

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO DE GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

Jacques Humberto Arboite Oliveira

**BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO: UM ESTUDO SOBRE A GESTÃO
PREVIDENCIÁRIA DO REGIME PRÓPRIO DE PREVIDÊNCIA SOCIAL DE
CACHOEIRINHA/RS**

Encantado, RS
2022

Jacques Humberto Arboite Oliveira

**BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO: UM ESTUDO SOBRE A GESTÃO PREVIDENCIÁRIA
DO REGIME PRÓPRIO DE PREVIDÊNCIA SOCIAL DE CACHOEIRINHA/RS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização de Gestão Pública Municipal (EaD, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) como requisito parcial para a obtenção do título de **Especialista em Gestão Pública Municipal**.

Orientador: Dr. Leander Luiz Klein

Encantado, RS
2022

Jacques Humberto Arboite Oliveira

**BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO: UM ESTUDO SOBRE A GESTÃO PREVIDENCIÁRIA
DO REGIME PRÓPRIO DE PREVIDÊNCIA SOCIAL DE CACHOEIRINHA/RS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização de Gestão Pública Municipal (EaD, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) como requisito parcial para a obtenção do título de **Especialista em Gestão Pública Municipal**.

Aprovado em 19 de agosto de 2022.

Dr. Leander Luiz Klein (UFSM)
(Orientador)

Dra. Vânia Medianeira Flores Costa (UFSM)

Dr. Luis Felipe Dias Lopes (UFSM)

Encantado, RS
2022

**BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO: UM ESTUDO SOBRE A GESTÃO PREVIDENCIÁRIA DO
REGIME PRÓPRIO DE PREVIDÊNCIA SOCIAL DE CACHOEIRINHA/RS**

**GOOD MANAGEMENT PRACTICES: A STUDY ON THE SOCIAL SECURITY
MANAGEMENT OF THE SPECIAL SOCIAL SECURITY SYSTEM IN CACHOEIRINHA/RS**

Jacques Humberto Arboite Oliveira¹
Leander Luiz Klein²

RESUMO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso tem por objetivo analisar as percepções dos gestores do Instituto de Previdência dos Servidores Públicos Municipais de Cachoeirinha (IPREC), quanto às dificuldades da gestão previdenciária para a obtenção da certificação institucional, à luz das dimensões do Programa Pró-Gestão RPPS. O artigo consiste em uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, realizado através da análise de entrevistas semiestruturadas com seis servidores públicos que fazem parte da gestão da organização. Os resultados indicam que a instituição apresenta limitações em suas capacidades técnico-administrativas para elaborar e promover processos e interações planejadas sob princípios estratégicos, escassez de recursos humanos e dificuldades em gerir o tempo para a realização de atividades não-operacionais, bem como demonstram a inexistência de uma política de educação previdenciária.

Palavras-chave: Boas Práticas de Gestão; Gestão Previdenciária; Pró-Gestão RPPS; Certificação Institucional.

ABSTRACT

The present final paper aims at analyzing the perceptions of managers of a medium-sized Special Social Security System, the Instituto de Previdência dos Servidores Públicos Municipais de Cachoeirinha (IPREC), concerning the difficulties of social security management in obtaining institutional certification, in light of the three dimensions of the Pro-Management RPPS Program – Corporate Governance, Internal Controls and Social Security Education. The work consists of a qualitative research of exploratory nature, carried out through the analysis of semi-structured interviews with six public servants who are part of the organization's management. The results indicate that the institution has limitations in its technical-administrative capabilities to elaborate and promote processes and interactions planned under strategic principles, shortage of human resources and difficulties in managing time for the realization of non-operational activities, as well as demonstrate the inexistence of a social security education policy.

Keys-words: Good Management Practices; Social Security Management; Pro-Management RPPS; Institutional Certification.

1 Aluno do curso de especialização em Gestão Pública Municipal – UFSM. Bacharel em Políticas Públicas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS e Tecnólogo em Processos Gerenciais pelo Instituto Federal do Rio Grande do Sul – IFRS. E-mail: jacques.oliveira@cachoeirinha.rs.gov.br

2 Orientador. Doutor em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria – UFSM.

1 INTRODUÇÃO

Os Regimes Próprios de Previdência Social (RPPS), responsáveis por assegurarem a proteção previdenciária de milhões de segurados, entre servidores públicos da ativa, aposentados e pensionistas, necessitam que suas gestões façam um confronto técnico e eficiente diante de seus objetos de atuação bem como de adversidades que ocorram, essencialmente nos municípios brasileiros, por meio de planejamento integrado e da adoção de boas práticas de gestão (SILVA; MORAIS, 2022). Ainda, a trajetória histórica de criação dos RPPS nos municípios a partir da Constituição de 1988, notadamente durante toda a década de 1990, “[...] não foi precedida de estudos e da necessária estruturação técnica para se assegurar a sua sustentabilidade, nem passou por um processo adequado de discussão entre os atores interessados [...]” (NOGUEIRA, 2012, p. 137).

O equilíbrio financeiro e atuarial passa pela manutenção da unidade gestora e pelo financiamento do RPPS, tal qual exige a Lei nº. 9.717/1998, obtido pelos recursos advindos dos entes federativos e das contribuições do pessoal ativo e inativo, do mesmo modo que promove o caráter solidário e contributivo do sistema (PORTO ALEGRE, 2017). O desequilíbrio financeiro e atuarial, por sua vez, compromete o pagamento dos benefícios previdenciários, gera déficits e onera o Ente com juros e multas e, não menos importante, impacta na qualidade da gestão previdenciária e dos serviços prestados, esta última podendo ser causa e efeito de tal desequilíbrio (SILVA; MORAIS, 2022).

A adoção de boas práticas na gestão previdenciária, portanto, viabiliza a profissionalização e a modernização dos regimes próprios, determinando padrões de atuação respaldados por maior transparência e controle (BRASIL, 2021b). Com tal intuito, o então Ministério da Previdência Social, em 2015, lançou o Programa de Certificação Institucional e Modernização da Gestão dos Regimes Próprios de Previdência Social (Pró-Gestão RPPS) que, apesar de facultativo, estabelece padrões de qualidade gerencial para diversos níveis de aderência aos quais RPPS podem se enquadrar (dado seus portes e estruturas). Entre as vantagens da certificação, destaca-se a redução de custos com retrabalho, o alcance da eficiência por meio da racionalização e da padronização de rotinas de boas práticas e o aumento da produtividade (BRASIL, 2021b). A certificação, no entanto, não é concedida diretamente pela Secretaria de Previdência do Ministério do Trabalho e Previdência (SPREV/MPT), entidade que disciplina o programa, mas sim por entidades certificadoras credenciadas previamente por ela (BRASIL, 2021b).

Conforme o Artigo 2º da Portaria MPS nº. 185/2015, que institui tal Programa, o objetivo deste é incentivar o emprego de boas práticas de gestão voltadas aos RPPS, “[...] que proporcionem maior controle dos seus ativos e passivos e mais transparência no relacionamento com os segurados e a sociedade” (BRASIL, 2015, p. 1), certificando aqueles que o implementam em todos os seus requisitos. Portanto, tendo em vista o arcabouço gerencial formado pelas três dimensões que constituem o Pró-Gestão RPPS – Governança Corporativa, Controles Internos e Educação Previdenciária –, a implantação de um sistema de qualidade representa um importante papel na gestão da política previdenciária ao permitir que a organização identifique e tome decisões sobre limites, potencialidades e resultados, impactando nos padrões de desempenho dos seus procedimentos e serviços.

Em mesmo sentido, o estudo de tal tema, baseado nas experiências gerenciais de uma unidade gestora de RPPS de médio porte, pode apresentar contribuições instrumentais acerca de discussões que envolvam a normatização de processos, a governança e a avaliação de desempenho da gestão previdenciária neste e em outros RPPS semelhantes, tais como para a construção de um sistema de indicadores, para a legitimação e confiabilidade dos dados e informações produzidas, interna e externamente, bem como para a educação constante e qualificada das matérias previdenciárias.

Diante do exposto, percebe-se que a profissionalização e a modernização da gestão é um desafio a ser enfrentado pelos regimes próprios de previdência social dos municípios, os quais vivenciam realidades das mais diversas, seja no aspecto institucional, financeiro e/ou organizacional, necessitando de um guia com normas de referência, como o Pró-Gestão RPPS, para que sejam estabelecidas as bases para o aprimoramento da gestão previdenciária (BRASIL, 2020). Assim, utilizando como parâmetro as dimensões conceituais do Programa Pró-Gestão RPPS, formula-se a seguinte questão de pesquisa: Quais os desafios enfrentados pela gestão previdenciária do Instituto de Previdência dos Servidores Públicos Municipais de Cachoeirinha/RS (IPREC) para a obtenção da certificação institucional, determinante para garantir o aumento da credibilidade, da governança, da transparência e do equilíbrio das contas públicas?

Como resultado dessa problemática, espera-se que os gestores possam, de modo abrangente, identificar e analisar seus processos e práticas internas e, a partir disto, promover ações para o reconhecimento da excelência na gestão do Instituto. Para responder esta pergunta, têm-se como objetivo analisar as percepções de gestores do

IPREC quanto às dificuldades da gestão previdenciária para a obtenção da certificação institucional, à luz das dimensões do Programa Pró-Gestão RPPS.

Na sequência, apresenta-se a fundamentação teórica desta pesquisa, com conceitos acerca de gestão pública na área de previdência social, notadamente sobre a política pública previdenciária e o instituto dos regimes próprios de previdência social; sobre certificação institucional e as dimensões do Pró-Gestão RPPS e, ainda, a partir de uma síntese teórica das categorias de análise do estudo. Após, encontram-se os aspectos metodológicos a serem utilizados para a realização da pesquisa, seguido da análise dos dados e resultados encontrados e, por último, as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A apresentação dos itens a seguir leva em consideração a representatividade dos assuntos para o presente trabalho. A construção do capítulo parte da interpretação e análise das obras de diversos autores, entre os quais estão Bresser-Pereira (1996), Cordeiro (2018), Matias-Pereira (2012), Secchi (2009) e Siviero (2019).

2.1 POLÍTICA PÚBLICA PREVIDENCIÁRIA E OS REGIMES PRÓPRIOS DE PREVIDÊNCIA SOCIAL

A Constituição Federal de 1988 trouxe um novo paradigma conceitual sobre as políticas sociais, colocando-as como um dever do Estado e um direito essencial aos(às) cidadãos(ãs), como meio de enfrentar a desigualdade social e a permanência de pessoas em situação de vulnerabilidade (CORDEIRO, 2018). Para o mesmo autor, a CF de 1988 também “[...] estabeleceu que o sistema de seguridade social de nosso país fosse assentado em um tripé, formado pelas políticas de Saúde, Previdência e Assistência Social” (p. 68). Em tal contexto, segundo Cavallieri (2009, p. 11):

As formas de distribuição dos benefícios previdenciários têm nítido impacto sobre o bem-estar social, pois dizem respeito à solidariedade entre gerações, sobrevivência de aposentados e pensionistas e, até mesmo, distribuição de renda e geração de poupança interna capaz de permitir investimentos e crescimento do país.

As reformas das políticas sociais e reestruturações do Estado ocorridas ao longo das últimas décadas, a previdência social teve a sua universalidade de cobertura e de

abrangência no atendimento, limitadas (CASTRO; RIBEIRO, 2009). Esses autores explicam que apesar do aumento na cobertura com a implementação de regimes de previdência rural e da inclusão de categorias de trabalhadores no sistema, como os domésticos, no espaço urbano tal ampliação foi limitada, notadamente pelas exigências no modelo de concessão de benefícios, pautado pela contribuição prévia do segurado, em um cenário generalizado de informalidade nas relações trabalhistas. Institucionalmente, de acordo com Siviero (2019), o sistema previdenciário público brasileiro divide-se em três regimes, definidos no texto constitucional, quais sejam: Regime Geral de Previdência (RGPS), administrado pelo Instituto Nacional do Seguro Social (INSS); Regimes Próprios de Previdência Social (RPPS), para o funcionalismo público e o Regime de Previdência Complementar (RPC). Conforme Silva (2013, p. 249), o RGPS é o regramento geral ao qual “qualquer pessoa que exerça atividade remunerada está vinculada obrigatoriamente a ele, na forma do art. 201 da Constituição Federal [...]”.

No entanto, a Lei nº. 8213/1991 disciplina em seu art. 12 que, servidores civis ocupantes de cargos efetivos ou militares, seja da União, dos Estados, do Distrito Federal ou dos Municípios, da administração direta ou indireta, estão excluídos do RGPS desde que o ente federativo tenha instituído o regime próprio de previdência social (BRASIL, 1991). Considerando que o presente trabalho tem por foco a gestão previdenciária de um RPPS, os demais regimes não serão explanados nesta abordagem.

Os RPPS estão sob supervisão e acompanhamento pela Subsecretaria de Previdência dos Regimes Próprios de Previdência Social (SRPPS), vinculada à Secretaria de Previdência do Ministério da Economia. Segundo Braun (2013), os Regimes Próprios são instituídos e organizados pelos entes federativos em consonância às regras e normas estabelecidas pela Lei nº 9717/1998, a qual regulamentou o art. 40 da Constituição Federal.

Também em 1998, a partir da Emenda Constitucional nº. 20/1998, posteriormente incrementada pela Emenda Constitucional nº. 41/2003, que foi estabelecido “[...] um novo marco institucional para a previdência dos servidores públicos, tendo por princípios básicos norteadores a exigência do caráter contributivo e solidário e do equilíbrio financeiro e atuarial” (NOGUEIRA, 2013, p. 4).

Com base nos dados oriundos do Portal do Ministério do Trabalho e Previdência, em 2021, dentre 5.570 municípios brasileiros, 2.126 possuem RPPS para gerir a previdência social de seus servidores efetivos (BRASIL, 2021a). Dado o cenário de constantes crises políticas, econômicas e sociais vivenciadas pela sociedade brasileira,

do gradativo envelhecimento populacional e, não menos importante, do estabelecimento da reforma previdenciária de 2019 (EC nº 103/2019), o desafio que permanece como primordial para enfrentamento pelos gestores, segundo Nogueira (2012, p. 7):

[...] diz respeito à efetivação de seu equilíbrio financeiro e atuarial, princípio estruturante consagrado no caput do artigo 40 da Constituição Federal. De modo geral, a grande maioria dos Regimes Próprios possui déficit atuarial a ser equacionado, originado de situações passadas relacionadas à forma pela qual foram constituídos e inicialmente geridos.

De acordo com Macêdo (2021), a capacidade de efetivação das políticas públicas nos entes federativos passa pelo estabelecimento do equilíbrio dos regimes próprios, não apenas financeiro e atuarial, mas também pela superação de deficiências estruturais e organizacionais, impactando nas formas e nos resultados das contas públicas. Uma gestão adequada do RPPS envolve planejamento governamental para o enfrentamento dos déficits previdenciários, para a prospecção de fontes de receitas e para o desenvolvimento das relações com os servidores públicos, num processo contínuo para a garantia do direito social à previdência.

2.2 QUALIDADE NA GESTÃO PÚBLICA E O PROGRAMA DE CERTIFICAÇÃO PRÓ-GESTÃO RPPS

Conforme Matias-Pereira (2012), a administração pública em geral, vem se tornando cada vez mais flexível, no sentido de reforçar a descentralização das práticas de tomada de decisão no setor público, para que as crescentes demandas da sociedade sejam melhor e mais rapidamente atendidas. Nesse sentido, o surgimento do modelo gerencial na gestão pública, a partir das últimas décadas do século XX, veio como resposta à crise do modelo burocrático vigente até então, baseando-se em valores de eficiência, eficácia, descentralização, qualidade, produtividade, responsividade e prestação de contas, entre outros (SECCHI, 2009). De acordo Bresser-Pereira (1996), a organização administrativa no modelo gerencial está fundada na descentralização das decisões e da redução dos níveis hierárquicos e na busca pela satisfação dos beneficiários/cidadãos, portanto, com ênfase na medição do desempenho e nos resultados (qualidade dos serviços públicos).

A dimensão Qualidade se entrelaça com tais conceitos apresentados, adquirindo um papel norteador no gerenciamento e nos níveis de desempenho de uma organização pública. Em termos de definição conceitual, a qualidade, segundo Erdmann (2011), pode

ser entendida genericamente como uma escala em que se mede o quão bom ou positivo é um produto, bem ou serviço. Para o autor, quando se trata da qualidade na prestação de serviços, em razão da sua intangibilidade e da alta subjetividade presente na avaliação das pessoas, defini-la e identificá-la impõe à organização a adoção de estratégias diferenciadas, indo desde a relação com os clientes ou usuários até o sistema organizacional de produção dos serviços prestados (processos, conteúdos, estrutura, resultados e impactos).

No Brasil “a busca pela qualidade no serviço público sempre esteve associada a diversos programas” (JUNIOR, 2016, p. 29), visando a construção de modelos teóricos para fins de certificação por meio da gestão da qualidade. Abaixo, quadro com os principais programas implementados na administração pública brasileira:

Quadro 1 - Evolução dos Programas de Qualidade na Administração Pública.

Programas de Qualidade na Administração Pública			
1991/95	1996/99	2000/2004	2005 [...]
Subprograma da Qualidade e Produtividade na Administração Pública	Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública (QPAP)	Programa de Qualidade no Serviço Público (PQSP)	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública)
<ul style="list-style-type: none"> •Foco interno; •Gestão de pessoas; •Sensibilização e capacitação; •Técnicas e ferramentas. 	<ul style="list-style-type: none"> •Foco interno e externo; •Avaliação e premiação; •Sistema de Gestão e Resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> •Foco externo; •Gestão no atendimento ao cidadão; •Qualidade dos serviços; •Satisfação do cidadão. 	<ul style="list-style-type: none"> •Foco externo; •Ser público e federativo; •Gestão por resultados orientada ao cidadão.

Fonte: Junior (2016, p. 30).

Em se tratando da gestão da previdência do servidor público, a qualidade é buscada por meio do esforço conjunto do órgão regulador competente (MTP/SPREV) e dos entes federativos, exigindo destes últimos planejamento e execução das ações de modo organizado, com adoção de práticas atualizadas e eficazes de gestão. A partir disto, é possível atingir os objetivos do programa e obter a certificação institucional (ECKERT, 2019). Assim, percebe-se que a certificação tem objetivo comprovar que produtos, serviços e processos, dentre outros, são funcionais e de qualidade, a partir da avaliação por entidade externa credenciada de um sistema de gestão de uma organização, bem como do seu reconhecimento de que cumpre um conjunto de normas preestabelecidas (BRASIL, 2021).

Nesse sentido, o Pró-Gestão RPPS traz aportes importantes para desenvolver a modernização e a profissionalização das unidades gestoras, tais como melhoria contínua, monitoramento das ações e processos, satisfação dos usuários e gestão compartilhada.

Nos próximos itens, discute-se sobre controles internos, governança corporativa e educação previdenciária, pilares da certificação da qualidade da gestão previdenciária.

2..2.1 Controles internos

De acordo com Araújo e Souto (2017), casos notórios de fraudes e corrupção em organizações, públicas ou privadas, podem ter sido facilitados em razão da fragilidade de sistemas de controles internos, tanto em seus funcionamentos quanto em suas avaliações, suscitando uma busca pelo aperfeiçoamento dos procedimentos de controle a partir dos sistemas de governança corporativa. Conforme apostila do curso Pró-Gestão RPPS, da Escola Nacional de Administração Pública (BRASIL, 2018, p. 4),

Os Controles Internos podem ser entendidos como o conjunto de políticas e procedimentos de uma organização para garantir uma razoável certeza de que os seus objetivos estratégicos, operacionais, de conformidade e de evidenciação sejam atingidos.

Assim, os controles internos consistem em promover e coordenar ações de fiscalização e monitoramento da organização. Ademais, sob uma perspectiva democrática, representam também o papel de fiscalizador dos interesses públicos dentro do poder em que está situado, na perspectiva das relações com o ambiente externo. O termo *accountability* nesse sentido, categoriza tal campo de atuação, que é melhor entendido a partir de um “termo composto” que implica num processo que envolve responsabilização e prestação de contas. Outro foco da fiscalização realizada pelos controles internos, a transparência, é um conceito que acompanha a *accountability*, percebida como um passo anterior necessário para alcançá-la (O’DONNEL, 1998; ARANHA; FILGUEIRAS, 2016; POSSAMAI, 2016).

Conforme recomenda a cartilha do Tribunal de Contas do Paraná para os seus jurisdicionados (BRASIL, 2017), algumas tarefas são necessárias para que a instituição possa cumprir de modo efetivo sua missão institucional, passando pelo mapeamento do ambiente interno, pela verificação do cumprimento de normas e objetivos, pelas práticas e fluxos de comunicação, bem como pelo monitoramento das ações desenvolvidas. Para tanto, conforme consta da cartilha Implementando a Gestão de Riscos no Setor Público (2018), da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), existem metodologias a serem aplicadas, notadamente a desenvolvida pelo *Committee of Sponsoring Organizations* (COSO), em português – Comitê das Organizações Patrocinadoras, que

entre outros pontos, define que as atividades de controle contribuem para assegurar a eficácia das ações voltadas para gerenciar os riscos organizacionais diante dos objetivos e diretrizes administrativas traçados pela instituição. A referida cartilha ainda apresenta algumas tipologias de atividades de controle, quais sejam:

Atribuição de autoridade e limites de alçada; revisão segregada; autorizações e aprovações; controles físicos; segregação de funções; verificações; conciliações; indicadores de desempenho; revisão de desempenho operacional; programas de contingência e planos de continuidade dos negócios (MIRANDA, 2018a, p. 9).

Desse modo, relaciona-se as atividades de controle interno como produtoras de efeitos preventivos à corrupção e às irregularidades administrativas. Os instrumentos do sistema surgem como procedimentos que não visam especificar alvos, mas que são conduzidos de modo a identificar excepcionalidades que possam a vir ser investigadas posteriormente, e, principalmente, para fomentar as análises administrativas, financeiras e de planejamento da instituição frente aos seus desafios (LIZOTE *et al*, 2021).

2.2.2 Governança corporativa

A governança, é um termo amplo, não limitado conceitualmente, sendo utilizado em diversas áreas do saber “[...] para designar processos político-institucionais e sociais diversos e sob perspectivas teóricas distintas” (OLIVIERI; NESTLEHNER; PAIVA Jr, 2018, p. 234). No campo da gestão das políticas públicas, vincula-se à ideia de promover e implementar mecanismos que limitem o poder discricionário e a atuação dos dirigentes públicos máximos (governabilidade), por meio da participação e deliberação dos cidadãos nas discussões e nos processos decisórios, com o intuito de evitar que os primeiros ajam em detrimento dos interesses públicos (BRANCO; CRUZ, 2013). Isto posto, para os autores:

[...] governança corporativa no setor público é o poder (ou capacidade) para maximizar a probabilidade de que o comportamento (as ações) dos altos administradores seja dirigido para o atendimento aos interesses dos cidadãos e da sociedade brasileira (na forma de serviços públicos adequados), e não pelos seus próprios interesses [...] (BRANCO; CRUZ, 2013, p. 22).

Desse modo, no âmbito organizacional, a governança corporativa se refere à direção e à responsabilização pelos processos e sistemas internos, bem como ao formato em que as ações são conduzidas e controladas e as relações entre os agentes são

estruturadas (OLIVIERI; NESTLEHNER; PAIVA JR, 2018). Conforme o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (2015, p. 20), “as boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas [...], facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade”. Portanto, tais recomendações são essenciais para que se viabilize a boa governança corporativa nos órgãos e entidades do setor público, estabelecendo padrões e condutas éticas para o exercício da gestão e do relacionamento com a sociedade. Conforme Matias-Pereira (2010), tanto para o setor privado quanto para o público, tem se destacado a preocupação com a ética e a transparência no debate sobre a implementação da governança corporativa, passando pela urgência em promover maior efetividade nas relações entre os atores público, privado e terceiro setor.

Por fim, o autor compreende que “a boa governança no setor público requer, entre outras ações, uma gestão estratégica, gestão política e gestão da eficiência, eficácia e efetividade” (MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 124). No próximo tópico, apresenta-se o tema educação previdenciária, terceira dimensão do programa Pró-Gestão RPPS.

2.2.3 Educação previdenciária

Os cidadãos, de modo geral, não possuem informações suficientes acerca das políticas públicas, procedimentos e regras com as quais precisam lidar para acessar seus direitos e benefícios, notadamente quando se trata da política previdenciária, que é complexa e constantemente alvo de mudanças (BERWANGER, 2014). Nesse sentido, Magalhães e Alves (2019) pontuam que iniciativas governamentais como o Programa de Educação Previdenciária (PEP), criado em 2003 pelo governo federal e executado pelo INSS, buscam por meio da educação e do processo de ensino constituído de informação e transparência, estabelecer novos parâmetros que contribuam para o desenvolvimento da proteção social, promovendo assim a cooperação institucional. Ainda, segundo os autores, busca-se implementar tal procedimento pedagógico “[...] como ferramenta para diminuição da desinformação e desconhecimento da legislação previdenciária, culminando na garantia e manutenção de direitos que justifiquem a formação de uma sociedade igualitária e mais cidadã” (2019, p. 18).

Para Berwanger (2014, p. 92), “o ideal é que o segurado saiba, muito antes de exercer o direito individual ao benefício previdenciário, quais as regras para que ele possa ser enquadrado como beneficiário”. A autarquia previdenciária deve, então, estabelecer

ferramentas de acesso à informação, dando publicidade à legislação e às normas que regem o tema, no aspecto genérico, bem como garantir que os segurados recebam de forma precisa e clara as informações específicas sobre suas vidas funcionais.

No âmbito do Pró-Gestão RPPS, a educação previdenciária é direcionada para a implantação de ações de capacitação, qualificação, treinamento e formação específica aos diferentes grupos de interesse vinculados ao regime próprio, tais como servidores da autarquia, segurados ativos e inativos, conselheiros e pensionistas, “[...] a respeito de assuntos relativos à compreensão do direito à previdência social e de seu papel como política pública, à gestão, à governança e controles do RPPS [...]” (BRASIL, 2021b). Na sequência, apresenta-se a síntese teórica do trabalho, elaborada a partir da conciliação das ações do programa em temas abrangentes, critérios sob os quais baseia-se a investigação.

2.3 SÍNTESE TEÓRICA

Abaixo, apresenta-se quadro com os tópicos-chave nos quais o roteiro de entrevista foi baseado. Sua construção parte da categorização das ações componentes de cada dimensão do Pró-Gestão RPPS em pontos de análise. Ao total, o Programa é composto de vinte e seis ações, sendo seis em Controles Internos, dezesseis em Governança Corporativa e duas em Educação Previdenciária (BRASIL, 2021). Tais ações abrangem os procedimentos e atividades cuja a entidade certificadora deverá observar para conceder a certificação de boas práticas de gestão.

Quadro 2 – Tópicos-chave utilizados para a análise em controles internos, governança corporativa e educação previdenciária.

(continua)

Tópicos-chave	Pontos de Análise	Significados	Autor(es)
Controles Internos	Monitoramento e Avaliação	Função básica é demonstrar se houve êxito ou não do que foi colocado em prática; permite o aprimoramento do processo de tomada de decisão e a promoção da <i>accountability</i> ; processo contínuo de avaliação e supervisão das atividades e seus componentes, que permite fornecer, armazenar, coletar e analisar informações com o objetivo de corrigir e subsidiar os caminhos percorridos.	Secchi (2010); Ramos e Schabbach (2012); Matias-Pereira (2012).
	Mapeamento de Processos	Formulação de mapas em interface simultânea que conectem atividades, informações e restrições; em formato visual, apresenta os principais caminhos, informações e decisões de um fluxo de trabalho.	Villela (2000); Santos et al (2015).

Quadro 2 – Tópicos-chave utilizados para a análise em controles internos, governança corporativa e educação previdenciária.

(conclusão)

Tópicos-chave	Pontos de Análise	Significados	Autor(es)
Controles Internos	Manualização de Processos	Elaboração de documentos organizacionais para a uniformização de procedimentos; padronização das atividades administrativas; manuais como instrumentos facilitadores das rotinas organizacionais, construídos a partir do agrupamento de informações sistematizadas e segmentadas.	Souza (2019); Araújo e Souto (2017).
Governança Corporativa	Planejamento Estratégico	Desenvolvimento de orientações eficazes na busca dos resultados pretendidos; instrumentalização da ação governamental no enfrentamento aos problemas identificados pelos gestores ou no aproveitamento de alguma oportunidade vislumbrada; tem a tarefa de inovar na busca pela solução dos grandes problemas.	Veloso (2009); Paludo e Procopiuck (2011); De Toni (2003).
	<i>Accountability</i> e Transparência	Consiste em disponibilizar o acesso a todas as informações relativas à administração pública, independentemente de imposição legal ou regulamentar; dever de prestar contas; responsividade dos agentes públicos pelas suas ações e omissões; ações adotadas pelos governos tornam-se de conhecimento da sociedade.	Filgueiras (2011); Visentini e dos Santos (2019).
	Eficiência	Maximização dos recursos públicos ao nível de conformidade da execução com os meios preestabelecidos.	Secchi (2010); Bliacheriene e Ribeiro (2013).
	Eficácia	Produção dos efeitos almejados de forma otimizada; indica o grau de alcance das metas e dos objetivos propostos.	
Educação Previdenciária	Treinamento e Desenvolvimento	Processos que objetivam proporcionar aos funcionários o conhecimento sobre a organização e suas metas, e ainda, capacitá-los para suas funções; educação para a mudança contínua; cooperação entre organização e indivíduos para o bom desempenho mútuo.	Ivancevich (2008); Leite <i>et al.</i> (2009); Gil (2011).

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Na seção a seguir têm-se as escolhas metodológicas para a realização da pesquisa.

3 MÉTODO

No que concerne à abordagem desta investigação, define-se como pesquisa qualitativa de caráter descritivo, que possui “[...] como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2008, p. 28). Segundo Teixeira e Pacheco (2005, p. 60), o método

qualitativo “[...] se utiliza do processo de problematização, isto é, o recorte investigativo do objeto a ser pesquisado situa-se dentro de uma totalidade contextual”. Os autores consideram como algumas das características básicas da pesquisa qualitativa a predominância descritiva dos dados coletados, sendo o ambiente natural a fonte direta destes, além de que o interesse maior do pesquisador é com o processo e menos com o produto da investigação (TEIXEIRA; PACHECO, 2005). Conforme Gil (2008, p. 28), “pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática”.

Para esse trabalho foi utilizado o método “estudo de caso único”, que de acordo com Gil (2010) é a modalidade mais tradicional de estudo de caso e refere-se à pesquisa de um único indivíduo, um fenômeno, uma organização, entre outros. O caso a ser estudado é o de uma autarquia municipal, unidade gestora do RPPS do Município de Cachoeirinha/RS. Além disso, a escolha se dá pela conveniência encontrada entre a instituição e o pesquisador, atualmente vinculado à gestão da mesma. Para preservar a relação de confiabilidade e de cordialidade entre instituição de ensino, pesquisador e organização, encontra-se anexado o modelo de Termo de Autorização Institucional utilizado (Apêndice A).

Quanto aos respondentes da pesquisa, foram entrevistados seis servidores da autarquia, do total de dez potenciais respondentes que atuam no Instituto, sendo estes selecionados por ocuparem funções de gestão nas seguintes áreas: Presidência, Gabinete da Presidência, Diretoria Administrativa, Diretoria Previdenciária e Diretoria Financeira. Os participantes da pesquisa foram denominados como E1, E2, E3, E4, E5 e E6 como forma de organizar a análise dos depoimentos. Os entrevistados receberam as informações necessárias sobre o estudo e sua participação na pesquisa. As entrevistas foram gravadas e tiveram duração média de 15 minutos.

Em se tratando da coleta de dados, esta ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas, de caráter individual, possibilitando ao entrevistado expressar-se sem barreiras (GIL, 2010), a partir de um roteiro de entrevista (Apêndice B) elaborado com base nos tópicos-chave da literatura apresentada no Quadro 2.

Por fim, a análise das entrevistas foi realizada utilizando-se da técnica de análise de conteúdo (GIL, 2008), após as mesmas terem sido transcritas. Segundo o autor, tal análise “[...] tem como objetivo organizar e resumir os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para a investigação” (2008, p. 156). Para organizar os dados relevantes ao longo do processo analítico, em

tratando-se de uma pesquisa qualitativa, foi necessário codificá-los, considerando para tal as semelhanças identificadas nos relatos dos entrevistados, a fim de categorizá-los e dar-lhes significados, conforme o mesmo autor explica. Para a interpretação de tais elementos elaborou-se texto discursivo, baseado em três categorias de análise, quais sejam:

Quadro 3 – Categorias de Análise

Categoria de Análise	Enquadramento	Origem
Planejamento e organização das atividades	Não a Priori	Criada a partir da classificação gradativa de elementos extraídos das entrevistas (expressões, termos, etc.).
Disponibilidade de recursos: tempo e humano	A Priori	Relacionada ao tópicos-chave Governança Corporativa
Política de formação continuada: da formação continuada ao diálogo com os segurados e a sociedade	A Priori	Relacionada ao tópico-chave Educação Previdenciária

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

No capítulo 4, apresenta-se a análise dos dados e resultados da pesquisa sobre esta temática, oportunizando identificar as principais dificuldades da gestão da autarquia na busca por sua certificação institucional.

4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

O estudo organiza-se por meio da descrição e análise dos dados provenientes das entrevistas aplicadas nos servidores, conforme apontado na metodologia deste trabalho. Inicialmente, faz-se a descrição do caso e, em seguida, apresentam-se os achados da pesquisa.

4.1 O CASO DO INSTITUTO DE PREVIDÊNCIA DO MUNICÍPIO DE CACHOEIRINHA/RS

O Instituto de Previdência dos Servidores Municipais de Cachoeirinha/RS (IPREC), foco desta pesquisa, é a autarquia do Município de Cachoeirinha/RS responsável pela gestão do Regime Próprio de Previdência Social (RPPS), exclusivo dos servidores públicos municipais titulares de cargo efetivo e seus beneficiários. Teve sua criação em 09 de agosto de 2013, por meio da Lei Municipal nº 3710/2013 e, conforme seu Relatório de Gestão 2021 (CACHOEIRINHA, 2022b), possuía 3.843 segurados, entre

inativos e ativos, sendo destes 1.038 aposentados e 158 pensionistas, números referentes à data base de dezembro de 2021. Atualmente, a equipe de trabalho não conta com servidores de quadro próprio, sendo composta por servidores cedidos pela Administração Direta, num total de dez profissionais. A equipe conta, ainda, com dez estagiários de nível superior que auxiliam nas atividades das três diretorias da autarquia – administrativa, previdenciária e financeira, de acordo com o informado em seu sítio institucional (INSTITUTO DE PREVIDÊNCIA DOS SERVIDORES PÚBLICOS MUNICIPAIS DE CACHOEIRINHA, 2022).

O atual presidente do IPREC foi designado em 01 de abril de 2021, por meio do Decreto nº. 7086/2021 (CACHOEIRINHA, 2021) para um mandato de três anos com possibilidade de recondução, conforme o Art. 34, § 1º da Lei nº. 3710/2013, (CACHOEIRINHA, 2013). Com a atual presidência, funções de diretoria e chefia foram substituídas por outros servidores municipais.

A ideia da administração municipal era de iniciar um movimento de reestruturação dos processos gerenciais do Instituto, com vistas a profissionalizar a organização diante de desafios iminentes, como a busca pela certificação institucional e, também, dos servidores públicos que nele atuam, a qualificação dos investimentos, a implementação da reforma da previdência municipal e de uma gestão atuarial contínua, entre outros pontos. Conforme dados da Reavaliação Atuarial de 2021 (CACHOEIRINHA, 2022a), o Plano de Benefícios encontra-se em situação de desequilíbrio no aspecto econômico atuarial, com deficit técnico atuarial em torno de R\$ 1 bilhão na data base de dezembro de 2021. Sob esse cenário, destaca-se o relato de E5, conforme a seguir:

Conforme a autarquia vai se desenvolvendo, vamos tendo mais aposentados e mais pensionistas, nesse caminho também construímos a sede própria em 2019, e tudo isso requer uma gestão mais qualificada para lidar com tantas demandas e desafios, sejam elas administrativas, econômicas ou atuariais (E5).

Portanto, a certificação institucional demonstra-se como o objetivo a ser alcançado com o aprimoramento das atividades, dos controles e dos recursos do RPPS, com potencial de contribuir significativamente em avanços nas diversas áreas da gestão do órgão. Na seção a seguir são apresentadas as categorias de análise não a priori, estabelecidas como forma de possibilitar a adequada análise das respostas obtidas por meio das entrevistas (GIL, 2008).

4.2 CATEGORIAS DE ANÁLISE

Neste segmento são apresentadas as categorias de análise do estudo, enquadradas como a priori, relativas aos tópicos-chave da síntese teórica, e não a priori, formulada a partir das falas dos entrevistados, tendo sido a repetição de termos, palavras e/ou conceitos usada como estratégia para a codificação do material transcrito (BARDIN, 2010). Assim, com base na percepção dos entrevistados sobre as dificuldades a serem enfrentadas para o alcance do reconhecimento das boas práticas de gestão, as categorias definidas foram: (1) planejamento e organização das atividades, (2) disponibilidade de recursos: tempo e humano e (3) política de formação continuada: da formação continuada ao diálogo com os segurados e a sociedade.

4.2.1 Planejamento e organização das atividades

O planejamento na administração pública tem conquistado destaque como função estratégica do Estado na União, nos estados e nos municípios (GARCIA, CARDOSO Jr, 2014). Conceitualmente, é uma atividade que implica realizar escolhas conscientes de ações no presente, que possam tornar viável a obtenção de resultados desejados para o médio ou longo prazo. Ainda, orienta possibilidades de aperfeiçoamento dos arranjos político-institucionais e de desenvolvimento dos serviços e bens dispostos à população (BRASIL, 2015). No entanto, a descentralização do planejamento e da implementação de políticas públicas teve maior impacto em alguns campos, tais como a saúde e a educação, entretanto, o fenômeno ocorreu de forma desigual entre os municípios sem que a sua sustentabilidade esteja perceptível (LIMA et al., 2020).

Os gestores entrevistados comentam que, até então, nunca foi formulado e implementado no órgão um planejamento estratégico. Tal cenário reflete a dificuldade encontrada pelos entes públicos em planejar suas ações, notadamente em áreas como a previdenciária, menos estruturadas nos municípios do que as políticas de saúde e educação, por exemplo. O trecho da fala de E6 exemplifica a situação enfrentada pelo IPREC:

O IPREC nunca possuiu um planejamento estratégico. Nosso mandato iniciou no dia 01/04/2021 e, para nossa surpresa, não encontramos nenhum planejamento estratégico, tático e operacional e muito menos um plano de ação anual como prevê a legislação municipal, inclusive. [...] A própria visão da administração pública que, infelizmente, não tem uma visão transversal e nem sistêmica de como as coisas se engendram para o resultado final no serviço ou bem prestado,

contribui pra isso. Esses são os maiores problemas pela falta de planejamento, além disso, nós temos ainda a fragilidade político-administrativa dos próprios dirigentes do Instituto, à medida que o mandato é de 3 anos. É um mandato muito curto para um planejamento de longo prazo (E6).

Assim, apesar de a autarquia deter de autonomia para organizar e exercer as atividades e serviços para as quais foi criada, inclusive para desenvolver o planejamento e a implementação da política previdenciária dos servidores municipais, o cenário demonstra que há limitadas capacidades técnicas e administrativas para isso. Nas falas de E2 e E4 pode-se verificar que a falta de planejamento impacta na qualidade das rotinas:

[...] Quanto aos problemas de não termos o planejamento em vigência, vejo que acabamos falhando em processos por não nos anteciparmos, não avaliarmos os cenários de antemão. Já pagamos algumas multas, por exemplo, porque faltou definir os prazos e responsáveis na atividade (E2).

Já existe um movimento para o planejamento no IPREC, já estamos tentando traçar uma linha para que o trabalho progrida, que não fique voltado a erros, em retrabalho. E sem planejamento o trabalho empaca, com frequência de erros e imprevisibilidade. O planejamento evita isso e faz o processo fluir, de forma contínua, nos ajuda a saber nossas responsabilidades, faz saber o papel de cada um. Isso é importante e vejo que vai nos impactar positivamente (E4).

Em mesmo sentido, o uso de ferramentas gerenciais para os controles internos da organização permite que esta identifique, compreenda e meça seus processos, inclusive aqueles a serem desenvolvidos futuramente, possibilitando a melhoria no nível de qualidade das práticas de gestão e do próprio planejamento. Neste aspecto, há lacunas em todas as áreas da gestão, visto a ausência de procedimentos como mapeamentos, manualização e padronização, componentes essenciais da certificação. Nos trechos das falas de E2 e E5 pode-se constatar esta situação:

No momento não temos manual próprio ou algo do tipo, pronto. [...] Vejo dificuldades relacionadas à falta de sinergia entre todas as áreas do IPREC (E2).

O manual é todo meu, dentro da minha mente. Como eu trabalho muito sozinha, sem ninguém aqui, faz até com que eu não sinta a necessidade de ter essas ferramentas (E5).

Portanto, a fim de se alcançar o objetivo proposto, a organização precisa desenvolver um olhar sistêmico e abrangente sobre seu conjunto de atividades, o que

inicialmente parte do mapeamento da sua Cadeia de Valor, método utilizado para a organização destes processos (MIRANDA, 2018b). Segundo o mesmo autor, a Cadeia de Valor em consonância com os Processos de Trabalho, que demonstram minuciosamente cada fase de um processo, “[...] são essenciais para que a aplicação da metodologia de gerenciamento de integridade, riscos e controles internos da gestão tenha maior efetividade” (MIRANDA, 2018b, p. 5).

4.2.2 Disponibilidade de recursos: tempo e humano

Inicialmente, é preciso pensar no planejamento dos recursos humanos da organização, e que precisa estar intrinsecamente ligado ao planejamento estratégico (LACOMBE, 2011). Segundo o autor, isto é vinculado ao fato de se alocar os recursos adequadamente, sem que haja desperdícios ou escassez. O mesmo cita algumas situações possíveis caso o planejamento não ocorra, tais como: equipes ou superdimensionadas ou abaixo do ideal em quantidade e qualidade e, ainda, a realização de treinamentos desnecessários em detrimento daqueles essenciais.

Nesse sentido, a falta de pessoal para executar atividades operacionais e de rotina foi um dos aspectos mencionados pelos entrevistados como barreira relevante para a obtenção de melhores padrões de desempenho organizacional. Nos trechos das falas de E3 e E4, citados abaixo, pode-se constatar a problemática:

Uma grande dificuldade é a falta de pessoal, com equipes muito reduzidas. Temos muita coisa a se fazer, muitas ideias, mas falta tempo e gente para colocarmos no papel e executar (E3).

A maior barreira que nós temos é a falta de pessoal. Nós temos poucos servidores efetivos e as diretorias, em função disto, não estão podendo gerenciar de modo integral, pois têm que trabalhar na parte operacional também. E isso ocorre pois não há pessoal, o que dificulta criar e pensar todas essas ferramentas (E4).

Cabe salientar que o cenário de escassez de profissionais na autarquia está intrinsecamente ligado à realidade fiscal do Município. Em 2021, a instituição promoveu concurso público para o provimento de três cargos técnico-administrativos que comporiam as equipes das diretorias, no intuito de ampliar consideravelmente a capacidade de produção dos serviços prestados. No entanto, dado os parâmetros da Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar n° 101, de 04 de maio de 2000) para a manutenção do equilíbrio das contas públicas, o Município e, portanto, sua autarquia,

estão impossibilitados de admitir servidores públicos que não sejam das áreas de educação, saúde e segurança, visto que tem ultrapassado nos últimos levantamentos o limite prudencial de despesas com gastos com pessoal (51,3%).

Desta forma, o incremento na disponibilidade de recursos humanos do Instituto, fator crucial para o sucesso das boas práticas de gestão almejadas, conforme relatado por todos os entrevistados, é elemento dependente de fatores externos ao órgão, impondo aos gestores a necessidade de desenvolver alternativas frente a adversidade. Correlatamente, os entrevistados percebem que a falta de tempo para dedicarem-se às atividades, somado à falta de pessoal, é entrave para o desenvolvimento do modelo de gestão moderno e eficiente almejado pela organização. Como exemplo, trechos das falas de E5 e E6:

[...] Isso é uma coisa que sinto bastante, em não ter tempo para pensar as atividades, nem para desenvolver um manual e nem para aprimorar os processos (E5).

Nós não temos pessoal suficiente para atender a demanda cotidiana de manutenção, concessão e revisão dos benefícios previdenciários e pagamentos destes, e muito menos tempo para planejar, para elaborar o planejamento estratégico e também operacional da unidade gestora para atendermos aos requisitos de certificação do pró-gestão (E6).

A gestão do tempo, nesse sentido, apresenta-se como ferramenta preponderante para auxiliar os gestores na resolução dos problemas diários como meio de impactar em seus níveis de desempenho. De acordo com Lima e Jesus (2011, p. 125), a administração do tempo pode ser entendida “[...] como um plano de utilização e controle do recurso da forma mais eficiente e eficaz possível”. Para as autoras, técnicas de gerenciamento do tempo, formatadas a partir de princípios de organização, controle e priorização, tendem a trazer resultados positivos, no entanto, é necessário que o indivíduo esteja comprometido com a aplicabilidade, visto que tal gerenciamento está mais voltado para as questões comportamentais do que para a tecnologia empregada (LIMA; JESUS, 2011). A seguir, como última categoria de análise, são apresentadas as percepções dos entrevistados acerca dos desafios impostos à autarquia na adoção das ações de educação previdenciária.

4.2.3 Política de educação previdenciária: da formação continuada ao diálogo com os segurados e a sociedade

Dentre os tópicos formadores do programa de certificação institucional, as ações de educação previdenciária são aquelas que diretamente estão ligadas à capacitação e qualificação dos servidores da autarquia, bem como aos projetos de extensão direcionados aos segurados, incluindo palestras, cursos e seminários que eduquem para o tema e para a vida pós-aposentadoria. A política de formação continuada, conforme os entrevistados, ainda não está formulada e implementada no Instituto para nenhum de seus públicos, no entanto, com a gestão atual vem ocorrendo mudanças significativas, o que percebe-se na fala de E1:

O que vejo e o que causou bastante espanto é, o IPREC, com toda essa idade que ele tem, só nesse último ano que os servidores começaram a ter cursos e congressos fora do local de trabalho e acho que isso já foi uma revolução para os servidores para aprimorarem seus conhecimentos nessa matéria (E1).

Para Gatti (2008), em razão das constantes evoluções nos conhecimentos, nas tecnologias e nas relações de trabalho em que as sociedades contemporâneas estão inseridas, a educação continuada tornou-se inevitável para a prática do trabalho nas mais diversas áreas de atuação profissional. No caso da instituição estudada, segundo analisado pelas falas dos entrevistados e exemplificado pelo trecho citado abaixo, os desafios neste quesito são acentuados pelas inúmeras modificações na legislação e em sistemas operacionais, como a reforma previdenciária municipal, o E-Social e a plataforma de compensação financeira entre regimes de previdência (COMPREV), que exigem que os servidores estejam devidamente habilitados para as novas metodologias.

De uns 08 meses para cá a presidência tem incentivado os servidores a participarem de treinamentos externos, de palestras, de seminários, visando qualificar os servidores num momento de plena mudança das regras previdenciárias, então isso se tornou extremamente necessário. [...] Claro, nesse aspecto depende muito do servidor, ele tem que se interessar por isso, tem que querer esse conhecimento, ou seja, deve ser provocado pela gestão e ao mesmo tempo ir atrás da sua formação (E5).

Assim, o que se infere é que há uma mudança de paradigma voltada ao processo de aprendizagem contínua dos servidores do órgão, a partir do incentivo da presidência do Instituto, o que, por sua vez, acaba impactando na produtividade e nos níveis de

eficiência e eficácia do trabalho realizado. Para E1 e E4, os recursos formativos demonstram-se essenciais para a qualidade na prestação dos serviços:

Tanto eu quanto o chefe de departamento previdenciário, fizemos cursos, e em momentos distintos, como o de compensação previdenciária que estávamos às cegas no IPREC e com a formação conseguimos defender o presidente de multas, de atrasos, por participarmos do congresso sobre o tema. Com certeza, tem surtido efeitos positivos (E1).

Os cursos são nossos tira-dúvidas, é aí onde a gente busca conhecimento, faz a nossa rede com colegas de outros institutos, compartilhando conhecimentos (E4).

Dessa maneira, na busca pela certificação de boas práticas de gestão, o órgão têm estabelecido ações de capacitação, essencialmente externas, que despontam como uma iniciativa de caráter estratégico da gestão e não meramente pontual. Todavia, a unidade gestora necessita garantir o acesso à formação continuada de modo planejado, o que implica no desenvolvimento de um plano de ação (requisito da dimensão Educação Previdenciária) que, além dos dirigentes, inclua os conselheiros do RPPS, garantindo acesso e recursos aos conhecimentos que desenvolvam suas competências. Na outra ponta, têm-se a problemática das atividades de educação e diálogo direcionadas aos segurados do RPPS e à sociedade de forma geral. De acordo com os relatos dos dirigentes, ações desta natureza são inexistentes, necessitando da atuação conjunta de toda a gestão para a formulação e implementação da política. A fala do entrevistado E6 traduz tal realidade:

Os desafios com esse diálogo são históricos e estruturais. O IPREC nunca teve de forma institucional, orgânica, planejada e sistêmica algum tipo de interação com os segurados, salvo no momento da concessão do benefício ou da revisão do mesmo. Então, nesse sentido, estamos a partir do Pró-Gestão na intenção de criar a dimensão de educação previdenciária [...], para que o Instituto possa criar um processo de interação com o segurado [...] (E6).

De acordo com Candeli (2021, p. 112), a educação previdenciária diz respeito “[...] à compreensão do direito à previdência social e de seu papel como política pública, à gestão, à governança e aos controles do RPPS nos seus mais variados aspectos [...]”. Portanto, para que tal dimensão seja plenamente atendida, temas como a elaboração do plano de capacitação dos servidores e de um programa de formação destinado aos segurados, bem como a realização de audiências públicas anuais, por exemplo, precisam entrar na pauta do planejamento do órgão em caráter prioritário, visto se tratar da dimensão que não possui procedimentos formais adotados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo discute aspectos de boas práticas gerenciais no contexto da gestão previdenciária de um regime próprio de previdência social (RPPS) municipal, a partir do processo de adesão da unidade gestora ao Programa Pró-Gestão, destinado a certificar RPPS que cumpram determinados padrões de qualidade em seus processos e atividades organizacionais. Essa pesquisa teve por objetivo analisar as percepções de gestores do IPREC quanto às dificuldades da gestão previdenciária para a obtenção da certificação institucional, à luz das dimensões do Programa Pró-Gestão RPPS. Como forma de respondê-lo, foram definidas três categorias de análise - (1) planejamento e organização das atividades, (2) disponibilidade de recursos: tempo e humano e (3) política de formação continuada: da formação continuada ao diálogo com os segurados e a sociedade –, sendo uma delas formatada a partir da codificação das falas dos entrevistados e as outras duas provenientes dos tópicos-chave apresentados na síntese teórica (quadro 3).

Inicialmente, considerando as práticas de planejamento e organização das atividades no Instituto, verificou-se que este apresenta limitações em suas capacidades técnico-administrativas para elaborar e promover processos e interações planejadas sob princípios estratégicos, que organizem e declarem as principais linhas de atuação da gestão previdenciária. Ainda, segundo a fala dos entrevistados, a ausência de instrumentos gerenciais, tais como mapeamentos, manuais e planos de ação, impõe obstáculos no alcance de efetividade e no desenvolvimento de melhorias das rotinas de trabalho. No geral, constatou-se que a organização necessita priorizar a construção de controles internos, inclusive quanto à consolidação e sistematização do planejamento estratégico, com olhar sistêmico e transversal sobre o conjunto das práticas de gestão, permitindo que os resultados almejados surjam a partir da aprendizagem coletiva. Em relação aos recursos tempo e humano e sua disponibilidade na organização, percebe-se que a escassez de ambos afeta diretamente a capacidade da gestão em desenvolver melhores padrões de desempenho organizacional. Segundo os relatos dos dirigentes, a dificuldade em dispor de pessoal qualificado e com condições de dinamizar o processo operacional do Instituto, os faz depender exclusivamente do trabalho de estagiários para auxiliá-los na execução das rotinas administrativas, o que, por sua vez, limita o uso do tempo para o planejamento e a resolução de demandas de nível tático e estratégico. Nesse aspecto, a utilização de técnicas de gerenciamento do tempo apresenta-se como

uma alternativa para que os gestores reúnam condições de cumprir as ações necessárias à certificação institucional.

Por último, quando se trata da política de educação previdenciária, o IPREC demonstrou não possuir um programa direcionado à formação continuada dos servidores lotados na autarquia, tampouco tem redigido e/ou implementado um conjunto de ações de acolhimento, educacionais e informativas voltadas aos segurados. Entretanto, de acordo com os relatos colhidos, tal dimensão vem recebendo a atenção necessária por parte da presidência, permitindo que movimentos de qualificação profissional já sejam parte da rotina da organização. Dessa forma, reforça-se a necessidade da inclusão do tema como prioritário na agenda da gestão e da participação dos atores impactados no desenvolvimento desta política, de modo que a sua implementação possa ocorrer com diálogo e planejamento. É, assim, desafio a ser enfrentado para a consolidação dos processos de ensino-aprendizagem na trajetória da instituição previdenciária.

Os achados do presente trabalho podem contribuir para que o Instituto (re)conheça lacunas em suas práticas de gestão e, a partir disto, desenvolva estratégias para solucioná-las, de modo a fundamentar os rumos e as tomadas de decisões envolvidas nos processos a serem considerados para a obtenção da certificação institucional almejada. Além disto, os construtos teóricos formulados para embasarem as questões da entrevista e as categorias de análise a priori, os quais buscaram sintetizar as dimensões do Pró-Gestão RPPS, podem servir como uma ferramenta para outras unidades gestoras em suas fases de diagnóstico para a adesão ao Programa.

Ressalta-se que a pesquisa realizada se enquadra como um estudo de caso único, portanto, os resultados apresentados limitam-se à organização pesquisada, não podendo ser generalizados. Como estudos futuros, se sugere o monitoramento e a avaliação dos processos administrativos documentados nas áreas de atuação de um regime próprio de previdência social, como forma de aferir o grau de qualidade existente e aquele desejável para a certificação. Ainda, que para além do olhar sobre as percepções de dirigentes e gestores sobre as práticas de gestão adotadas em autarquias deste tipo, estudos apontem pra a investigação das relações político-administrativas entre os entes federativos municipais e suas unidades gestoras previdenciárias, visando a identificar dinâmicas, condutas e capacidades estatais que possam influenciar na qualidade dos serviços prestados e, conseqüentemente, no equilíbrio financeiro e atuarial dos regimes próprios de previdência social.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L.. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**, Brasília, n. 10, 1997.
- ARANHA, A. L. M.; FILGUEIRAS, F.. Instituições de *accountability* no Brasil: mudança institucional, incrementalismo e ecologia processual. **Cadernos ENAP**, v. 44, p. 1-53, 2016.
- ARAÚJO, R. H. M. de; SOUTO, S. D. A. S.. Avaliação de controles internos no setor público: o caso da Secretaria da Controladoria Geral do Estado de Pernambuco. **Revista do TCU**, Brasília, n. 139, p. 72-83, mai-ago 2017.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010.
- BLIACHERIENE, A. C.; RIBEIRO, R. J. B.. **Construindo o planejamento público**: buscando a integração entre política, gestão e participação popular. São Paulo: Atlas, 2013.
- BRASIL. [Lei nº. 8.213, de 24 de julho de 1991]. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Brasília, 1991. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm>. Acesso em: 01 nov. 2021.
- BRASIL. Ministério da Previdência Social. [Portaria nº. 185, de 14 de maio de 2015]. Brasília: MPS, 2015. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-previdencia/pt-br/assuntos/previdencia-no-servico-publico/legislacao-dosrpps/portarias/portarias>. Acesso em: 15 out. 2021.
- BRASIL. Escola Nacional de Administração Pública. **Apostila Módulo 3 – Dimensões**. Brasília: Curso Pró-Gestão RPPS, 2018. Disponível em: <<https://www.escolavirtual.gov.br/curso/206>>. Acesso em: 03 nov. 2021.
- BRASIL. Portal do Ministério do Trabalho e Previdência. **Estatísticas e Informações dos RPPS**. 2021a. Disponível em: <<https://serprodrive.serpro.gov.br/s/DRyX4Pt8gjtno6n>>. Acesso em: 04 nov. 2021.
- BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria de Previdência. Secretaria Especial de Previdência e Trabalho. Subsecretaria dos Regimes Próprios de Previdência Social. **Manual do Pró-Gestão RPPS**. Brasília: ME/SEPRT/SPREV/SRPPS, 2021b. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-previdencia/pt-br/assuntos/previdencia-no-servico-publico/pro-gestao-rpps-certificacao-institucional>. Acesso em: 15 out. 2021.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração burocrática a gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 120, n. 1, p. 7-40, jan./abr., 1996.
- BRAUN, J. J. B.. Avaliação dos resultados dos regimes próprios de previdência dos servidores estaduais após a emenda constitucional 41/03. In: MOGNON, Alexander (coord.). **Regimes próprios**: aspectos relevantes. São Bernardo do Campo: ABIPEM, v. 7, p. 65-98, 2013.

CACHOEIRINHA. Decreto n.º 7086, de 10 de março de 2021. Suspende os efeitos do Decreto Nº 7.085, 09 março de 2021 e dá outras providências. **Diário Oficial [do] Município de Cachoeirinha**, Cachoeirinha, RS, ed. 1832, p. 1-2, 10 mar. 2021.

CACHOEIRINHA. [Lei Municipal n.º. 3.710, de 09 de agosto de 2013]. Cria a entidade autárquica Instituto de Previdência dos Servidores Públicos Municipais de Cachoeirinha (IPREC), disciplina o Regime Próprio de Previdência Social dos Servidores do Município de Cachoeirinha (RRPS), e dá outras providências. Cachoeirinha, 2013. Disponível em: <<https://cachoeirinha.atende.net/autoatendimento/servicos/legislacaomunicipal/detalhar/1>>. Acesso em: 13 nov. 2021.

CACHOEIRINHA. Instituto de Previdência dos Servidores Públicos Municipais de Cachoeirinha. **Reavaliação atuarial município de Cachoeirinha 2021**. Cachoeirinha, RS: 2022a. 60 p. Disponível em: <<https://previdenciacachoeirinha.atende.net/cidadao/pagina/2022>>. Acesso em: 06 abr. 2022.

CACHOEIRINHA. Instituto de Previdência dos Servidores Públicos Municipais de Cachoeirinha. **Relatório de gestão de 2021**. Cachoeirinha, RS: 2022b. 31 p. Disponível em: <<https://previdenciacachoeirinha.atende.net/cidadao/pagina/relatorios-de-gestao>>. Acesso em: 20 fev. 2022.

CANDELI, Daniel. **A política de compliance no âmbito do Rioprevidência**. 2021. 131 f. Dissertação de mestrado (Administração Pública). Fundação Getúlio Vargas, escola Brasileira de Administração Pública, Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <<https://hdl.handle.net/10438/30150>>. Acesso em: 29 jun. 2022.

CASTRO, J. A. de; RIBEIRO, J. A. C.. As políticas sociais e a Constituição de 1988: conquistas e desafios. In: **Políticas sociais: acompanhamento e análise**. Brasília, n. 17, IPEA, 2009.

CAVALLIERI, M. P.. **Estado, políticas públicas e previdência social no Brasil: uma análise a partir da aposentadoria por tempo de contribuição**. 2009. 104 f. Dissertação de mestrado (Sociologia). Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Ciências e Letras de Araraquara, 2009. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/11449/98971>>. Acesso em: 29 out. 2021.

CORDEIRO, M. P.. O Sistema Único de Assistência Social (SUAS): uma (breve) introdução. In: CORDEIRO, M. P.; SVARTMAN, B.; SOUZA, L. V. e (org). **Psicologia na Assistência Social: um campo de saberes e práticas**. São Paulo: Instituto de Psicologia, 2018.

DE TONI, Jackson. **Planejamento e elaboração de projetos: Um desafio para a gestão no setor público**. Porto Alegre, 2003.

ERDMANN, R. H.. **Gestão da qualidade no serviço público**. 1. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, UFSC [Brasília]: CAPES: UAB, 2011. v. 1. 116p.

FILGUEIRAS, Fernando. **Além da Transparência: Accountability e Política da Publicidade**. Lua Nova, 84, São Paulo, pp. 65-94, 2011.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GATTI, B. **Análise das políticas públicas para formação continuada no Brasil, na última década**. Revista Brasileira de Educação v. 13 n. 37 jan./abr. 2008, p.57-70. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rbedu/a/vBFnySRRBJFSNFQ7gthybkH/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 20 jun. 2022.

GIL, A. C.. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C.. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5 ed. Brasília: IBGC, 2015. Disponível em: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspxPubId=21138>>. Acesso em: 03 nov. 2021.

INSTITUTO DE PREVIDÊNCIA DOS SERVIDORES PÚBLICOS MUNICIPAIS DE CACHOEIRINHA. **[Portal do] IPREC**. Cachoeirinha, RS: IPREC, [s. d.]. Disponível em: <https://previdenciacachoeirinha.atende.net/cidadao/pagina/equipe-de-trabalho>. Acesso em: 02 jul. 2022.

IVANCEVICH, J. M. **Gestão de recursos humanos**. 10. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

JUNIOR, D. C. A.. **Excelência na gestão pública: gestão da qualidade no serviço público**. 2016, 51 f. Trabalho de Conclusão (Especialização em Administração Pública Efcaz). AVM Faculdade Integrada, Universidade Cândido Mendes, São Luís. 2016.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LACERDA, C. A. M.. **Gestão da qualidade na administração pública**. UFMT, Cuiabá, 2015.

LEITE, N. P. *et al.* Treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas: um desafio na estratégia organizacional. In: ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão; LEITE, Nildes Pitombo (org.). **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LIMA, M. do C. F.; JESUS, S. B. **Administração do tempo: um estudo sobre a gestão eficaz do tempo como ferramenta para o aumento da produtividade e worklife balance**. Revista de Gestão e Secretariado, São Paulo, v. 2, n. 2, p.121-144, jul. /dez. 2011. Disponível em: <<https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/48>>. Acesso em: 20 de jun. 2022.

LIMA, L. L. *et al.* **Planejamento governamental nos municípios brasileiros**: em direção a uma agenda de pesquisa. *Cadernos EBAPE.BR* [online]. 2020, v. 18, n. 2, pp. 323-335. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1679-395177989>>. Acesso em: 02 de jun. 2022.

LIZOTE, S. A. *et al.* Controles internos e sua relação com o desempenho organizacional. *Revista Mineira de Contabilidade*, [S. l.], v. 22, n. 2, p. 80–90, 2021. Disponível em: <https://crcmg.emnuvens.com.br/rmc/article/view/1133>. Acesso em: 05 maio 2022.

MACÊDO, B. L. de M.. **Análise normativa e financeira do regime de previdência própria dos servidores do município de Cruzeta/RN**. 2021. 56 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Direito) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Caicó, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/44762>. Acesso em: 10 jun. 2022.

MACHADO, M. R.; PASCHOAL, B.. Monitorar, Investigar, Responsabilizar e Sancionar: A multiplicidade institucional em casos de corrupção. *Rev. Novos Estudos*, São Paulo, v. 35, n. 1, mar. 2016.

MATIAS-PEREIRA, José. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. *Administração Pública e Gestão Social*, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 109-134, 2010. DOI: 10.21118/apgs.v2i1.4015. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4015>. Acesso em: 4 nov. 2021.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de planejamento governamental**: foco nas políticas públicas e nos indicadores sociais. São Paulo: Atlas, 2012.

MIRANDA, R. F. A. **Módulo 2 – estrutura do COSO ERM**. Brasília: Curso Implementando a gestão de riscos no setor público, 2018a. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4089/1/Modulo%202-Estrutura%20do%20COSO%20ERM.pdf>>. Acesso em: 03 nov. 2021.

MIRANDA, R. F. A. **Módulo 3 – ciclo de gerenciamento de riscos corporativos**. Brasília: Curso Implementando a gestão de riscos no setor público, 2018b. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4090>>. Acesso em: 10 jun. 2022.

NETO, R. M. de S. *et al.* Aplicação das sete ferramentas da qualidade em uma fábrica de blocos standard de gesso. In: **ENEGEP**, XXXVII, 2017, Joinville. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_239_385_34641.pdf>. Acesso em: 01 nov. 2021.

NOGUEIRA, N. G.. **O Equilíbrio financeiro e atuarial dos RPPS**: de princípio constitucional a política pública de Estado. Brasília: MPS, 2012. v. 34. (Coleção Previdência Social, Série Estudos).

NOGUEIRA, N. G.. Regime de previdência privada complementar dos servidores públicos: análise e perspectivas a partir das leis institucionais da FUNPRESP e da SP-PREVCOM. In: MOGNON, Alexander (coord.). **Regimes próprios**: aspectos relevantes. São Bernardo do Campo: ABIPEM, v. 7, p. 01-39, 2013.

O 'DONNELL, Guillermo. *Accountability* horizontal e novas poliarquias. *Lua Nova*, São Paulo, n. 44, p. 27-54, 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102_64451998000200003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 30 out.

2021.

OLIVEIRA, N. B. M. de. **Mapeamento e manualização de processos e estratégias para otimização de carteiras via Markowitz na gestão de recursos em RPPS**. 2022. 192 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP)–Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba, MG, 2022.

OLIVIERI, C.; NESTLEHNER, J.; PAIVA JR, P. C. de A. Governança, governança corporativa e governança pública: os diferentes debates de um conceito em construção. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 17, n.2, ed. 33, p. 230-247, jul-dez. 2018.

PALUDO, A. V.; PROCOPIUCK, M.. **Planejamento governamental**: referencial teórico, conceitual e prático. São Paulo: Atlas, 2011.

PORTO ALEGRE. Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul. **Melhores práticas na gestão dos regimes próprios de previdência social – RPPS**. 1 ed. Porto Alegre: TCE, 2017. Disponível em: <https://portal.tce.rs.gov.br/portal_tcers/rpps/files/assets/basic-html/page-1.html>. Acesso em: 27 out. 2021.

POSSAMAI, A. J.. 2016. **Dados Abertos no Governo Federal Brasileiro**: Desafios de Transparência e Interoperabilidade. Tese de doutorado (Ciência Política), UFRGS, pp. 49-89 (capítulo 2).

PRAZERES, J. P. E. **Identificação do mapa de fluxo de valor futuro em uma empresa de projetos**. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Engenharia de Produção). 2020, 57 f. Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça, 2020.

RAMOS, M. P.; SCHABBACH, L. M.. O estado da arte da avaliação de políticas públicas: conceituação e exemplos de avaliação no Brasil. **Rev. Adm. Pública**, v. 46, n. 5, p. 1271-1294, 2012.

SANTOS, L. A. dos *et al.* Mapeamento de processos: um estudo no ramo de serviços. **Iberoamerican Journal Of Industrial Engineering**, Florianópolis, v. 7, n. 14, p. 108-128, nov. 2015.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, Abril 2009.

SECCHI, Leonardo. **Políticas Públicas**: conceitos, esquemas de análise, casos práticos. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

SOUZA, G. de B. G.. **Manualização de controles internos**: termos de colaboração regulados pelo decreto nº 8.726/2016. Trabalho de Conclusão (Especialização em Gestão das Instituições Federais de Educação Superior). 2019, 50f. UFMG, Belo Horizonte, 2019.

SILVA, D. G. P. da. Regime próprio de previdência social. In: MOGNON, Alexander (coord.). **Regimes próprios**: aspectos relevantes. São Bernardo do Campo: ABIPEM, v. 7, p. 248-277, 2013.

SIVIERO, P. C. L. Desafios enfrentados pelos regimes de previdência no Brasil: o papel

das premissas atuariais nos RPPS municipais. **Revista Brasileira de Estudos de População**, [S. l.], v. 36, p. 1–4, 2019. Disponível em: <https://www.rebep.org.br/revista/article/view/1492>. Acesso em: 8 nov. 2021.

TEIXEIRA, R. F.; PACHECO, M. E. C. Pesquisa social e a valorização da abordagem qualitativa no Curso de Administração: a quebra dos paradigmas científicos. **Revista de Gestão**, v. 12, n. 1, p. 55-68, 2005. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/26959/pesquisa-social-e-a-valorizacao-daabordagem-qualitativa-no-curso-de-administracao—a-quebra-dos-paradigmas-cientificos/i/pt-br>. Acesso em; 30 nov. 2021.

VELOSO, L. B.. **O planejamento estratégico no contexto de elaboração do plano plurianual municipal**. 2009, 62 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Administração Pública Eficaz). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

VILLELA, C.S.S. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

VISENTINI, M. S.; SANTOS, M. dos. Transparência na Gestão Pública Municipal Evidenciada nos Portais Eletrônicos dos Municípios do Conselho Regional de Desenvolvimento (Corede) das Missões/RS. **Desenvolvimento em Questão**, [S. l.], v. 17, n. 49, p. 158–175, 2019. DOI: 10.21527/2237-6453.2019.49.158-175. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/8082>. Acesso em: 01 jun. 2022.

APÊNDICE A – TERMO DE AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL

Nota de esclarecimento para Autorização Institucional

Prezado(a) Senhor(a):

Solicitamos sua autorização para realização da pesquisa, em sua instituição, intitulado boas práticas de gestão: um estudo sobre a gestão previdenciária do regime próprio de previdência social de Cachoeirinha/RS, de autoria de Jacques Humberto Arboite Oliveira e orientado pelo professor Dr. Leander Luiz Klein. Este projeto tem como objetivo analisar as percepções de gestores do IPREC quanto às dificuldades da gestão previdenciária para a obtenção da certificação institucional, à luz das dimensões do Programa Pró-Gestão RPPS. O procedimento adotado será a realização de entrevistas individuais. Esta atividade não apresenta riscos aos participantes. Espera-se, com esta pesquisa, trazer benefícios em longo prazo, permitindo, por exemplo, que os gestores possam, de modo abrangente, identificar e analisar seus processos e práticas internas e, a partir disto, promover ações para o reconhecimento da excelência na gestão do Instituto.

A qualquer momento, o(a) senhor(a) poderá solicitar esclarecimentos sobre o trabalho que está sendo realizado e, sem qualquer tipo de cobrança, poderá retirar sua autorização. O pesquisador está apto a esclarecer estes pontos e, em caso de necessidade, dar indicações para contornar qualquer mal-estar que possa surgir em decorrência da pesquisa. Os dados obtidos nesta pesquisa poderão ser utilizados na publicação de artigos científicos, contudo, assumimos a total responsabilidade de não publicar qualquer dado que comprometa o sigilo da participação dos integrantes de sua Instituição.

Nomes, endereços e outras indicações pessoais não serão publicados em hipótese alguma. A participação será voluntária e não remunerada.

Nome do Pesquisador	Telefone	Assinatura
Jacques Humberto Arboite Oliveira	(51) 30412930	

Autorização Institucional

Declaro que fui informado(a) dos objetivos da pesquisa acima, e concordo em autorizar a execução da mesma no IPREC/RS. Sei que a qualquer momento posso revogar esta autorização sem a necessidade de prestar qualquer informação adicional. Declaro, também, que não recebi ou receberei qualquer tipo de pagamento por esta autorização bem como os participantes também não receberão qualquer tipo de pagamento. Após sermos devidamente informados de todos os aspectos deste estudo e termos esclarecido todas as nossas dúvidas, autorizamos sua realização nesta Instituição e:

() concordamos com a identificação da instituição no relatório da pesquisa e em apresentações acadêmicas.

() não autorizamos a identificação da instituição no relatório da pesquisa e em apresentações acadêmicas.

Responsável Institucional (carimbo)

Cachoeirinha, ____ de _____ de 20__.

Documento em 2 vias: 1ª via instituição e 2ª via pesquisador.

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1) Em relação aos processos e atividades de gestão, existem manuais, mapeamentos, fluxogramas ou outras ferramentas de auxílio para a execução de suas rotinas? Se sim, estas são úteis e acessíveis no seu dia a dia?
- 2) Que dificuldades você enxerga para que todas as atividades, processos e rotinas sejam mapeadas e manualizadas no IPREC?
- 3) Com base nas suas percepções, o que é necessário para desenvolver um sistema de monitoramento e avaliação voltados às práticas de gestão nas quais você atua ou conduz, considerando possíveis obstáculos e desafios para isso?
- 4) Há, no IPREC, planejamento estratégico para o prazo de cinco anos e revisão anual?
- 5) Que dificuldades você enxerga para a implementação e acompanhamento do planejamento nas áreas de atuação do RPPS e, ainda, quais problemas você destacaria que são causados pela falta de planejamento no âmbito do IPREC?
- 6) Na sua percepção, como a gestão do IPREC enfrenta o desafio de promover ações de diálogo com os segurados e a sociedade? Disserte sobre.
- 7) Na sua percepção, a averiguação do grau de cumprimento dos objetivos de gestão e de eficiência operacional na sua área de atuação ocorre de forma eficiente, transparente e rotineira? Disserte sobre.
- 8) Como você enxerga as ações de educação previdenciária promovidas pelo IPREC voltadas ao desenvolvimento profissional dos servidores que atuam na autarquia?
- 9) As ações costumam resultar em conhecimentos instrumentais para as rotinas de trabalho? Comente sobre.
- 10) Quais desafios precisam ser enfrentados pelo IPREC no desenvolvimento de ações de educação previdenciária, destinadas aos segurados?