



Encontro Internacional sobre Gestão  
Empresarial e Meio Ambiente

ISSN: 2359-1048  
Dezembro 2016

## **PRÁTICAS DE GOVERNANÇA PÚBLICA: ESTRATÉGIA EM INSTITUTOS DE PREVIDÊNCIA MUNICIPAL**

**FABRÍCIO RAMOS PENEDO**

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE - UFF  
fabricontabil@gmail.com

**OSVALDO LUIZ GONÇALVES QUELHAS**

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE - UFF  
quelhas@latec.uff.br

## **PRÁTICAS DE GOVERNANÇA PÚBLICA: ESTRATÉGIA EM INSTITUTOS DE PREVIDÊNCIA MUNICIPAL**

### **Resumo:**

Os Regimes Próprios de Previdência Social – RPPS são de grande importância social-securitária para os trabalhadores aderidos a este regime. O objetivo desta pesquisa é propor diretrizes para a promoção das competências de estratégia em conjunto com as boas práticas de governança pública nos institutos de previdência municipais, diretrizes essas que possam ser adotadas pelas autarquias previdenciárias da Baixada Fluminense do Estado do Rio de Janeiro. Na fase qualitativa, utilizou-se artigos, dissertações, legislações e manuais para subsidiar a análise dos conteúdos nas bases Scopus e SciELO de 2013 a março de 2016. Na fase quantitativa, a amostra não probabilística foi obtida de 10 profissionais envolvidos com os RPPS fluminenses, entrevistados entre março e abril de 2016, obtendo-se em torno de 40 respostas. Os resultados desta pesquisa mostraram que ‘Cidadãos’, ‘Informação’ e ‘Servidores’ foram os termos mais utilizados pelos respondentes para apresentar soluções às questões propostas. As implicações práticas deste trabalho residem na sua importância estratégica, a qual contribui para que regimes próprios de previdência possam adotar uma boa governança pública como forma de aumentar a sua eficiência no setor público municipal.

**Palavras-Chave:** Governança Publica. Estratégia. RPPS.

## **PRACTICES OF PUBLIC GOVERNANCE: STRATEGY MUNICIPAL PENSION INSTITUTES**

### **Abstract:**

The Regimes of Social Security - RPPS are of great social importance securitarian for workers adhered to this scheme. The objective of this research is to propose guidelines to promote joint strategy skills to good public governance practices in municipal pension institutes, these guidelines that can be adopted by local authorities pension Baixada Fluminense State of Rio de Janeiro. In the qualitative phase, we used articles, dissertations, legislation and manuals to support the analysis of content in Scopus databases and SciELO from 2013 to March 2016. In the quantitative phase, the non-probabilistic sample was obtained from 10 professionals involved with Fluminense RPPS interviewed between March and April 2016, resulting in around 40 responses. The results of this research showed that 'Citizens', 'information' and 'servers' were the terms most used by respondents to present solutions to the questions posed. The practical implications of this work lies in its strategic importance, which contributes to their own pension schemes can adopt a good public governance in order to increase their efficiency in the municipal public sector.

**Keywords:** Public Governance.Strategy. RPPS.

## 1. INTRODUÇÃO

Com a agitação da competitividade mundial e a obrigação de a sociedade ser bem atendida com serviços públicos mais eficientes e sustentáveis, os governos precisam ir além da simples governabilidade, Pereira (2015). É senso comum que o Estado Brasileiro atualmente passa por uma fase de transição consistente de amadurecimento da democracia e de fortalecimento dos direitos sociais, sobretudo na construção do ideal do desenvolvimento sustentável, Tarin (2012).

Para Dos Santos (2012), o tema Transparência nas organizações governamentais é abordado como coadjuvante no combate à corrupção, não promove a cidadania nem gera valores econômicos, sociais e políticos. É tratado de formas variadas com temas diversos e isolados deixando de atender à simplicidade dos requisitos básicos de transparência nas instituições.

Os governos locais devem ser capazes de aplicar os princípios da boa governança pública a fim de melhorar os serviços prestados ao público, Aminah et al. (2016). Destaca-se então a boa governança sustentada por um conjunto de competências que objetivam amparar a confiabilidade do cidadão nos atos da administração pública. A boa governança pública envolve ética, transparência, integridade, legalidade, prestação de contas (accountability) e mesmo a participação social nas decisões, entre outros aspectos da gestão, De Oliveira & Pisa (2015).

Assim, o presente estudo propõe a análise comparativa entre a pesquisa bibliográfica e a opinião de especialistas sobre a análise de modelos e práticas das competências da estratégia em conjunto com as boas praticas de governança publica em RPPS, destacando-se a repercussão direta das ações e decisões de atores políticos consoantes com as políticas públicas implementadas que objetivem atender a uma demanda pública ou à resolução de um problema, Oliveira & Pisa (2015).

À medida que os pesquisadores se aproximam e ficam mais cômicos da complexidade dos problemas das organizações, sejam públicas ou privadas, depreendem maior dedicação para abordagens mais apropriadas dos problemas a serem pesquisados.

A capacidade governamental de implementar as políticas necessárias para o alcance de objetivos comuns, melhorando assim o diálogo com a sociedade, denomina-se governança pública, Oliveira & Pisa (2015). Os governos que desejam melhorar a governança pública podem ter interesse no desenvolvimento de relatórios populares, e em assegurar transparência, neutralidade, participação das partes interessadas e sua contribuição aos processos de tomada de decisão, Barbera et al. (2016).

Apesar do momento atual de desaceleração econômica do país, os RPPS têm buscado métodos para aperfeiçoar sua gestão, o que inclui adoção de gerenciamento mais moderno, como a adoção do ferramental dimensões da governança pública com a finalidade de estruturar e reestruturar RPPS da região da Baixada Fluminense do Estado do Rio de Janeiro.

Para nortear o desenvolvimento deste estudo, são propostas uma questão central e duas subquestões que estruturam a pesquisa bibliográfica e a coleta de opiniões de especialistas:

Com base no acima exposto, formulou-se uma questão central:

Quais são as razões críticas de sucesso, consideradas relevantes para que a efetivação da governança pública, em fundos de pensões públicos, possa ser adotada na região da Baixada Fluminense do Estado do Rio de Janeiro? A questão central foi desdobrada nas seguintes subquestões:

Quais são as competências da dimensão estratégia que devem ser priorizadas?

Como correlacionar as práticas do RPPS com as ferramentas da governança pública, que contribuem para a sustentabilidade da administração pública?

A partir do contexto apresentado, que explica a justificativa para escolha do tema, e das questões de pesquisa propostas, este artigo propõe o seguinte objetivo geral e específico.

Identificar quais são as razões críticas de sucesso, em fundos de pensões públicos, que possam ser adotada na região da Baixada Fluminense do Estado do Rio de Janeiro.

A partir do contexto e do objetivo geral, desdobram-se os seguintes objetivos específicos:

Elaborar um resumo com base na revisão da literatura, dos fatores críticos de sucesso, considerados imprescindíveis para que as competências da dimensão estratégia possam ser adotadas pelos regimes de pensão público da região da Baixada Fluminense do Estado do Rio de Janeiro e;

Estruturar um ranking de respostas às práticas resultantes da pesquisa de grupo focal, para que possa ser priorizando alocação de recursos, (técnicos, financeiros e humanos) na implantação das ferramentas da governança pública.

Devido ao foco da pesquisa estar relacionado às competências de governança pública no segmento de fundos de pensão, particularmente os RPPS, optou-se por restringir o campo de aplicação a um grupo de especialistas de uma determinada área geográfica. Assim, a pesquisa limita-se à Região da Baixada Fluminense do Estado do Rio de Janeiro e é aplicada a um grupo de profissionais especializados em RPPS.

A escolha pela área geográfica da região da Baixada Fluminense para realização da pesquisa, está no fato de que a população desta região é caracterizada por desigualdades sociais, servida por precária infra-estrutura e pobre em serviços públicos, Russo e Almeida (2016). Para Miagusko (2016), carência em infra-estrutura somada a serviços públicos de baixa qualidade são notáveis aos olhos da sociedade em comparação à capital do Estado.

A pesquisa com o grupo focal foi realizada no período de 03 de fevereiro a 23 de abril de 2016, incluindo o planejamento da reunião, o teste do método a ser aplicado na reunião e a realização da reunião. A observação em campo foi realizada no período de 10 de março a 4 de abril. A revisão da literatura, incluída na fase qualitativa deste trabalho, foi limitada aos registros obtidos a partir de buscas nas bases científicas Scopus e SciELO.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Uma das competências essenciais da governança pública é a estratégia, que pode ser definida como método estabelecido com vistas à condução da boa governança por intermédio das seguintes ações: definição e monitoramento de objetivos de curto, médio e longo prazo; avaliação do ambiente interno e externo da organização; avaliação e prospecção de cenários; e definição e alcance da estratégia, Tribunal de Contas da União (2014).

O relacionamento com partes interessadas, a estratégia organizacional e o alinhamento transorganizacional são competências que compõem a estrutura da governança pública. Apontam caminhos para o monitoramento e a avaliação do patrimônio público, para a transparência da esfera pública e contribui para o alcance dos objetivos de um RPPS.

Partes interessadas ou *stakeholders* são componentes que influem e são influenciados pelas estratégias da governança pública. São principalmente servidores públicos, fornecedores de bens e serviços e cidadãos que propiciam *feedback* e críticas relevantes ao processo de gestão, embora nem sempre consigam respostas às suas críticas, sugestões e reivindicações.

A estratégia organizacional de um RPPS, enquanto competência da dimensão de governança pública, busca de forma sistêmica e integrada a melhoria contínua de seus processos internos, priorizando a economicidade de recursos financeiros e de capital humano. Beal et al. (2016), ilustra a utilização eficaz de uma estratégia organizacional otimizada ajuda a reduzir custos e a produzir resultados eficientes e sustentáveis para a entidade.

O alinhamento transorganizacional propõe o ordenamento mútuo de entidades e atende à necessidade da integração horizontal no campo de políticas públicas. Os RPPS vinculam-se a

redes de cooperação – conjunto de entes que atuam de forma integrada – para atingir objetivos de políticas públicas. Em situação isolada, os RPPS encontram dificuldades em atender as demandas sociais.

## 2.1 Relacionamento de um RPPS com Partes Interessadas

Em um RPPS, o envolvimento entre sua administração e a participação pró-ativa das partes interessadas – *stakeholders* – é fundamental para a obtenção de bons resultados corporativos no sentido de atender à demanda de lideranças políticas no desenvolvimento de agendas sociais, bem como para atender às partes interessadas em suas reivindicações e interesses, Block e Paredis, (2013). O sucesso sustentável da entidade é diretamente proporcional ao conhecimento das partes interessadas sobre a cultura da corporação. Belak, (2016).

Em conformidade com Dawes et al.(2016), política e estratégia, publicação e uso aberto de dados e interação com partes interessadas podem ser utilizadas para avaliar as condições presentes nas organizações e estimular os benefícios desejados. Os RPPS, em sua melhor diretriz de boa governança, devem publicar informações sobre sua política estratégica, prestar contas à sociedade sobre a evolução de seu patrimônio, definir diretrizes para abertura de dados, divulgar informações relacionadas à sua área de atuação e comunicar-se com as diferentes partes interessadas para minimizar distorções sobre ações públicas.

Para Colvin et al. (2016), a participação pública tenta envolver toda a sociedade a fim de alcançar resultados democráticos, no entanto, as partes interessadas ou *stakeholders*, tratam principalmente de suas dificuldades particulares utilizando-se de estratégias em busca de soluções. A qualidade de um RPPS apresenta níveis de satisfação quando em sua estrutura, material e humana, apresenta boas práticas de governança atendendo às demandas de quaisquer partes interessadas, assegurando assim plena participação social.

Del Campo et al. (2016), elucida a elaboração e análise das demonstrações financeiras determinam a relevância das atividades de auditoria e contabilidade que resultam em maior estabilidade do mercado, descobrindo e revelando escândalos passados. Nos RPPS, os mecanismos de controle e defesa do patrimônio público são alicerçados em *accountability*, que classifica a qualidade das aplicações públicas e permite informar aos *stakeholders* através da transparência de seus dados.

Em concordância com Aizpun et al. (2015), criatividade, trabalho em equipe, resolução de problemas, liderança, capacidade de gerar idéias inovadoras são conjunto de habilidades fundamentais requerido pelas organizações. Em um RPPS, os setores dependem de ações sinérgicas dos servidores em prol da atividade-meio e de seu objetivo final. Essas ações contam com o talento, iniciativa e colaboração dos servidores e melhoram o grau de qualidade dos serviços públicos bem como a satisfação das partes interessadas.

## 2.2 Estratégia Organizacional

Em uma sociedade democrática, a melhoria dos serviços públicos jaz sobre ferramentas tais como estratégias organizacionais bem como sobre recursos humanos e materiais para implementar modelos de gestão eficazes, integrar partes interessadas e melhorar o desempenho de todo o seu sistema.

Barbera et al. (2016), ilustra que transparência, neutralidade e maior participação de *stakeholders* asseguram e fortalecem as práticas de boa governança, reforçam o processo democrático e põem em prática estratégias de governança com propósitos de resultados futuros, especialmente o envolvimento da sociedade.

Conforme Tippmann et al. (2014), para obter maiores chances de sucesso a longo prazo, as organizações que operam em ambientes dinâmicos devem engajar-se na renovação contínua de sua gestão.

Conforme Aminah et al. (2016), os indicadores de desempenho das demonstrações de finanças públicas são associados com o grau de transparência e prestação de contas, segundo as boas práticas de governança. No entanto, a utilização limitada e até inadequada da interpretação de indicadores pode trazer transtornos ao processo de gestão, Botero et al. (2016). Os conceitos de transparência, democracia, participação e prestação de contas podem estar presentes, mas na prática podem não ser suficientes para uma boa governança, já que futuramente poderão aparecer novos desafios, Mol, (2015).

De Oliveira e Pisa, (2015), desenvolveram um índice de medição de governança pública a que denominaram IGovP para figurar como um instrumento de auto-avaliação e planejamento, bem como para o controle social por parte de cidadãos. Em seu estudo, definem que o conceito de governança pública envolve, entre outros aspectos, ética, integridade, legalidade, transparência, prestação de contas (*accountability*) e participação social nas decisões.

### 2.3 Alinhamento Transorganizacional

Atualmente as parcerias público-privadas juntamente com as privatizações de ativos públicos surgem como panacéia para os desmandos e remédio para a ausência de uma administração moderna e eficaz do Estado Brasileiro. Cogita-se principalmente em privatizar um sem número de ativos federais, estaduais e municipais para tentar melhorar a situação catastrófica de inúmeros setores de serviços à população e aos empreendimentos.

No entanto, parcerias público-privadas muitas vezes levam os governos a travar batalhas altamente politizadas relativas a questões como benefícios para a comunidade, mitigação de impactos ambientais, transparência na tomada de decisões, e falta de consulta antes, durante e após algum evento significativo que afete à população ou a setores da administração pública, Whitford et al. (2014).

Grote (2012), classifica as parcerias de cooperação entre entes privados, públicos e sociais como iniciativas de cooperação vertical e de cooperação horizontal. Para as iniciativas verticais ele destaca os aspectos de poder e subordinação, que geralmente refletem formas pré-modernas e desatualizadas de governança, enquanto em redes horizontais encontram-se confiança, habilidade e eficiência em prover soluções para problemas legítimos, e incremento da participação de esferas participantes.

As quatorze publicações incluídas na revisão da literatura foram agrupadas no Tabela 1, amparando a elaboração dos resultados, apresentados na discussão para os próximos capítulos.

**Tabela 1.** Publicações incluídas na revisão da literatura

| Nº | Referências      | Ano  | Título                                                                                                                 | Fonte                         |
|----|------------------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| 1  | Block e Paredis, | 2013 | Urban development projects catalyst for sustainable transformations: the need for entrepreneurial political leadership | Journal of Cleaner Production |
| 2  | Belak            | 2016 | Management and governance: organizational culture in relation to enterprise life cycle                                 | Kybernetes                    |
| 3  | Dawes et al      | 2016 | Planning and designing open government data programs: An ecosystem approach                                            | Government Information        |

|    |                 |      |                                                                                                                                                                         |                                                         |
|----|-----------------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
|    |                 |      |                                                                                                                                                                         | Quarterly                                               |
| 4  | Colvin et al    | 2016 | Approaches to identifying stakeholders in environmental management: insights from practitioners to go beyond the 'usual suspects'                                       | Land Use Policy                                         |
| 5  | Del Campo et al | 2016 | The benefits of providing contact with practitioners in round table forums: Undergraduate student perception of the experience                                          | The International Journal of Management Education       |
| 6  | Aizpun et al    | 2015 | Developing students' aptitudes through University-Industry collaboration                                                                                                | Ing. Investig                                           |
| 7  | Barbera et al   | 2016 | Popular Reporting and Public Governance: The Case of "Bilancio in Arancio" in Milan Municipality. In: Governance and Performance in Public and Non-Profit Organizations | Emerald Group Publishing Limited                        |
| 8  | Tippmann et al  | 2014 | Stimulating knowledge search routines and architecture competences: The role of organizational context and middle management                                            | Long Range Planning                                     |
| 9  | Aminah et al    | 2016 | Good government governance and opinions of the audit board of Republik Indonesia                                                                                        | International Journal of Monetary Economics and Finance |
| 10 | Botero et al    | 2016 | When and Why Do Governance, Justice and Rule of Law Indicators Fail Public Policy Decision Making in Practice?                                                          | Hague Journal on the Rule of Law                        |
| 11 | Mol             | 2015 | Transparency and value chain sustainability                                                                                                                             | Journal of Cleaner Production                           |
| 12 | Oliveira e Pisa | 2015 | IGovP: the public governance assessment index-a State planning instrument tool and social control by the citizen                                                        | Revista de Administração Pública                        |
| 13 | Whitford et al  | 2014 | Principles to practice: indicators for measuring event governance performance                                                                                           | Event Management                                        |
| 14 | Grote           | 2012 | Horizontalism, vertical integration and vertices in governance networks                                                                                                 | Stato e mercato                                         |

Fonte: Autor.

### 3. MÉTODO DE PESQUISA

Com o objetivo de identificar e compreender as metodologias e os conceitos utilizados nos estudos sobre as competências da dimensão estratégia, a definição da pesquisa foi baseada na revisão de literatura visando uma seleção quanto à aderência ao problema da pesquisa relacionada à estruturação da governança pública em RPPS.

Foram selecionadas, a partir da seleção da literatura, as principais competências da dimensão estratégia a serem analisadas na pesquisa submetida ao grupo de especialistas respondentes.

O método escolhido foi o de pesquisa qualitativa semi-estruturada em um grupo focal. Para Flick, (2004:89), estatisticamente as entrevistas semi-estruturadas fornecem base para interpretações de descobertas significantes.

A população em que o trabalho será realizado compete aos municípios da região da Baixada Fluminense do Estado do Rio de Janeiro, que se encontram os regimes próprios de previdência, sendo por amostragem não probabilística e selecionada por acessibilidade aos municípios da região. A escolha de um método de pesquisa na elaboração de artigos científicos faz com que os resultados apresentados tenham maior credibilidade frente à comunidade acadêmica permitindo a continuidade de atualizações e extensões da pesquisa.

A entrevista foi aplicada a um grupo focal, forma de seleção de participantes, uma vez que bastando ter experiências em comum, os entrevistados de um grupo focal homogêneo apresentam pouca variação entre si, permitindo a utilização da técnica de amostragem de casos, podendo ser classificada como pesquisa de campo, Gil, (2009).

O grupo focal pode ser aplicado em todas as fases de uma pesquisa, em atividades lúdicas na extração de informações geralmente não percebidas na coleta normal de material e na articulação com outras técnicas.

Neste artigo, a pesquisa qualitativa foi escolhida pelo interesse na produção de dados que pudessem ser reunidos através da interação com os especialistas respondentes que compuseram o grupo focal. O resultado foi a maior profundidade e variedade de respostas que possibilitaram ao pesquisador, em seu papel de mediador, interagir diretamente com os especialistas ao estender a compreensão de todos às questões selecionadas para análise dos modelos e às práticas de governança pública.

O estudo considerou como especialistas respondentes os indivíduos do grupo focal, servidores públicos de RPPS com vínculo empregatício em caráter efetivo ou em comissão, com faixa etária de 21 a 70 anos de idade. Foram então realizadas entrevistas de 3 de fevereiro a 23 de abril de 2016 com um grupo focal composto por servidores públicos de entidades de RPPS da região da Baixada Fluminense do Estado do Rio de Janeiro, em que se propunha a resolução de questões sobre governança e sua aplicabilidade ao segmento de RPPS, como as características expressivas do servidor e seus aspectos morais, expectativas sobre o gestor público e o entendimento sobre governança pública.

A revisão da literatura, incluída na fase qualitativa deste trabalho, foi limitada aos registros obtidos no período de 2000 à 2016, a partir de buscas nas bases Scopus, SciELO. A dinâmica de grupo estabelecida contou com a participação dos especialistas respondentes para a aplicação dos questionários e o tempo foi sincronizado para análise de cada dimensão de governança pelo grupo focal. Para preenchimento das respostas foi utilizada a técnica de *brainstorming* com utilização de *post-its*.

O pesquisador atuou como moderador para a condução do grupo focal, e esclareceu aos respondentes o processo de realização da reunião e da coleta de informações fundamentais para a pesquisa. Para Cervo, (2007:52), no decorrer da entrevista realizada com o grupo focal, o moderador deve conduzir o processo de diálogo e evitar perguntas mal formuladas, a fim de não perder qualidade no processo de coleta de dados com perguntas incompletas.

A reunião dos especialistas respondentes, selecionados para tomar parte do grupo focal e responder às questões de pesquisa, foi estabelecida com foco em critérios sugeridos por resultados em estudos sobre a análise de bons modelos e práticas de governança pública mais aberta e transparente, de estilo descentralizado, com responsabilidade sobre seus procedimentos, meritocrática no recrutamento, eficiente no uso de recursos e relevante em seus objetivos e resultados.

#### **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Após a realização da reunião com o grupo focal, as respostas dos participantes, escritas em *post-its* adesivos, foram coladas no instrumento de pesquisa – folha A4, e digitadas *ipse literis* em uma planilha do Excel. Após a reunião dos dados por meio de estatística descritiva, foram a seguir realizadas análises e produzidos os quadros com as classificações das respostas e as análises de frequência. A discussão dos resultados está inicialmente organizada em uma nuvem de palavras, elaborada a partir da junção das 40 respostas compiladas da base de dados, porém ainda sem uma classificação por tipo de competência. Em seguida é apresentado o detalhamento dos resultados com o auxílio de gráficos específicos.

A nuvem de palavras, ilustrada na Figura 1, exhibe as palavras mais utilizadas pelos respondentes para descrever ações e requisitos do setor público que consideraram como diretrizes para a gestão da governança de RPPS. Camargo e Justo, (2013), elucidam que a nuvem agrupa e organiza palavras exibindo-as graficamente com tamanhos maiores e menores diretamente proporcionais à sua frequência. É uma análise lexical simples, porém visualmente interessante, na medida em que possibilita rápida identificação das palavras de maior ocorrência em uma coleção.

**Figura 1.** Nuvem de palavras com as palavras mais utilizadas pelos respondentes do grupo focal



Fonte: Elaborado pelo autor utilizando a ferramenta on-line TagCrowd

Pode-se observar na figura acima que a palavra preponderante é Cidadãos, seguida de Informação, Servidores, Controle, etc., permitindo visualizar rapidamente as escolhas dos respondentes que são pertencentes ao grupo focal composto por servidores de RPPS da região da chamada Baixada Fluminense do Estado do Rio de Janeiro. No âmbito da análise qualitativa dos dados, ressalta-se que a pesquisa foi aplicada ao grupo focal no recente primeiro semestre de 2016, período de grande turbulência nacional devido a enfraquecimento econômico, escândalos políticos, denúncias de malversação de fundos públicos e outras mazelas e crimes. Aos respondentes isso sinalizou caminhos para a busca de conhecimento, participação social e acesso a informações.

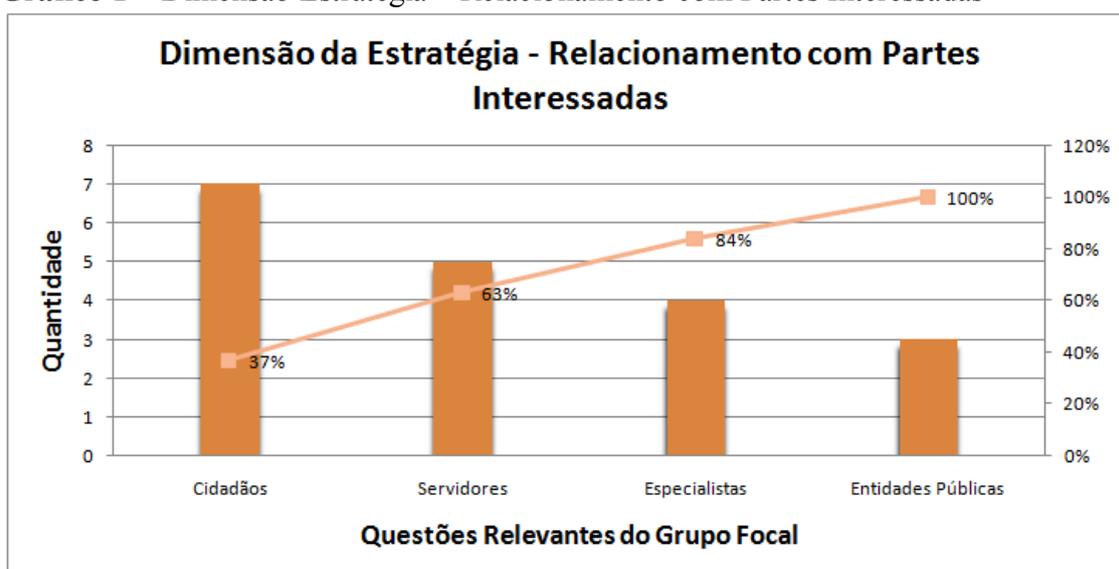
Verifica-se que a maior incidência da palavra “Cidadãos”, nos apontamentos dos participantes do grupo focal, demonstra a percepção de que tanto em nível operacional como em nível estratégico.

#### 4.1 Gráficos e Tabelas dos Resultados

A seguir são apresentados quatro Diagramas de Pareto que consiste em apresentação de gráfico de colunas que ordena as frequências das ocorrências, da maior para a menor, permitindo a priorização dos problemas, o objeto de ocorrência dos diagramas são os temas mais citados pelos especialistas respondentes. Os gráficos representando os diagramas são acompanhados por tabelas com os totais e percentuais de frequências relativa e acumulada das respostas às questões propostas referente às três competências da dimensão estratégia.

#### 4.1.1 Dimensão Estratégia – Relacionamento com Partes Interessadas

**Gráfico 1** – Dimensão Estratégia – Relacionamento com Partes Interessadas



Fonte: Autor.

Questão proposta ao Grupo Focal: Quem tem acesso aos canais e informações do RPPS?

**Tabela 2** – Dimensão Estratégia – Relacionamento com Partes Interessadas

| Questões Relevantes do Grupo Focal | Votos     | Percentual  | Percentual Acumulado |
|------------------------------------|-----------|-------------|----------------------|
| Cidadãos                           | 7         | 37%         | 37%                  |
| Servidores                         | 5         | 26%         | 63%                  |
| Especialistas                      | 4         | 21%         | 84%                  |
| Entidades Públicas                 | 3         | 16%         | 100%                 |
| <b>Total</b>                       | <b>19</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b>          |

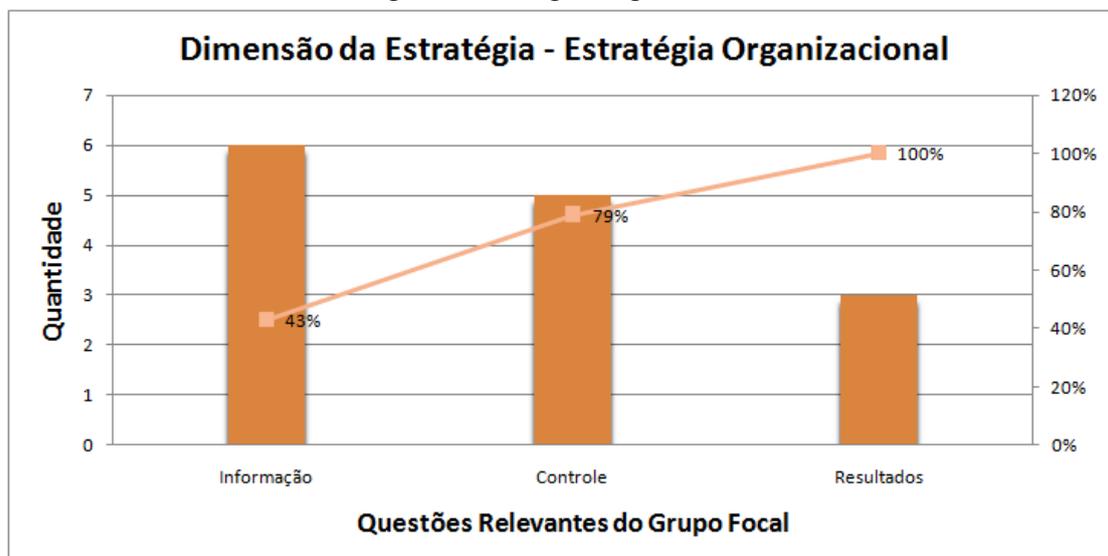
Fonte: Autor.

Das 19 contribuições registradas pelos participantes nos post-its utilizados para coleta de dados, 37% referem-se ao tema Cidadãos, seguidos de 26% a Servidores, 21% a Especialistas e 16% a Entidades Públicas. O tema Cidadãos seguido do tema Servidores foram eleitos como os mais importantes, segundo o ponto de vista dos especialistas respondentes, em virtude da garantia do direito de acesso às informações públicas por qualquer pessoa.

Cidadãos, servidores, especialistas e entidades públicas buscam acesso a informações nos meios disponíveis do RPPS.

#### 4.1.2 Dimensão Estratégica – Estratégia Organizacional

**Gráfico 2** – Dimensão Estratégica – Estratégia Organizacional



Fonte: Autor.

Questão proposta ao Grupo Focal: Quais os benefícios de conhecer o que compõe a governança pública em um RPPS?

**Tabela 3** - Dimensão Estratégica – Estratégia Organizacional

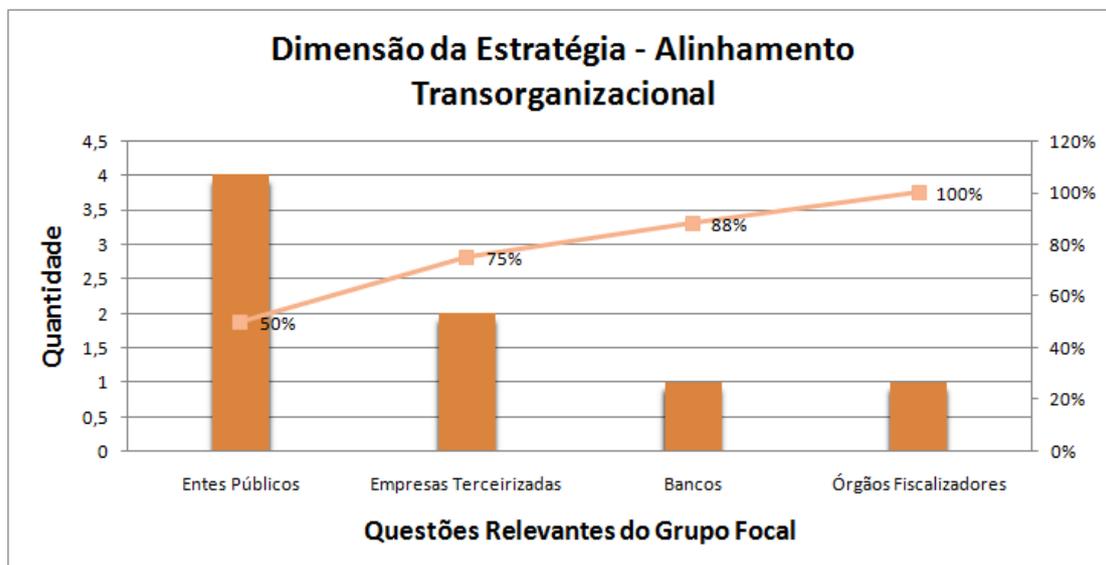
| Questões Relevantes do Grupo Focal | Votos     | Percentual  | Percentual Acumulado |
|------------------------------------|-----------|-------------|----------------------|
| Informação                         | 6         | 43%         | 43%                  |
| Controle                           | 5         | 36%         | 79%                  |
| Resultados                         | 3         | 21%         | 100%                 |
| <b>Total</b>                       | <b>14</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b>          |

Fonte: Autor.

Das 14 contribuições registradas pelos participantes nos post-its utilizados para coleta de dados, 43% referem-se ao tema Informação, seguidos de 36% a Controle e 21% a Resultados. O tema Informação seguido do tema Controle foram eleitos os mais importantes, segundo o ponto de vista dos especialistas respondentes, em virtude de que Informação e Controle são ferramentas da prática da boa governança pública e que possibilitam atingir bons resultados.

#### 4.1.3 Dimensão Estratégia – Alinhamento Transorganizacional

**Gráfico 3** – Dimensão Estratégia – Alinhamento Transorganizacional



Fonte: Autor.

Questão proposta ao Grupo Focal: Em atuação conjunta, com quem o RPPS pode contar para alcançar seus objetivos?

**Tabela 4** - Dimensão Estratégia – Alinhamento Transorganizacional

| Questões Relevantes do Grupo Focal | Votos    | Percentual  | Percentual Acumulado |
|------------------------------------|----------|-------------|----------------------|
| Entes Públicos                     | 4        | 50%         | 50%                  |
| Empresas Terceirizadas             | 2        | 25%         | 75%                  |
| Bancos                             | 1        | 13%         | 88%                  |
| Órgãos Fiscalizadores              | 1        | 12%         | 100%                 |
| <b>Total</b>                       | <b>8</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b>          |

Fonte: Autor.

Das oito contribuições registradas pelos participantes nos post-its utilizados para coleta de dados, 50% referem-se ao tema Entes Públicos, seguidos de 25% a Empresas Terceirizadas e 13% Bancos e 12% a Órgãos Fiscalizadores. Os temas Entes Públicos seguido de Empresas Terceirizadas foram eleitos os mais importantes, segundo o ponto de vista dos especialistas, em virtude do alinhamento de objetivos entre partes interessadas ou stakeholders e os fundos de pensão. Os RPPS devem atuar em harmonia conjunta com Entes Públicos, Empresas Terceirizadas, Bancos e Órgãos Fiscalizadores para alcançar seus objetivos.

O tema “Cidadãos” seguido de “Informação” foram eleitos os mais importantes, segundo o ponto de vista dos especialistas respondentes, em virtude de a necessidade da abertura dos dados públicos com o fito de promover boas práticas de gestão participativa em um RPPS.

A Tabela 5 ilustra o ranking de respostas às práticas resultantes da pesquisa de grupo focal exibindo a síntese das competências e respostas dos especialistas.

**Tabela 5** – Ranking de Respostas às Práticas Resultantes da Pesquisa de Grupo Focal

| <b>Categoria</b>                       | <b>Autor</b>                                               | <b>Fatores Críticos de Sucesso</b>                                                                                                                                                                             | <b>Resposta dos Especialistas</b>                                                                                                    |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Relacionamento com Partes Interessadas | Block e Paredis, (2013), Belak (2016), Dawes et al (2016). | São pessoas, grupos ou instituições com interesse em bens, serviços ou benefícios públicos, podendo ser afetados positiva ou negativamente, ou mesmo envolvidos no processo de prestação de serviços públicos. | Cidadãos, servidores, especialistas, entidades públicas buscam acesso a informações nos meios disponível do RPPS.                    |
| Estratégia Organizacional              | Barbera et al (2016), Tippmann et al (2014).               | Compreende sua missão, sua visão de futuro e os resultados que ela pretende alcançar.                                                                                                                          | A facilidade de acesso à informações verídicas, e sua apresentação a sociedade sinaliza transparência das ações do RPPS              |
| Alinhamento Transorganizacional        | Whitford et al (2014), Grote (2012).                       | Sistemas institucionais e gerenciais que formulam políticas de trabalho compartilhadas.                                                                                                                        | O RPPS em ação conjunta com entes públicos, empresas terceirizadas, bancos e órgãos fiscalizadores podem alcançar os seus objetivos. |

Fonte: Autor.

## 5. CONCLUSÕES

Esse trabalho demonstrou que os regimes próprios de previdência social da região da Baixada Fluminense são de grande importância para o Estado do Rio de Janeiro e para o Brasil, tanto pelo ponto de vista econômico por sua contribuição ao PIB e por suas aplicações em investimentos, como pela importância social-securitária para os trabalhadores aderidos a este regime. Partindo dessa constatação, procurou-se responder à questão central, vinculada ao problema de pesquisa, sobre quais são as razões críticas de sucesso, consideradas relevantes para que a efetivação da governança pública, em fundos de pensões públicos, possa ser adotada na região da Baixada Fluminense do Estado do Rio de Janeiro.

A questão central foi respondida, atendendo-se assim ao objetivo geral deste trabalho, bem como as subquestões, por meio dos objetivos específicos abaixo:

Elaborar um resumo com base na revisão da literatura, dos fatores críticos de sucesso, considerados imprescindíveis para que as competências da dimensão estratégia possam ser adotadas pelos regimes de pensão público da região da Baixada Fluminense do Estado do Rio de Janeiro e;

Estruturar um ranking de respostas às práticas resultantes da pesquisa de grupo focal, para que possa ser priorizando alocação de recursos, (técnicos, financeiros e humanos) na implantação das ferramentas da governança pública.

Este estudo fez uso de pesquisa com uma fase de abordagem qualitativa seguida de uma fase de abordagem quantitativa. Na fase qualitativa, utilizou-se artigos, dissertações, legislações e manuais para subsidiar a análise dos conteúdos nas bases Scopus e SciELO de 2013 a março de 2016. Na fase quantitativa, a amostra não probabilística foi obtida de dez profissionais envolvidos com os RPPS fluminenses, entrevistados entre março e abril de 2016, obtendo-se em torno de 40 respostas.

Os dados da fase quantitativa foram analisados utilizando-se o Diagrama de Pareto, o qual possibilita a priorização dos problemas apresentados. Os resultados desta pesquisa mostraram que, “Cidadãos”, seguidos de “Informação” e “Servidores”, sendo os termos mais utilizados pelos respondentes para apresentar soluções às questões propostas.

Apesar das contribuições trazidas por este trabalho, existem limitações na pesquisa, basicamente relacionadas às palavras-chave utilizadas nas frases de pesquisa, à escolha das bases científicas pesquisadas e ao perfil dos respondentes da pesquisa.

As implicações práticas deste trabalho residem na sua importância estratégica, a qual contribui para que regimes próprios de previdência possam adotar uma boa governança pública como forma de aumentar a sua eficiência no setor público municipal, e por extensão também nas esferas estadual e federal.

O estudo classificou como governança pública a capacidade de governar implementando soluções eficazes com o fito de promover o bem estar social. Buscou-se compreender as principais competências da dimensão estratégia, bem como o ponto de vista dos especialistas respondentes quanto ao seu conhecimento, suas motivações para a evolução e melhorias de RPPS, como o objetivo de contextualização e preparação para a aplicação da pesquisa.

O potencial de transferência deste modelo para aplicação em outras pesquisas estará presente onde o estudo se viabilize através da experiência dos participantes para a construção de diretrizes e conceitos. Com relação às contribuições para trabalhos futuros, seguem indicações para o aprofundamento do tema de Governança Pública em RPPS, visando a evolução das boas práticas de governança dentro de uma perspectiva de melhoria contínua.

Ampliar o campo da pesquisa em RPPS em outras regiões do Brasil, a fim de melhorar as práticas de gestão nessas regiões, aprofundar o estudo sobre governança pública em RPPS a fim de incrementar o volume do referencial teórico a ser utilizado em pesquisas sobre as diversas competências das práticas de governança pública e aplicar o método desenvolvido para esta pesquisa a novos estudos sobre temas relacionados à governança pública.

Este trabalho é de utilidade para pesquisadores, que podem explorar diversas linhas de pesquisa a partir dos resultados encontrados e desenvolver novos trabalhos científicos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AIZPUN, Miguel; SANDINO, Diego; MERIDENO, Inaki. Developing students' aptitudes through University-Industry collaboration. **Ingeniería e Investigación**, v. 35, n. 3, p. 121-128, 2015.

AMINAH; LINDRIANASARI; ROSMIATY. Good government governance and opinions of the audit board of Republik Indonesia. **International Journal of Monetary Economics and Finance**, v. 9, n. 2, p. 198-211, 2016.

BARBERA, Carmela; BORGONOV, Elio; STECCOLINI, Ileana. Popular Reporting and Public Governance: The Case of “Bilancio in Arancio” in Milan Municipality. **Governance and Performance in Public and Non-Profit Organizations**, p. 3-30, 2016.

BEAL, Cara D.; GURUNG, Thulo Ram; STEWART, Rodney A. Demand-side management for supply-side efficiency: Modeling tailored strategies for reducing peak residential water demand. **Sustainable Production and Consumption**, v. 6, p. 1-11, 2016.

BELAK, Jernej. Management and governance: organizational culture in relation to enterprise life cycle. **Kybernetes**, v. 45, n. 4, p. 680-698, 2016.

BLOCK, Thomas; PAREDIS, Erik. Urban development projects catalyst for sustainable transformations: the need for entrepreneurial political leadership. **Journal of Cleaner Production**, v. 50, p. 181-188, 2013.

BOTERO, Juan Carlos; PINZON-RONDON, Angela Maria; PRATT, Christine S. How, When and Why Do Governance, Justice and Rule of Law Indicators Fail Public Policy Decision Making in Practice?. **Hague Journal on the Rule of Law**, p. 1-24.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Governança Pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria / **Tribunal de Contas da União. – Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão**, 2014.

CERVO, Amado Luiz. Metodologia Científica / Amado Luiz Cervo, Pedro Alcino Bervian, Roberto da Silva. – 6 ed. – São Paulo: **Pearson Prentice Hall**, 2007.

COLVIN, Rebecca M.; WITT, G. Bradd; LACEY, Justine. Approaches to identifying stakeholders in environmental management: insights from practitioners to go beyond the ‘usual suspects’. **Land Use Policy**, v. 52, p. 266-276, 2016.

DAWES, Sharon S.; VIDIASOVA, Lyudmila; PARKHIMOVICH, Olga. Planning and designing open government data programs: An ecosystem approach. **Government Information Quarterly**, v. 33, n. 1, p. 15-27, 2016.

DE OLIVEIRA, Antonio Gonçalves; PISA, Beatriz Jackiu. IGovP: índice de avaliação da governança pública—instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 5, p. 1263-1290, 2015.

DEL CAMPO, Cristina; NAVALLAS, Begoña. The benefits of providing contact with practitioners in round table forums: Undergraduate student perception of the experience. **The International Journal of Management Education**, v. 14, n. 3, p. 263-272, 2016.

DOS SANTOS, Carlos Soares. Diretrizes para a Promoção da Transparência nas Instituições Governamentais: Comparação entre Teoria e Práticas no Brasil.. Niterói: UFF, 2012.15f **Dissertação** (Mestre em Sistemas de Gestão) - Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Gestão, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2012.

FLICK, Uwe. Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa/Uwe Flick; trad Sandra Netz. – 2.ed. – Porto Alegre: **Bookman**, 2004.

GIL, Antonio Carlos. Estudo de caso : fundamentação científica: subsídios para coleta e análise de dados, como redigir o relatório. São Paulo, BR: **Editora Atlas S.A.**, 2009.

GROTE, Jürgen R. Horizontalism, vertical integration and vertices in governance networks. **Stato e mercato**, v. 32, n. 1, p. 103-134, 2012.

MIAGUSKO, Edson. Expecting UPP: Circulation, violence and political market in Baixada Fluminense. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 31, n. 91, 2016.

MOL, Arthur PJ. Transparency and value chain sustainability. **Journal of Cleaner Production**, v. 107, p. 154-161, 2015.

PEREIRA, Fernando Neves. Proposta de Modelo De Governança Pública Sustentável: O Caso De Obras Públicas. Niterói: UFF, 2015. 21f **Tese** (Doutor em Engenharia Civil e Linha de Pesquisa em Sistemas de Gestão) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2015.

RUSSO, Kelly; ALMEIDA, Alessandra. Yalorixás e educação: discutindo o ensino religioso nas escolas. **Cadernos de Pesquisa**, v. 46, n. 160, p. 466-483, 2016.

TARIN, Denise Muniz de. O Licenciamento Ambiental de Grandes Empreendimentos: uma Análise Crítica. Niterói: UFF, 2012. 8f **Dissertação** (Mestre em Sistemas de Gestão) - Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Gestão, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2012.

TIPPMANN, Esther; SCOTT, Pamela Sharkey; MANGEMATIN, Vincent. Stimulating knowledge search routines and architecture competences: The role of organizational context and middle management. **Long Range Planning**, v. 47, n. 4, p. 206-223, 2014.

WHITFORD, Michelle; PHI, Giang Thi; DREDGE, Dianne. Principles to practice: indicators for measuring event governance performance. **Event Management**, v. 18, n. 3, p. 387-403, 2014.