



Encontro Internacional sobre Gestão
Empresarial e Meio Ambiente

ISSN: 2359-1048
Dezembro 2016

PRÁTICAS DE GOVERNANÇA PÚBLICA: ASPECTOS DA LIDERANÇA 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: ASPECTOS DA LIDERANÇA EM INSTITUTOS DE PREVIDÊNCIA MUNICIPAL

Resumo:

Os Regimes Próprios de Previdência Social – RPPS da baixada fluminense são de grande importância para o Estado do Rio de Janeiro, 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. O objetivo desta pesquisa é propor diretrizes para a promoção das competências de liderança 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. Este estudo 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, obtendo-se em torno de 32 respostas. Os resultados mostraram que ‘Conhecimento’, ‘Participação’ e ‘Liderança’ 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 os RPPS possam adotar uma boa governança pública como forma de aumentar a sua eficiência no setor público.

Palavras-Chave: Governança Publica. Liderança. RPPS.

PRACTICES OF PUBLIC GOVERNANCE: ASPECTS OF LEADERSHIP IN MUNICIPAL PENSION INSTITUTES

Abstract:

The Regimes of Social Security - RPPS the Baixada Fluminense are of great importance to the State of Rio de Janeiro, both the economic point of view for its contribution to GDP and its investments in investment, as the social-security-importance for workers attached to this scheme. The objective of this research is to propose guidelines to promote leadership skills together with 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. This study 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 in the RPPS fluminenses to yield around 32 responses. The results showed that 'Knowledge', 'participation' and 'Leadership' 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 the RPPS can adopt a good public governance as a way to increase efficiency in the public sector.

Keywords: Public Governance. Leadership. RPPS.

1. INTRODUÇÃO

Com a excitação da competitividade mundial e a necessidade 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).

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, 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 liderança 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).

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).

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 liderança 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 liderança 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 Região da Baixada Fluminense do Estado do Rio de Janeiro é composta por 13 municípios periféricos à capital do Estado e à Baía de Guanabara, esse grupo é formado pelas cidades de: Magé, Belford Roxo, Nova Iguaçu, Queimados, Japeri, Paracambi, Itaguaí, Seropédica, Mesquita, Nilópolis, São João de Meriti, Duque de Caxias e Guapimirim, Rezende e Sinay (2016). 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

A crise brasileira dos anos 80, considerada como década perdida pelo crescimento médio do PIB de somente 2%, exigiu o esforço de um novo arranjo econômico e fiscal. Amparado na implementação dos princípios básicos de boa governança, transparência de gestão e prestação de contas, induziu o comportamento ético dos gestores, o controle da corrupção e propiciou fatores fundamentais para o progresso da sociedade brasileira. A definição de governança pública abrange instrumentos políticos, econômicos, sócio-ambientais, administrativos e legais que, postos em prática, asseguram que os resultados almejados pela sociedade sejam estabelecidos e auferidos. O objetivo da boa governança pública é então criar mecanismos que contenham elementos de gerenciamento, controle, supervisão e prestação de contas que possibilitem o alcance das metas políticas, Timmers, (2000).

O sistema de previdência social no Brasil é composto pelo Regime Geral de Previdência Social – RGPS, pelo Regime Próprio de Previdência Social – RPPS e por organizações de Previdência Complementar. Os dois primeiros regimes, RGPS e RPPS, garantem a reposição de renda do trabalhador para seu sustento e de sua família por ocasião de inatividade, em casos de doença, acidente, gravidez, prisão, morte e velhice.

2.1 Liderança como Dimensão da Governança Pública

Um dos mecanismos relevantes de governança em uma organização é a liderança por pessoas íntegras, capacitadas, responsáveis e motivadas ao exercício de governança. O exercício de liderança requer um conjunto harmonioso de práticas de natureza humana com fundamentação ética objetivando resultados possíveis. Concorde Tabassi et al. (2016), "Liderança é um comportamento dinâmico e o papel de um líder no que diz respeito a um estilo ideal varia de acordo com diferentes circunstâncias e características."

O trabalho de Manenti et al. (2012), entende que a competência é eficaz quando ações e recursos para a sua aplicabilidade são postos em situações práticas. Os servidores de um RPPS quando munidos de conhecimento adquirido em capacitações, bem como da iniciativa característica de pró-atividade, ao desenvolver as suas rotinas tenderão naturalmente a apresentar eficiência no desenvolvimento de seu trabalho possibilitando que a organização alcance bons resultados em seus serviços.

2.1.1 Pessoas e Competências

Os profissionais que possuem competências essenciais são os grandes contribuintes para resultados nas entidades. Os resultados são atingidos por meio de ações calcadas em conhecimentos e habilidades, que no enredo da governança decorrem de boas práticas éticas e funcionais. É importante também buscar a atualização contínua de todos os envolvidos para melhorar resultados, transmitir conhecimento aos colaboradores e determinar as prioridades de políticas de gestão pró-ativa, Manenti et al. (2012). No caso de funcionários dos RPPS, atualmente os candidatos a servidores públicos enfrentam outro problema além da concorrência frente ao grande contingente de trabalhadores desempregados e dos que buscam melhores salários e estabilidade no emprego. Os crescentes incidentes de fraudes em concursos públicos e a falta de transparência nos processos seletivos desestimulam o interesse dos candidatos pela carreira pública. Para Berkelaar, (2014), processos seletivos transparentes contribuem para expectativas pró-ativas entre organizações e trabalhadores.

Em conformidade com Manenti et al. (2012), ação, mobilização, aprendizado e transferência de conhecimento em prol de soluções práticas fazem parte do perfil das competências a serem desenvolvidas. Os servidores de um RPPS precisam qualificar-se para atender às demandas de seu trabalho. Isso implica na motivação de suas chefias imediatas tais como aderência à qualificação dos servidores e desenvolvimento das competências dos mesmos para engajá-los em suas equipes e capacitá-los a lidar com o cotidiano de um RPPS.

2.1.2 Princípios e Comportamentos

Em organizações que primam pela excelência são esperados elevados padrões de conduta ética, principalmente das pessoas em posições superiores. O comprometimento com valores éticos e o cumprimento de leis são traços que um bom gestor de RPPS deve apresentar com o propósito de elevar os padrões de comportamento dentro de seu ambiente de trabalho. Para Fraguela et al. (2013), a influência dos princípios éticos, tanto dentro quanto fora das organizações, protege o meio ambiente, satisfaz as necessidades sociais e fortalece os valores morais.

Quanto a princípios éticos e comportamentais, os servidores devem conduzir-se no serviço público por ilibadas bases ético-morais e pelo que a lei determina, mantendo assim fortalecida a credibilidade na governança pública. De acordo com Fraguela et al. (2013), com base em uma série de princípios fundamentais está surgindo uma nova cultura nos negócios que implica em sistemas integrados de informações, proteção do meio ambiente, ética profissional, gestão de valores e de capital intelectual, responsabilidade social e melhoria continuada. A governança pública desenvolvida em um RPPS ajusta-se à essa nova tendência de gestão participativa, primando pela transparência e prestação de contas, um dos pilares das informações a *stakeholders*.

Para implementar um código de ética e seus princípios de conduta em um RPPS devem ser definidos padrões de comportamento como: detalhar valores; princípios e comportamentos esperados; estabelecer limites quanto ao recebimento, ou não, de benefícios que possam influenciar ações de colaboradores; definir sanções quanto ao descumprimento do código; destacar responsáveis e configurar rotinas pré-estabelecidas para avaliar o comportamento dos servidores. Dos Santos, (2012), entende que o acordo entre as regras de conduta das organizações e dos indivíduos reduzem a chance de corrupção interna.

2.1.3 Liderança Organizacional

A liderança organizacional decorre da delegação de competências e da aplicação de princípios de coordenação. Para o cumprimento de objetivos e metas corporativas são

delegadas responsabilidades a chefes de departamentos que ocasionalmente sofrem avaliações de seu desempenho por intermédio de auditorias. Von Thiele Schwarz et al. (2016), acredita que o clima de segurança em uma organização é determinado pela forma como os gerentes equilibram a importância relativa entre segurança e produtividade de modo a não reduzir a produtividade de seus comandados.

Oyewobi, (2016), afirma que más práticas de gestão e falta de sentimento de equipe podem influenciar a cultura organizacional referentes às metas e objetivos individuais dos funcionários restringindo o bom desempenho de funções e reprimindo a adesão a novas tecnologias. Para que chefes e subordinados trabalhem de forma sinérgica é preciso haver a mudança do comportamento de gestores, já que muitos, por vezes, usam o cargo público para atender interesses particulares em contraponto aos interesses coletivos. Assim os resultados do serviço público, bem como os de serviços sociais, tendem ao descrédito, impactando diretamente o servidor que é o ator-interface que atende à sociedade.

A liderança organizacional, assim como a transparência, a confiança e o comprometimento, é características do bom desempenho com *stakeholders*. A gestão de um RPPS tem credibilidade com os seus *stakeholders* quando cumpre seu ofício comprometendo-se, informando e gerando valor para a entidade. Assim sendo, o papel do líder do RPPS incide diretamente na condução das boas práticas de governança.

2.1.4 Sistema de Governança

Sistema de governança é o modo de se obter entre atores diversos a interação e os procedimentos que determinam o êxito da boa governança, monitorando e direcionando a organização, o fluxo de informações, os processos de trabalho e as instâncias interna e externa. A mobilização de atores sociais em uma rede interativa complexa faz parte da governança. Esses atores exigem transparência nas inter-relações que ocorrem em seus ambientes de trabalho, portanto o tópico Transparência continuará a ser um tema-chave nas cadeias de valor global e continuará a "pegar carona" em desenvolvimentos sociais mais amplos, como a globalização, a era da informação e também na mudança do papel dos estados em tópicos relativos ao meio ambiente, ou governança ambiental, Mol, (2015).

O RPPS deve sempre fomentar maior transparência disponibilizando informações importantes à sociedade, de forma clara e precisa, em seus veículos de comunicação: sites, quadros de avisos, jornais. Deve também esclarecer as ações públicas tomadas, sejam ou não em conformidade com a legislação vigente. De acordo com Sequeira et al. (2016), dificuldades são enfrentadas para garantir a apropriada divulgação, transparência, prestação de contas e acesso por parte dos interessados.

Garantir o nível apropriado de transparência, divulgação e prestação de contas de todas as partes conformes e não conformes, e acessibilidade desta informação às partes interessadas externas é pedra angular da realização da política de transparência de um setor com boa governança, Sequeira et al. (2016). Em um RPPS, as informações das variáveis que compõem sua cadeia de valores devem ser apresentadas de modo preciso e organizado quando forem publicadas para gerar sustentabilidade do RPPS e confiança nos *stakeholders*.

As dez 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	Timmers	2000	Government Governance: Corporate	Fee Public Sector

			governance in the public sector, why and how.	Conference
2	Tabassi et al	2016	Leadership competences of sustainable construction project managers	Journal of Cleaner Production
3	Manenti et al	2012	O processo de construção do perfil de competências gerenciais para enfermeiros coordenadores de área hospitalar	Revista da Escola de Enfermagem da USP
4	Berkelar	2014	Online Information, and Personnel Selection New Transparency Expectations and the Emergence of a Digital Social Contract	Management Communication Quarterly
5	Fraguela et al	2013	The Path to Excellence: A Management Strategy Based on People	Dyna rev.fac.nac.minas
6	Dos Santos	2012	Diretrizes para a Promoção da Transparência nas Instituições Governamentais: Comparação entre Teoria e Práticas no Brasil.	Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Gestão, Universidade Federal Fluminense
7	Oyewobi et al	2016	The impact of rework and organisational culture on project delivery	Journal of Engineering, Design and Technology
8	Mol	2015	Transparency and value chain sustainability	Journal of Cleaner Production
9	Sequeira et al	2016	Yalorixás e educação: discutindo o ensino religioso nas escolas	Cadernos de Pesquisa
10	Von Thiele Schwarz et al.	2016	Leadership training as an occupational health intervention: Improved safety and sustained productivity	Safety science

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 liderança, 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 liderança 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*.

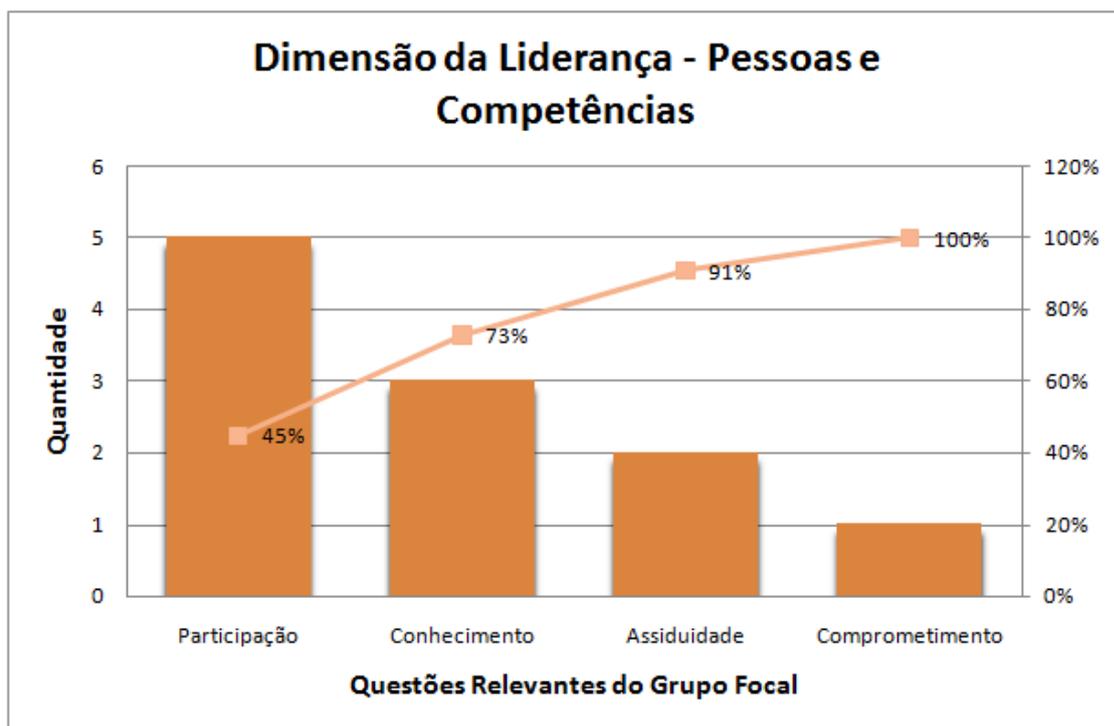
O pesquisador atuou como moderador para a condução do grupo focal, e esclareceu aos respondentes o processo de realização da reunião e da coleta de informações fundamentais para a pesquisa. Para Cervo, (2007:52), no decorrer da entrevista realizada com o grupo focal, o moderador deve conduzir o processo 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 32 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



Fonte: Autor.

Questão proposta ao Grupo Focal: Para ajudar na avaliação de competências dos colaboradores do RPPS, informe qual a característica mais expressiva que você identifica no servidor autárquico:

Tabela 2 - Dimensão da Liderança - Pessoas e Competências

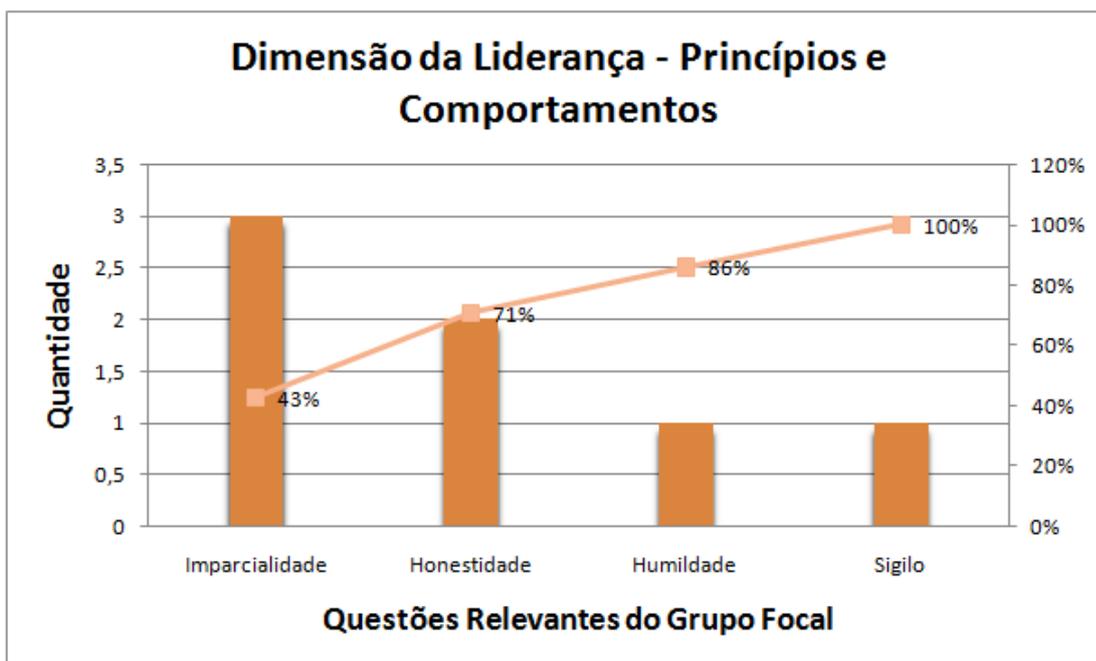
Questões Relevantes do Grupo Focal	Votos	Percentual	Percentual Acumulado
Participação	5	45%	45%
Conhecimento	3	28%	73%
Assiduidade	2	18%	91%
Comprometimento	1	9%	100%
Total	11	100%	100%

Fonte: Autor.

Os especialistas respondentes registraram em post-its as suas respostas às questões, sendo que 45% referiram-se ao tema Participação, seguidos de 28% a Conhecimento, 18% a Assiduidade e 9% a Comprometimento. O tema Participação seguida do tema Conhecimento foi eleito como o mais importante, segundo o ponto de vista dos especialistas respondentes, em virtude de a necessidade de alcance dos objetivos do RPPS, visto que a pró-atividade no serviço público é iniciativa fundamental e representa o compromisso com a sociedade, pois o servidor deve ser participativo e buscar o conhecimento.

4.1.2 Dimensão liderança – princípios e comportamentos

Gráfico 2 – Dimensão da Liderança - Princípios e Comportamentos



Fonte: Autor.

Questão proposta ao Grupo Focal: Qual aspecto moral, no seu ponto de vista, o servidor do RPPS apresenta no ambiente de trabalho?

Tabela 3 - Dimensão da Liderança - Princípios e Comportamentos

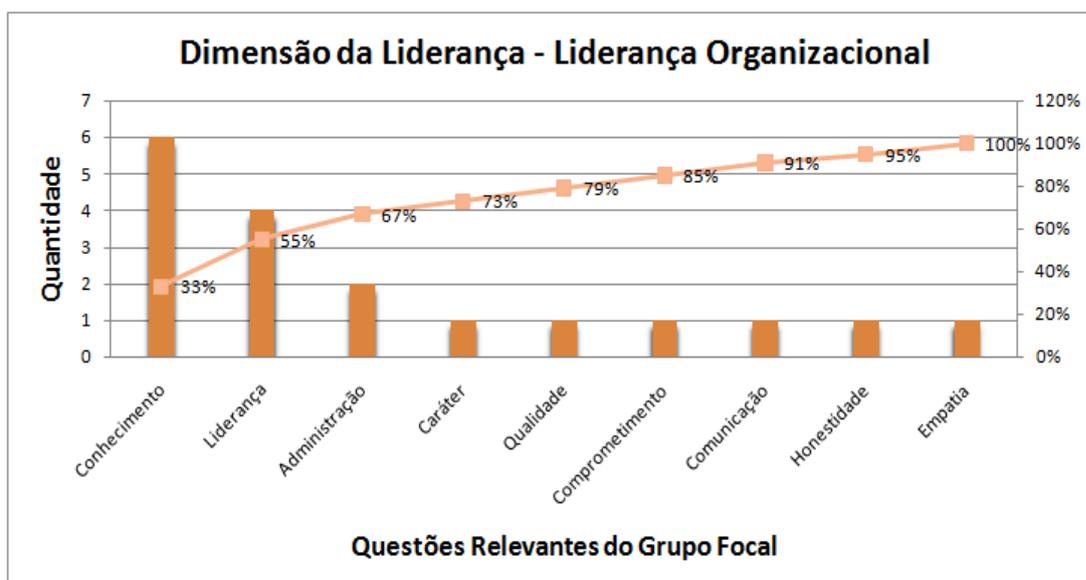
Questões Relevantes do Grupo Focal	Votos	Percentual	Percentual Acumulado
Imparcialidade	3	43%	43%
Honestidade	2	29%	71%
Humildade	1	14%	86%
Sigilo	1	14%	100%
Total	7	100%	100%

Fonte: Autor.

Das sete contribuições registradas pelos participantes nos post-its utilizados para coleta de dados, 43% referem-se ao tema imparcialidade, seguidos de 29% a honestidade, 14% a humildade e 14% a sigilo. A imparcialidade seguida do tema honestidade foi eleita a característica mais importante, segundo o ponto de vista dos especialistas respondentes, em contraponto a associações políticas que, por muitas vezes, limitam boas iniciativas.

4.1.3 Dimensão liderança – liderança organizacional

Gráfico 3 – Dimensão da Liderança - Liderança Organizacional



Fonte: Autor.

Questão proposta ao Grupo Focal: O que caracteriza um bom gestor de RPPS?

Tabela 4 - Dimensão da Liderança - Liderança Organizacional

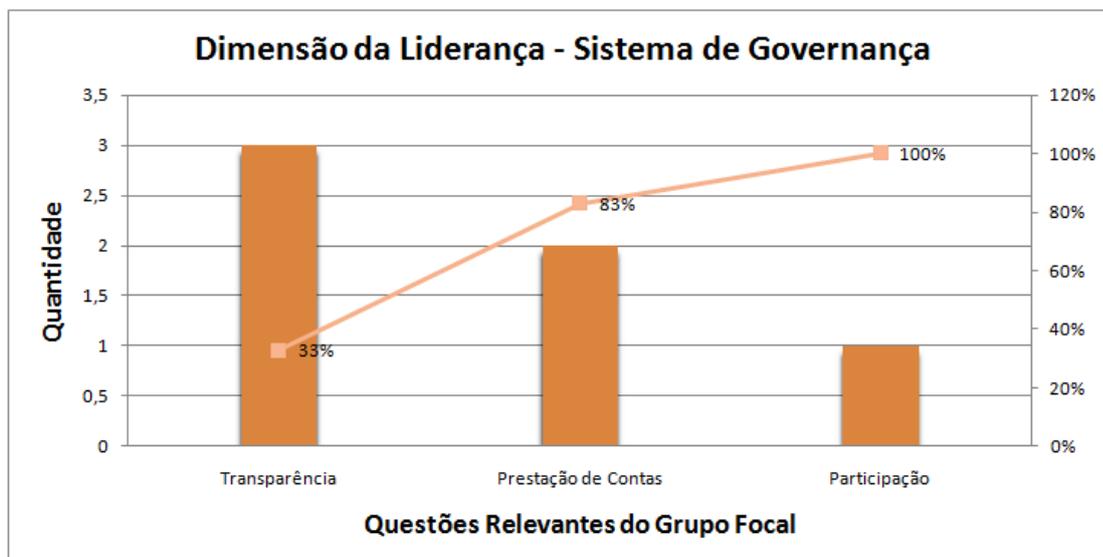
Questões Relevantes do Grupo Focal	Votos	Percentual	Percentual Acumulado
Conhecimento	6	33%	33%
Liderança	4	22%	55%
Administração	2	11%	67%
Caráter	1	6%	73%
Qualidade	1	6%	79%
Comprometimento	1	6%	85%
Comunicação	1	6%	91%
Honestidade	1	5%	95%
Empatia	1	5%	100%
Total	18	100%	100%

Fonte: Autor.

Das 18 contribuições registradas pelos participantes nos post-its utilizados para coleta de dados, 33% referem-se ao tema conhecimento, seguidos de 22% a liderança, 11% a administração, 6% tanto para caráter, como para qualidade, comprometimento, comunicação, e 5% honestidade e empatia. Os temas Conhecimento seguido de Liderança e Administração foram eleitos como os mais importantes, segundo o ponto de vista dos especialistas respondentes. Em virtude da necessidade de boa gestão do RPPS, atendendo em especial ao segmento de benefícios previdenciários, as características de conhecimento, liderança e administração modelam o perfil desejado de seus gestores.

4.1.4 Dimensão liderança – Sistema de Governança

Gráfico 4 – Dimensão da Liderança - Sistema de Governança



Fonte: Autor.

Questão proposta ao Grupo Focal: O que você entende por governança pública?

Tabela 5 - Dimensão da Liderança - Sistema de Governança

Questões Relevantes do Grupo Focal	Votos	Percentual	Percentual Acumulado
Transparência	3	50%	33%
Prestação de Contas	2	33%	83%
Participação	1	17%	100%
Total	6	100%	100%

Fonte: Autor.

O tema Transparência seguido de Prestação de Contas foi eleito o mais importante, 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. Transparência, Prestação de Contas e Participação são ações importantes para o alcance da boa governança pública.

A Tabela 6 ilustra o ranking de respostas às práticas resultantes da pesquisa de grupo focal exibindo a síntese das competências e respostas dos especialistas.

Tabela 6 – Ranking de Respostas às Práticas Resultantes da Pesquisa de Grupo Focal

Categoria	Autor	Fatores Críticos de Sucesso	Resposta dos Especialistas
Pessoas e Competências	Berkelaar, (2014), Manenti et al. (2012).	A melhoria do desempenho, motivação e o comprometimento de servidores depende do monitoramento de conjuntos de práticas gerenciais, que visam estimular o desenvolvimento e competências dos colaboradores.	O servidor deve ser participativo e buscar conhecimento.

Princípios e Comportamentos	Fraguela et al. (2013), Dos Santos, (2012).	Tomar decisões pautando-se pelo respeito e compromisso com o bem comum, moral e ética.	O servidor toma decisões honestas e imparciais.
Liderança Organizacional	Von Thiele Schwarz et al. (2016), Oyewobi, (2016).	Diretrizes para avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão da organização.	As características: conhecimento, liderança e administração modelam o perfil desejado do gestor de um RPPS.
Sistema de Governança	Mol. (2015), Sequeira et al. (2016).	Gerenciamento de mecanismos que tratem: transparência, prestação de contas (accountability), ética, integridade, legalidade e participação social nas decisões, como aspectos fundamentais para o sucesso da gestão sustentável.	Transparência, Prestação de Contas e Participação são ações importantes para o alcance da boa governança pública.

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 liderança 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 38 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 “Conhecimento”, seguido de “Participação” e “Liderança” 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.

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 liderança, 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.

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

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. In: Governance and Performance in Public and Non-Profit Organizations. **Emerald Group Publishing Limited**, 2016. p. 3-30.

BERKELAR, Brenda L. Cybervetting, Online Information, and Personnel Selection New Transparency Expectations and the Emergence of a Digital Social Contract. **Management Communication Quarterly**, p. 0893318914541966, 2014.

CAMARGO, Brígido Vizeu; JUSTO, Ana Maria. IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. **Temas em Psicologia**, v. 21, n. 2, p. 513-518, 2013.

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

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.

FRAGUELA FORMOSO, JOSÉ ÁNGEL et al . The Path to Excellence: A Management Strategy Based on People. **Dyna rev.fac.nac.minas**, Medellín , v. 80, n. 182, p. 7-14, Dec. 2013 .

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.

MANENTI, Simone Alexandra et al. O processo de construção do perfil de competências gerenciais para enfermeiros coordenadores de área hospitalar.**Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 46, n. 3, p. 727-733, 2012.

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

OLIVEIRA, Antonio Gonçalves de; PISA, Beatriz Jackiu. IGovP: the public governance assessment index-a State planning instrument tool and social control by the citizen. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 5, p. 1263-1290, 2015.

OYEWOBI, Luqman Oyekunle; ABIOLA-FALEMU, Ojo J.; IBIRONKE, Olajide Timothy. The impact of rework and organisational culture on project delivery. **Journal of Engineering, Design and Technology**, v. 14, n. 2, 2016.

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.

REZENDE, José Francisco de Carvalho; SINAY, Maria Cristina Fogliatti de. Methodology for leading indicators on sustainable regional development.**Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 3, p. 395-423, 2016.

SEQUEIRA, Ana Rita et al. Is the Extractive Industry Transparency Initiative (EITI) sufficient to generate transparency in environmental impact and legacy risks? The Zambian minerals sector. **Journal of Cleaner Production**, v. 129, p. 427-436, 2016.

TABASSI, Amin Akhavan et al. Leadership competences of sustainable construction project managers. **Journal of Cleaner Production**, v. 124, p. 339-349, 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.

TIMMERS, Hans. Government Governance: Corporate governance in the public sector, why and how. In: **FEE PUBLIC SECTOR CONFERENCE**. 2000.

VON THIELE SCHWARZ, Ulrica; HASSON, Henna; TAFVELIN, Susanne. Leadership training as an occupational health intervention: Improved safety and sustained productivity. **Safety science**, v. 81, p. 35-45, 2016.