não representa mais um grande sacrifício de retorno.

Finalmente, há a gestão ativa, importante à mitigação de riscos. Entre 2010-2024, por exemplo, apenas dois setores, de 10, cresceram de peso no S&P 500: tecnologia, de 19,9% a 48,8%, e consumo discricionário, de 9,6% para 14% – conjuntamente quase 2/3 do índice. Ademais, antes o menor peso setorial era 3,2%, agora, quatro separadamente possuem menos que 2%. Portanto, a passividade tende a aumentar consideravelmente a concentração. O retorno, claro, teria sido expressivo: 427,5% em dólar. Porém, no primeiro semestre de 2025, momento imediatamente posterior, os dois setores que mais caíram foram justamente ambos acima. A uma carteira que pede previsibilidade, tamanha concentração não é prudente. Na mesma lógica da geografia, o argumento não é puramente substituir a gestão passiva, mas complementá-la.

Investir no exterior não significa simplesmente comprar ativos estrangeiros, mas construir uma exposição internacional diversificada, resiliente e adaptável. A RPPSs, que precisam conciliar retorno, controle de risco e previsibilidade de caixa, combinar diversificação geográfica, múltiplas classes de ativos e gestão ativa torna o investimento internacional uma peça estrutural, não apenas complementar, do portfólio.

DIVERSIFICAÇÃO NA RENDA FIXA: OPORTUNIDADES PERMANECEM MESMO EM UM CENÁRIO REGULATÓRIO MAIS RESTRITIVO

Por Rafael Voivodic

A publicação da Resolução CMN nº 5.272 trouxe mudanças relevantes para os Regimes Próprios de Previdência Social (RPPS), especialmente em relação às possibilidades de alocação e diversificação dos investimentos. Embora, em um primeiro momento, um ambiente regulatório mais restritivo possa ser associado à redução de oportunidades, entendemos que continuam existindo alternativas eficientes de diversificação dentro do próprio universo da renda fixa.

Nos últimos anos, a renda fixa voltou a assumir papel de protagonismo nas carteiras dos RPPS, impulsionada pelo ciclo de juros elevados. Esse cenário permitiu a captura de retornos expressivos com níveis de risco inferiores aos observados em outras classes de ativos. Para os próximos anos, seguimos com uma visão construtiva para a classe.

Nossa expectativa é de que o Brasil continue convivendo com juros reais elevados. As projeções indicam uma Selic encerrando 2026, 2027 e 2028 em 13,75%, 11,75% e 11,00% ao ano, respectivamente. Considerando uma inflação dentro das metas do Banco Central, estratégias de baixo risco atreladas ao CDI tendem a continuar entregando retornos competitivos. Para muitos RPPS, cujas metas atuariais estão próximas de IPCA + 6,00% ao ano, isso significa que estratégias conservadoras podem contribuir de forma relevante para o cumprimento dos objetivos atuariais.

Também permanecemos otimistas em relação aos títulos públicos indexados à inflação. Os níveis atuais de juros reais continuam oferecendo uma relação risco-retorno atrativa para investidores de longo prazo. Em momentos recentes, a NTN-B 2030 chegou a negociar acima de IPCA + 8,00% ao ano, patamar historicamente elevado e compatível com retornos capazes de superar as metas da maioria dos institutos.

Nesse contexto, os fundos de vértice ganham destaque por permitirem acesso eficiente a títulos públicos com vencimentos definidos, combinando simplicidade operacional, diversificação e gestão profissional.

Outra oportunidade relevante está nos títulos pré-fixados. Taxas superiores a 14,00% ao ano para horizontes acima de dois anos representam níveis bastante atrativos em termos históricos.

Em um cenário de convergência da inflação para as metas do Banco Central, esses retornos podem se traduzir em prêmios reais expressivos para investidores com horizonte compatível. Interessante notar que, apesar de instrumentos de juros nominais serem historicamente menos utilizados pelos RPPS, estes são instrumentos compatíveis com a entrega das metas atuariais.

Também vemos espaço para a gestão ativa de renda fixa. Acreditamos que a desaceleração gradual da atividade econômica e a moderação das pressões inflacionárias poderão abrir espaço para um ciclo de queda de juros a partir de 2027.

Como esse movimento ainda não parece totalmente refletido na curva, estratégias capazes de alternar exposições entre pós-fixados, indexados à inflação e pré-fixados podem gerar valor adicional.

Em síntese, a diversificação não desapareceu com a nova regulamentação. Ela passou a exigir uma análise mais criteriosa das oportunidades disponíveis dentro da própria renda fixa.

O desafio dos próximos anos será selecionar as estratégias mais adequadas para cada perfil de passivo, mantendo carteiras resilientes e capazes de entregar resultados consistentes no longo prazo.

MAPEAMENTO COMO FERRAMENTA DE CONTROLE E TRANSPARÊNCIA NO RPPS

Por Samanta Zaniquelli

A Ação 1.1 do Pró-Gestão — Mapeamento das Atividades das Áreas de Atuação — abre a dimensão de Controles Internos trazendo uma provocação: se o servidor responsável por uma área se aposentasse hoje, quanto tempo levaria para outro assumir com a mesma segurança? Em muitos RPPS, a resposta revela a dependência da memória individual, e não de uma estrutura institucional.

O Manual do Pró-Gestão define o mapeamento como a representação gráfica de um fluxo de atividades por meio de símbolos e setas. Mais do que um desenho, ele exige que o diagnóstico da instituição seja feito pelo processo executado, e não apenas pelos resultados. Olhar só o resultado é ver o final da história; olhar o processo é entender como ela acontece e onde emperra.

Fundamentos e Aportes Teóricos

- Cadeia de Valor: Conceituado por Michael Porter e adaptado pelo Manual, o RPPS se divide em três cadeias: operacional (finalidade do regime), de gestão (controle institucional) e de suporte (apoio às demais).
- Abordagem de Processo: Como ensinavam Hammer e Champy nos anos 1990, um processo transforma insumos em resultados com valor para quem os recebe. A organização é o que seus processos fazem, não o seu organograma.
- Visão Prática (Genchi Genbutsu): Taiichi Ohno, criador do Sistema Toyota de Produção, defendia ir ao local onde o trabalho acontece. O fluxo na cabeça do diretor raramente é o mesmo da mesa do servidor. O mapeamento revela o processo real, gerando o "desconforto produtivo da descoberta".

Padrão Técnico e Exigência por Níveis

Para ser um documento controlado, o mapa exige um cabeçalho (com identificação, departamento, data e versão), raias (separando responsabilidades), símbolos (início, fim, tarefas, decisões em losango e documentos) e legenda.

A abrangência acompanha a complexidade do nível de certificação pretendido:

- Nível I (2 áreas): Benefícios e Arrecadação.
- Nível II (4 áreas): Adiciona Compensação Previdenciária e Investimentos. Mapear Investimentos garante que a aplicação dos recursos deixe de ser um ato de vontade e passe a ter rastreabilidade e governança.
- Nível III (6 áreas): Inclui Atendimento e Financeira.
- Nível IV: Soma ao menos dois processos relevantes de áreas como Administrativa, Atuarial, Jurídica ou TI.

Validação, Impacto e Simplificação

O roteiro de comprovação exige descrever, mapear, aprovar e disseminar os fluxos. A **dupla aprovação** é crucial: o executor valida se o mapa reflete a realidade, e o gestor valida se essa realidade é aceitável. Mapas feitos apenas em gabinete costumam ser ficção. A publicação no site é opcional, mas transforma controle interno em transparência ativa.

O mapeamento é o alicerce silencioso de tudo: sem ele, não há como manualizar (Ação 1.2) nem identificar riscos (modelo COSO).

Por fim, desmistifica-se a complexidade: a construção não exige softwares caros ou consultorias; começa com "papel e caneta na mão" reunindo quem faz o trabalho. Mapear é, essencialmente, um ato de honestidade institucional.



OU AQUI, NO MELHOR CONGRESSO PREVIDENCIÁRIO DO BRASIL.



COMPLIANCE NO RPPS: QUANDO O "LEMA" VIRA JORNADA

Não é incomum encontrarmos frases de efeito ligados à "ética" nas paredes das salas de reuniões. Mas compliance não é lema emoldurado. Trata-se de rotina, de evidência. É o que sobra quando o auditor pergunta: "onde está o documento?"

A boa notícia é que existe método. Por isso, nesse texto, nosso objetivo é transformar o emaranhado de exigências normativas em sete passos que qualquer RPPS consegue percorrer.

Tudo começa com alinhamento e planejamento. Antes de redigir qualquer política, vem o diagnóstico: onde o Instituto está, o que as regras cobram, e aonde se quer chegar. Pular esta etapa é como montar carteira sem política de investimentos.

Depois vêm os documentos básicos. A função de Compliance precisa existir formalmente, com atribuições claras e independência para incomodar.

O terceiro passo são os manuais: código de ética, controles internos, política anticorrupção. Aqui mora a alma da coisa: regras que orientam desde o credenciamento de instituições financeiras até a reação do Comitê de Investimentos diante do "cafezinho" oferecido por uma gestora ansiosa.

Na quarta etapa, o instituto passa a lidar com os riscos. Due diligence deixa de ser palavra bonita e vira prática: avaliar o gestor antes de alocar, não depois do prejuízo. A matriz de riscos mapeia o que pode dar errado, de conflito de interesses a desenquadramento na Resolução CMN 5.272/2025, e prioriza o que merece atenção.

Cedo ou tarde, alguém erra. Por isso o quinto passo é lidar com o não compliance: canal de denúncias que funcione, proteja quem relata e apure de verdade.

O sexto passo, monitoramento, é onde o programa prova que está vivo. Auditoria interna, acompanhamento de não conformidades, planos de ação com prazo e responsável. Compliance sem monitoramento é promessa; com monitoramento, é gestão.

E chegamos ao sétimo: treinamento. Não o e-mail que ninguém lê, mas capacitação que faça o servidor entender por que aquela regra existe. É aqui que nasce a "cultura viva", quando o Compliance sai do manual e entra na cabeça de quem decide. O que nos faz acreditar neste método é a "ordem". Não se treina cultura antes de ter política; não se monitora o que não foi mapeado. Cada etapa sustenta a próxima, e o instituto que respeita a sequência colhe algo valioso na previdência pública: previsibilidade.

No fim, compliance no RPPS não protege apenas o gestor de uma representação no Ministério Público. Protege o beneficiário, o aposentado que confiou décadas de contribuição a uma promessa. E promessa, como bom lema, só vale quando se cumpre.





ATUÁRIA E INVESTIMENTOS: COMO OS RPPS TÊM SE ADAPTADO AO NOVO MARCO DE 2026

Por Vinicius Alexandre Bietkoski

A Resolução CMN nº 5.272/2025 passou a orientar, desde o início do ano, a forma como os Regimes Próprios de Previdência Social (RPPS) conduzem suas políticas de investimentos, governança e gestão de riscos. Ao revogar a Resolução nº 4.963/2021, foram impostos critérios mais rigorosos para a aplicação dos recursos previdenciários e reforçou a exigência de integração entre gestão financeira e gestão atuarial.

Duas normas complementam esse novo modelo. A Portaria MPS nº 2.582/2025 instituiu regras transitórias para adaptação das Políticas de Investimentos e prorrogou prazos operacionais, incluindo os relacionados ao DPIN 2026. Já a Portaria SRPC/MPS nº 71/2026 criou grupo técnico encarregado de avaliar os impactos da nova regulamentação e propor aperfeiçoamentos futuros na gestão previdenciária dos RPPS.

Nesse cenário, a atuária ganha peso estratégico. A definição de metas atuariais, a análise do fluxo de caixa previdenciário, a aderência das aplicações financeiras e o gerenciamento de riscos passam a influenciar diretamente a sustentabilidade dos regimes.

Mais do que buscar rentabilidade, os RPPS precisam garantir compatibilidade entre os ativos financeiros e os compromissos futuros com aposentadorias e pensões. Um ponto relevante da nova resolução é o vínculo entre os limites de investimento e o nível de certificação Pró-Gestão:

regimes com estrutura de governança, controles internos e capacidade técnica mais consolidada podem acessar estratégias de investimento mais avançadas, enquanto RPPS menos estruturados permanecem sujeitos a limites mais conservadores.

Diante disso, a gestão atuarial deixa de ser apenas uma exigência legal e passa a funcionar como instrumento central para decisões previdenciárias seguras e sustentáveis.

Estudos atuariais consistentes permitem identificar riscos futuros, projetar cenários econômicos e previdenciários e orientar políticas de investimento compatíveis com a realidade financeira e fiscal de cada ente federativo.

Passados os primeiros meses de vigência, fica cada vez mais claro que a integração entre atuária, governança e investimentos é indispensável para garantir equilíbrio financeiro, segurança previdenciária e proteção das futuras gerações de servidores públicos.



MUITO ALÉM DO RETROVISOR: COMO O CENÁRIO ECONÔMICO GUIA SEUS INVESTIMENTOS

Investir sem observar o ambiente econômico é como dirigir olhando apenas para o retrovisor. Os dados do passado importam, mas é o que acontece à frente, a inflação, os juros, o crescimento da economia, que vai determinar o desempenho dos seus recursos no futuro.

A economia manda sinais o tempo todo. O preço dos alimentos no supermercado, o valor das passagens aéreas, o custo do aluguel, a variação do dólar: cada um desses elementos reflete forças que afetam diretamente os investimentos.

Quando a inflação sobe, o poder de compra cai, e aplicações que rendem abaixo dela significam, na prática, perda de valor. Quando os juros aumentam, títulos de renda fixa ficam mais atrativos; quando caem, a bolsa tende a ganhar fôlego. Essas relações não são coincidências: são mecanismos que se repetem ao longo dos ciclos econômicos.

Compreender esses movimentos é o ponto de partida para qualquer decisão de investimento mais consciente. Algumas perguntas fundamentais já orientam bastante: o país está crescendo ou desacelerando? A inflação está sob controle? Os juros devem subir ou cair nos próximos meses? As respostas a essas perguntas, construídas com base em dados e análise criteriosa, ajudam a calibrar escolhas como manter mais recursos em renda fixa ou aumentar a exposição à renda variável.

Outro ponto importante é o cenário global. O que acontece nos Estados Unidos, na China ou na Europa repercute nos mercados brasileiros, muitas vezes na mesma hora.

Uma decisão de juros do Federal Reserve, o banco central americano, pode movimentar o dólar, os títulos públicos e a bolsa brasileira em questão de minutos. Estar atento a esses fluxos, e contar com profissionais que os monitoram de forma sistemática, evita surpresas desnecessárias e permite decisões mais tempestivas.

O objetivo não é prever o futuro com precisão absoluta, mas reduzir incertezas, tomar decisões mais embasadas e evitar movimentos impulsivos baseados em emoção.

Quem compreende o contexto macroeconômico, seja diretamente ou por meio de uma gestão especializada, tende a manter a consistência mesmo quando os mercados oscilam, porque consegue distinguir um ruído passageiro de uma mudança estrutural relevante.

Em resumo: cuidar bem dos próprios recursos começa por entender o ambiente em que eles estão inseridos. O cenário econômico é o pano de fundo de cada decisão financeira, e acompanhá-lo com rigor e método é o que diferencia uma gestão reativa de uma gestão verdadeiramente estratégica.



META ATUARIAL PARA ALÉM DA SELIC

Com a taxa Selic em 14% ao ano e metas atuariais em geral entre IPCA+5% e IPCA+6%, os Regimes Próprios de Previdência Social (RPPS) vivem um período de conforto raro com os fundos de liquidez e títulos pós-fixados, os ativos mais simples e líquidos do mercado, sendo suficientes para superar a meta com folga. Nunca foi tão fácil cumprir o objetivo do regime — e é exatamente nesse conforto que mora o risco.

Esse conforto é conjuntural. O Banco Central iniciou o ciclo de cortes em março e já levou a taxa de 15% ao patamar atual, com expectativa de novas reduções à frente. A rentabilidade dos pós-fixados acompanha a Selic de forma mecânica, a cada corte o retorno da carteira diminui — enquanto o passivo atuarial, reajustado pela inflação e acrescido do juro real da meta, segue crescendo no mesmo ritmo. Um RPPS que hoje supera a meta com alocação em fundos DI pode, em poucos trimestres, ficar aquém dela sem ter alterado uma única posição.

Essa é a armadilha do juro alto. O pós-fixado garante a meta no curto prazo, mas não traz resultado para os anos seguintes — e, enquanto entrega esse conforto, consome a oportunidade mais valiosa do ciclo que é travar o cumprimento da meta por longos períodos. As taxas reais dos títulos indexados à inflação permanecem em patamares historicamente elevados, acima do juro real exigido pela maioria das metas atuariais. Cada corte da Selic tende a comprimir essas taxas e a janela se estreita à medida que o ciclo avança.

Entre os próprios títulos públicos, garantidos pelo governo federal, há opções para garantir a meta atuarial por períodos prolongados. As Letras Financeiras do Tesouro (LFT) são pós-fixadas e reproduzem a Selic — úteis para a liquidez do caixa, mas sem taxa contratada. Os prefixados (LTN e NTN-F) travam uma taxa nominal, mas deixam o regime exposto à inflação. As NTN-B pagam IPCA mais um juro real definido na compra — da mesma maneira que a meta atuarial. Adquirida a uma taxa superior à da meta e carregada até o vencimento, a NTN-B longa converte a janela atual em cumprimento contratado da meta por décadas.

A busca por rentabilidade mais atraente não termina nos títulos públicos. Dentro dos limites regulatórios, fundos de crédito privado, debêntures de infraestrutura e ações oferecem prêmios adicionais de retorno — e ganham relevância à medida que a queda dos juros reduz o rendimento da renda fixa tradicional. São instrumentos que exigem análise criteriosa e governança, mas que colaboram amplamente para o instituto construir folga atuarial.

A pergunta que o gestor previdenciário deveria se fazer, portanto, não é se a carteira cumpre a meta hoje — com a Selic atual. É se continuará cumprindo quando a taxa básica não ajudar mais. Responder a essa pergunta antes que o ciclo avance é trocar o conforto do presente pela segurança das próximas décadas.



A EFICÁCIA DO EPI-EQUIPAMENTO DE PROTEÇÃO INDIVIDUAL E O DIREITO À APOSENTADORIA ESPECIAL NO RPPS

Por Sirlei Rechetelo

A proteção à integridade dos servidores públicos fundamenta-se no artigo 7º, inciso XXII, da Constituição Federal, que impõe o dever de redução dos riscos laborais. O inciso XXIII prevê compensações para exposição a agentes nocivos. Contudo, no âmbito previdenciário, o tratamento diferenciado exige a efetiva exposição prejudicial à saúde.

Dessa forma, se o EPI é eficaz, não há o que se falar em dar ao segurado contagem de tempo com conversão ou reconhecimento de tempo como especial, pois a Constituição é clara ao afirmar que a especialidade só se aplica quando há a efetiva exposição ao risco. Se o equipamento de proteção individual neutraliza a nocividade, mantendo-a abaixo dos limites de tolerância, o segurado não está exposto à agressão ambiental. Portanto, carece de amparo o benefício da aposentadoria especial. Ressalta-se que o EPI neutraliza, mas não elimina o risco.

Essa lógica jurídica foi consolidada pelo Supremo Tribunal Federal no Tema 555 de Repercussão Geral (ARE 664.335). O STF fixou que, se o EPI for realmente capaz de neutralizar a nocividade, não haverá respaldo constitucional à aposentadoria especial. O Tribunal estabeleceu duas exceções: o agente físico ruído e a exposição a agentes comprovadamente cancerígenos para humanos. Além disso, a eficácia do EPI não obsta o reconhecimento de tempo especial exercido antes de 3 de dezembro de 1998, vez que a exigência de informar a eficácia da proteção individual nos registros ambientais foi imposta pela Medida Provisória 1.729/1998 convertida na Lei nº 9.732/1998.

No campo processual, o Superior Tribunal de Justiça (STJ) pacificou a distribuição do ônus probatório no Tema 1090.

A Corte determinou que a anotação de EPI eficaz no Perfil Profissiográfico Previdenciário (PPP) descaracteriza, em princípio, o tempo especial. Diante disso, compete exclusivamente ao segurado o ônus de provar a ineficácia do equipamento em juízo.

O servidor deve impugnar especificamente o formulário na petição inicial, demonstrando a ausência de adequação ao risco, irregularidade do Certificado de Aprovação (CA), descumprimento de normas de troca, higienização ou falta de treinamento. Contudo, se houver dúvida ou divergência real sobre a eficácia, a decisão judicial favorecerá o segurado.

Para que o RPPS ou o Recursos Humanos dos entes federativos declarem legitimamente a eficácia do EPI no PPP, é indispensável cumprir os requisitos do artigo 291 da Instrução Normativa INSS nº 128/2022. É exigido um controle administrativo documental rígido e ininterrupto, que comprove a adequação técnica, entrega periódica com recibo assinado, higienização e fiscalização ativa.

A análise impõe dever de extrema rigidez técnica e responsabilidade fiscal aos regimes próprios. Após a Emenda Constitucional nº 103/2019, a conversão de tempo especial em comum foi vedada no serviço público a partir de 13 de novembro de 2019, salvo previsão em Lei Complementar específica do Ente. Para os períodos anteriores, aplicam-se os multiplicadores de 1,20 para mulheres e 1,40 para homens. Manter laudos técnicos (LTCAT) atualizados e fichas de EPI impecáveis é vital para afastar passivos judiciais e resguardar o equilíbrio atuarial do RPPS.



CARO OU BARATO? DEPENDE DA ALOCAÇÃO DE CAPITAL

Afinal, é melhor pagar caro por uma empresa boa ou barato por uma empresa mediana? Essa simples pergunta esconde uma complexidade do investimento em ações. Querer ser sócio de boas empresas — financeiramente saudáveis, bem administradas e com boas perspectivas — é uma obviedade. Óbvio também é querer pagar barato por elas. O desafio existe porque o investimento óbvio só existe no mundo das ideias.

No mundo real, os preços de mercado se ajustam às qualidades de cada empresa. Negócios com muita rentabilidade e crescimento são negociados mais "caros", enquanto negócios tradicionais ficam "baratos".

Cabe aqui uma nota sobre o significado de "caro" e "barato": Quando dizemos que uma empresa está "cara", referimo-nos ao seu valor como proporção do lucro corrente: uma empresa que vale 10 vezes o lucro anual é mais "cara" que outra que vale 5 vezes. Ainda assim, múltiplos altos não significam maus investimentos.

Observemos um exemplo:

A Companhia A fornece serviços de alto valor agregado, com marca reconhecida e solução inigualável no mercado. Com investimento de R\$ 250M na sua plataforma, lucra R\$ 50M ao ano — retorno de 20% a.a. Já a Companhia B fabrica peças sem diferenciação tecnológica e, com os mesmos R\$ 250M investidos na fábrica, entrega apenas R\$ 25M anuais — retorno de 10% a.a.

Se a Companhia A for negociada a 10x lucro (R\$ 500M) e a B a 5x lucro (R\$ 125M), qual será o melhor investimento? A resposta depende da alocação de capital.

Se a Companhia A reinvestir todo o lucro para desenvolver novas soluções com o mesmo retorno de 20% ao ano, será um ótimo investimento, especialmente no longo prazo. Se a Companhia B distribuir todo o lucro como dividendos, permitindo ao investidor recomprar ações a preços de mercado, também será um ótimo investimento, especialmente no curto prazo.

O risco é a Companhia A não conseguir reinvestir em novos negócios que retornem 20% ao ano, ou a Companhia B não distribuir dividendos e reter capital improdutivo.

No final, não há uma única resposta certa para todas as ocasiões, mas há sempre uma única resposta em cada ocasião. Ela depende das características de cada empresa e da alocação de capital.

Companhias com ROE elevado devem maximizar o reinvestimento do lucro a retornos marginais altos, justificando múltiplos elevados. Empresas com ROE baixo devem maximizar a distribuição de proventos, permitindo ao investidor comprar mais ações por múltiplos baixos.







Diretoria

Márcio Oliveira Apolinário

Presidente

Município de Jussara

Edirlene Rodrigues Milharesi

Vice-Presidente

Município de Loanda

Andréia Cristina da Silva

1ª Secretária

Município de Cambé

Janaina de Assis

2ª Secretária

Estado do Paraná

Paulo Sergio Pereira

1º Tesoureiro

Município de Florida

Marcus Evandro Giarola

Procurador Jurídico

Município de Atalaia

Luiz Carlos Milharesi

Assessor Jurídico

Município de São Pedro do Paraná

Luciane David Santana Kerges

Assessora da Presidência

Município de Jandaia do Sul



Diretoria Regional

Pedro Alves Machado

Município de Icaraima

Luciano Roik

Município de Prudentópolis

Luiz Nicácio

Município de Londrina

Everson Farias Batista

Município de Tunas do Paraná

Denise Constante da Silva Freitas

Município de Umuarama

Ali El Kadri

Município de Paranaguá

Gleicely Feitosa de Lima de Souza

Município de Mariluz

Roseli Fabris Dalla Costa

Município de Toledo

Conselho Fiscal

Alexandro de Marque

Titular

Município de Medianeira

Márcia Regina de Campos

Titular

Município de Turvo

Ivan Carlos da Cunha Fernandes

Titular

Município de Ângulo

Adelaide da Cruz

Suplente

Município de Querência do Norte

Sonia Cristani

Suplente

Município de Nova Prata do Iguaçu