

## A INSTITUCIONALIZAÇÃO DO PROGRAMA PRÓ-GESTÃO RPPS: A ANÁLISE DA UNIDADE GESTORA NÍVEL IV

### THE INSTITUTIONALIZATION OF THE RPPS PRO-MANAGEMENT PROGRAM: THE ANALYSIS OF THE LEVEL IV MANAGEMENT UNIT

Filipy Furtado Sell <sup>1</sup> , João Victor Reis Alves <sup>2</sup>

A busca pelo equilíbrio financeiro e atuarial da Previdência Social no Brasil vem promovendo discussões acerca de reformas na legislação previdenciária do país; porém, no que diz respeito aos Regimes Próprios de Previdência Social (RPPSs), tais debates permeiam também reformas estruturais e administrativas. Com intuito de fomentar e reconhecer boas práticas de gestão adotadas pelos RPPSs foi instituído o Programa de Certificação Institucional e Modernização da Gestão dos Regimes Próprios de Previdência Social da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios (Pró-Gestão RPPS). Este artigo tem como objetivo analisar como ocorreu o processo de institucionalização do programa Pró-Gestão RPPS, com base no modelo proposto por Tolbert e Zucker (1999), no Instituto de Previdência do Município de Jundiá (IPREJUN), primeira unidade gestora com certificação em nível máximo. Realizou-se um estudo de caso operacionalizado através de entrevistas semiestruturadas em conjunto com documentos, analisados a partir da Análise Textual Discursiva. Os achados descrevem o processo decorrido pelo instituto para alcançar a etapa de Sedimentação e os fatores que influenciaram na sua total institucionalização, bem como indicam a adequação do Pró-Gestão RPPS aos atuais modelos de gestão pública e às reformas necessárias na previdência dos servidores públicos.

**Palavras-chave:** Regime Próprio de Previdência Social; Pró-Gestão RPPS, Processo de Institucionalização.

The search for financial and actuarial balance of Social Security in Brazil has been promoting discussions about reforms in the country's social security legislation; however, with regard to the Own Social Security Regimes (RPPSs), such debates also permeate structural and administrative reforms. In order to encourage and recognize good management practices adopted by the RPPSs, the Institutional Certification and Modernization Program for Management of Social Security Regimes of the Union, States, Federal District and Municipalities (RPPS Pro-Gestão) was instituted. This article aims to analyze how the process of institutionalization of the Pró-Gestão RPPS program took place, based on the model proposed by Tolbert and Zucker (1999), at the Instituto de Previdência do Município de Jundiá (IPREJUN), the first management unit certified in Maximum level. A case study operationalized through semi-structured interviews was carried out together with documents, analyzed from the Discursive Textual Analysis. The findings describe the process followed by the institute to reach the Sedimentation stage and the factors that influenced its total institutionalization, as well as indicate the adequacy of Pró-Gestão RPPS to current models of public management and the necessary reforms in the pension of civil servants.

**Palavras-chave:** Own Social Security System; RPPS Pro-Management, Institutionalization Process.

#### Autor correspondente:

Filipy Furtado Sell

E-mail: [filipysell@ufpa.br](mailto:filipysell@ufpa.br)

**Declaração de interesses:** Os autores certificam que não possuem implicação comercial ou associativa que represente conflito de interesses em relação ao manuscrito.

#### Authors' Contributions:

<sup>1, 2, 3</sup> Conceptualization

<sup>1, 2, 3</sup> Data collect

<sup>1, 2, 3</sup> Analysis

<sup>1, 2, 3</sup> Writing and Editing

<sup>1,2</sup> Universidade Federal do Pará

## INTRODUÇÃO

A busca pelo equilíbrio financeiro e atuarial da Previdência Social no Brasil vem, nas últimas décadas, promovendo discussões acerca de reformas na legislação previdenciária do país, tanto para o Regime Geral de Previdência Social (RGPS), quanto para os Regimes Próprios de Previdência Social (RPPSs).

No tocante aos RPPSs, regimes de filiação obrigatória pelos servidores públicos de cargos efetivos, tais debates permeiam além de reformas legislativas dificuldades de ordem política, técnica e de gestão, nas unidades gestoras – entidade ou órgão cuja finalidade é a administração, o gerenciamento e a operacionalização do RPPS (CALAZANS et al., 2013).

Com intuito de fomentar e reconhecer boas práticas de gestão adotadas pelos RPPSs, foi instituído o Programa de Certificação Institucional e Modernização da Gestão dos Regimes Próprios de Previdência Social da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios (Pró-Gestão RPPS), composto por 24 ações, divididas em 3 dimensões: Controles Internos, Governança Corporativa e Educação Previdenciária (BRASIL, 2015).

Contudo, após 5 anos de vigência do programa, apenas 64 unidades gestoras – dentre 2146 – conseguiram obter a certificação (BRASIL, 2020b). Para Moraes et al. (2018) é necessário verificar a adequação do Pró-Gestão RPPS à realidade e às necessidades dos RPPSs, haja vista a inexpressiva participação dos institutos de previdência na elaboração do programa, bem como na sua adesão.

Em vista as mudanças incentivadas pelo Pró-Gestão RPPS, o estudo estará embasado na Teoria Institucional, a qual explica como as organizações se modificam em resposta às pressões provenientes do ambiente no qual estão inseridas (MEYER; ROWAN, 1977; ZUCKER, 1987). Pressões estas (internas ou externas), decorrentes de um processo de legitimação que conduzem a organização a um isomorfismo com o ambiente institucional (DREHMER; RAUPP; ROSA, 2017).

Quanto ao processo de institucionalização, será adotado o modelo idealizado por Tolbert e Zucker (1999), que consiste em 3 fases: habitualização (pré-institucional); objetificação (semi-institucional); e sedimentação (total institucionalização). A seleção deste modelo deve-se à sua adequação à análise da institucionalização de metodologias e práticas de gestão, amplamente utilizado na área das Ciências Sociais Aplicadas (por exemplo: CEREZER, 2017; DIAS et al., 2020; GUERREIRO et al., 2005; KREUZBERG; BECK; LAVARDA, 2016; PEREIRA et al., 2019; Lisboa, Luz, Sell & Lunkes, 2018; THANANCHAYAN; GOONERATNE, 2018).

Diante desse cenário, propõe-se um estudo de caso junto ao Instituto de Previdência do Município de Jundiaí (IPREJUN), que busca investigar o seguinte problema de pesquisa: Como ocorreu o processo de institucionalização do programa Pró-Gestão RPPS em uma unidade gestora?

Para tanto, o objetivo deste trabalho é analisar como ocorreu o processo de institucionalização do programa Pró-Gestão RPPS em uma unidade gestora. Quanto à escolha do IPREJUN, deu-se ao fato de ser, até o início da pesquisa, a única unidade gestora a ter obtido a certificação em nível máximo, correspondente ao cumprimento de todas as 24 ações do programa no nível de aderência IV (BRASIL, 2020b).

Ademais, o presente trabalho contribui para a promoção da discussão acerca de um tema que não teve a efetiva participação das unidades gestoras fornecendo evidências do processo de institucionalização do Pró-Gestão RPPS, por um instituto com certificação em nível IV (nível máximo de certificação), o que auxiliará os gestores de outros institutos na implementação do programa.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

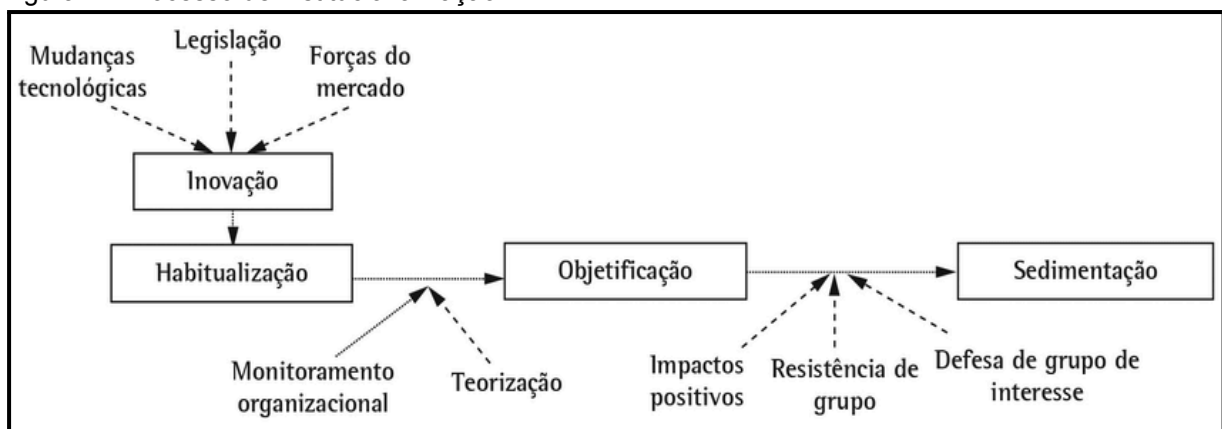
A Teoria Institucional auxilia na compreensão de como as organizações se modificam em resposta às pressões provenientes do ambiente no qual estão inseridas (MEYER; ROWAN, 1977; ZUCKER, 1987). Em linha, esta pesquisa segue a perspectiva da Nova Sociologia Institucional por perceber que efeitos externos à organização as moldam na busca por legitimidade (TOLERT; ZUCKER, 1999).

A Nova Sociologia Institucional tem como enfoque o processo de legitimação que conduzem as organizações a adotarem práticas e crenças em conformidade com o ambiente institucional (GUERREIRO et al., 2005). Para DiMaggio e Powell (1983) a institucionalização de estruturas e práticas gerenciais decorrem, portanto, da busca por legitimidade e não necessariamente da busca por eficiência.

Para Alves, Castro e Souto (2014) a institucionalização é um processo social, presente em organizações, que justifica e auxilia a compreender a adoção de uma prática e sua continuidade ao longo do tempo. A fim de ilustrar o processo de institucionalização de novos arranjos estruturais, Tolbert e Zucker (1999) produziram um modelo que consiste em 3 estágios: habitualização (pré-institucionalização); objetificação (semi-institucionalização); e sedimentação (total institucionalização), conforme apresentado na Figura 1.

Apesar das críticas quanto à suposta abordagem determinística e unidirecional deste modelo, o seu formato de apresentação, dividido em estágios de institucionalização, não pressupõe um processo necessariamente linear (ALVES; CASTRO; SOUTO, 2014).

Figura 1 - Processo de Institucionalização



Fonte: Tolbert e Zucker (1999, p. 207).

O processo de institucionalização inicia com a habitualização, que consiste na geração de novos arranjos estruturais em resposta às pressões organizacionais decorrentes de mudanças tecnológicas, legislativas ou de mercado (TOLBERT; ZUCKER, 1999). Durante a pré-institucionalização, organizações que enfrentam pressões semelhantes tendem a imitar soluções uma das outras, contudo não há um consenso, por parte dos gestores, quanto à necessidade e utilidade das inovações propostas (THANANCHAYAN; GOONERATNE, 2018).

A segunda etapa do processo de institucionalização, ou semi-institucionalização (Kreuzberg, Beck & Lavarda, 2016), é a objetificação, que acompanha a difusão desses novos arranjos nas organizações; nessa etapa, porém, há o desenvolvimento de algum grau de consenso entre os gestores, o qual pode ocorrer a partir de dois mecanismos distintos – não necessariamente não relacionados (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

O primeiro mecanismo é coleta de informações, das mais variadas fontes, para avaliar a eficácia e os parâmetros de risco de se adotar uma nova estrutura (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Dessa forma, a objetificação é uma consequência parcial do monitoramento dos resultados alcançados pelas organizações que implementaram as novas estruturas previamente (THANANCHAYAN; GOONERATNE, 2018).

Quanto ao segundo mecanismo, diz respeito à atuação dos champions, que são organizações que lideram e promovem a difusão de novas estruturas, mediante duas tarefas de teorização: a definição de um problema organizacional genérico e a justificação de um novo arranjo estrutural como solução para esse problema (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

A última etapa do processo é a sedimentação, baseada fundamentalmente na continuidade histórica da estrutura e em sua sobrevivência para as futuras gerações de membros da organização (TOLBERT; ZUCKER; 1999). Portanto, a total institucionalização caracteriza-se tanto pela disseminação completa de estruturas em todo o grupo de atores teorizados como adotantes apropriados, quanto pela perpetuação de estruturas por um longo período de tempo (GUERREIRO et al., 2005).

Contudo, Tolbert e Zucker (1999) destacam que, mesmo sem a provável resistência de grupos prejudicados pelos novos arranjos estruturais, é necessário que tais estruturas demonstrem resultados positivos, pois, caso contrário, a disseminação e manutenção das estruturas será afetada. Logo, para as autoras, a total institucionalização depende dos efeitos conjuntos de três fatores: i) correlação positiva com os resultados desejados; ii) resistência relativamente baixa de grupos com interesses conflitantes; e iii) apoio contínuo de grupos de defesa.

## PRÓ-GESTÃO RPPS

A Constituição Federal de 1988 (CF/88) prevê dois tipos de regimes previdenciário de caráter obrigatório: o Regime Geral de Previdência Social (RGPS) e o Regime Próprio de Previdência Social (RPPS) (LIMA; AQUINO, 2019). Conforme a Portaria MPS Nº 402 (BRASIL, 2008), o RPPS é o regime dos servidores públicos de cargos efetivos vinculados a entes federados que optarem por instituí-lo, o qual será administrado, gerenciado e operacionalizado por entidade ou órgão integrante da estrutura da Administração Pública, intitulado unidade gestora.

Mesmo poucos anos após a promulgação da CF/88 já se discutiam propostas de reforma na previdência social (SANTOS, 2014). Para Fernandes e Gremaud (2003), a necessidade de reforma nos RPPSs deve-se, sobretudo, a dois fatos: o déficit do sistema previdenciário; e as diferenças de tratamento entre trabalhadores celetistas e estatutários.

Contudo, em observância a preservação do equilíbrio financeiro e atuarial, Caetano (2010) destaca que, além de reformas paramétricas (alterações legislativas), são necessárias mudanças de ordem estrutural (forma de financiamento dos benefícios concedidos) e administrativa. Haja vista que as unidades gestoras também enfrentam dificuldades de ordem política, técnica e de gestão (CALAZANS et al., 2013).

Desde 2011, na 36ª Reunião do Conselho Nacional dos Dirigentes de Regimes Próprios de Previdência Social (CONAPREV) vinha-se debatendo a proposta da criação de uma certificação institucional – com intuito de fomentar e reconhecer boas práticas de gestão adotadas pelos RPPSs. Em março de 2015, após o fomento dessa proposta, a qual contou com a participação de representantes dos RPPSs de alguns entes federativos e associações que representam os institutos de previdência, foi apresentada a versão final do documento, durante a 52ª Reunião Ordinária do CONAPREV (BRASIL, 2020a).

Em maio do mesmo ano foi instituído, mediante a Portaria MPS nº 185/2015, o Programa de Certificação Institucional e Modernização da Gestão dos Regimes Próprios de Previdência Social da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios (Pró-Gestão RPPS) (BRASIL,

2015). Após o processo de consulta pública para apresentação de dúvidas, críticas e sugestões acerca do Manual do Pró-Gestão RPPS, foi aprovada em janeiro de 2018 a sua primeira versão.

O programa, de adesão facultativa, tem por objetivo incentivar os RPPSs a adotarem melhores práticas de gestão previdenciária, proporcionando maior controle dos seus ativos e passivos e mais transparência no relacionamento com os segurados e a sociedade (BRASIL, 2015). Portanto, o Pró-Gestão RPPS acompanha as mudanças propostas pelos atuais modelos de gestão pública, que se destacam pela promoção da participação social, da accountability e da governança (CAVALCANTE, 2018).

O Pró-Gestão RPPS é composto por 24 ações, divididas em 3 dimensões (Quadro 1): Controles Internos; Governança Corporativa; e Educação Previdenciária. Cada ação possui quatro níveis de aderência, que representam os diferentes graus de complexidade que poderão ser atingidos, tendo o Nível IV como mais complexo. Para a obtenção da certificação em determinado nível, o ente deve demonstrar à entidade certificadora que atingiu esse nível em todas as ações avaliadas – caso seja atingido diferentes níveis de aderência nas ações, a certificação será determinada pelo nível mais simples dentre aqueles atingidos (BRASIL, 2020a).

Quadro 1 – Ações relacionadas à cada dimensão do Pró-Gestão RPPS

|            |  |
|------------|--|
| <b>I</b>   | <b>CONTROLES INTERNOS:</b>   |
| 1.1        | Mapeamento das atividades das áreas de atuação do RPPS;  |
| 1.2        | Manualização das atividades das áreas de atuação do RPPS;  |
| 1.3        | Capacitação e certificação dos gestores e servidores das áreas de risco;                           |
| 1.4        | Estrutura de controle interno;   |
| 1.5        | Política de segurança da informação;   |
| 1.6        | Gestão e controle da base de dados cadastrais dos servidores públicos, aposentados e pensionistas. |
| <b>II</b>  | <b>GOVERNANÇA CORPORATIVA:</b>   |
| 2.1        | Relatório de Governança Corporativa;   |
| 2.2        | Planejamento;  |
| 2.3        | Relatório de Gestão Atuarial;  |
| 2.4        | Código de Ética da Instituição;  |
| 2.5        | Políticas Previdenciárias de Saúde e Segurança do Servidor;  |
| 2.6        | Política de Investimentos;   |
| 2.7        | Comitê de Investimentos;   |
| 2.8        | Transparência;   |
| 2.9        | Definição de Limites de Alçadas;   |
| 2.10       | Segregação das Atividades;   |
| 2.11       | Ouvidoria;   |
| 2.12       | Diretoria Executiva;   |
| 2.13       | Conselho Fiscal;   |
| 2.14       | Conselho Deliberativo;   |
| 2.15       | Mandato, Representação e Recondução;   |
| 2.16       | Gestão de Pessoas.   |
| <b>III</b> | <b>EDUCAÇÃO PREVIDENCIÁRIA:</b>  |
| 3.1        | Plano de Ação de Capacitação   |
| 3.2        | Ações de Diálogo com os Segurados e a Sociedade  |

Fonte: Adaptado de Brasil (2020a).

No tocante à dimensão “Controles Internos”, refere-se ao conjunto de políticas e procedimentos implementados para garantir uma razoável certeza de que os objetivos – estratégicos, operacionais, de conformidade e de evidenciação – da unidade gestora sejam atingidos (BRASIL, 2020a).

O sistema de controle interno no setor público, visa apoiar o controle externo exercido pelo Poder Legislativo com o auxílio do Tribunal de Contas, a fim de prevenir ações incorretas ou ilícitas que possam atentar contra os princípios da administração pública (CALIXTO; VELASQUEZ, 2005; SOARES; SCARPIN, 2013). Sendo, portanto, um instrumento decisivo ao gestor público, tanto no cumprimento dos aspectos legais da aplicação dos recursos, quanto na otimização de sua gestão (SOARES; SCARPIN, 2013).

Quanto à dimensão “Governança Corporativa”, trata-se do conjunto de processos, políticas e normas aplicados ao instituto de previdência – fundados nos princípios de transparência, equidade, accountability e responsabilidade – com o objetivo de consolidar boas práticas de gestão e garantir a proteção dos interesses dos segurados (BRASIL, 2020a).

Segundo Benedicto et al. (2013), apesar de a governança corporativa ser oriunda do setor privado, a adoção de práticas de governança é fundamental para o setor público. Pois ambos enfrentam questões que envolvem a separação entre propriedade e gestão, responsável pelo conflito de agência (MATIAS-PEREIRA, 2010; PEIXOTO et al., 2019). Conforme Gouveia, Costa e Tavares (2017), é necessário que a estrutura legal dos conselhos de administração e fiscal no âmbito dos RPPSs possibilite a mitigação desse conflito.

Quanto à dimensão “Educação Previdenciária”, divide-se em dois conjuntos de ações: o primeiro refere-se às ações de capacitação, qualificação e treinamento ofertadas aos servidores, segurados, gestores e conselheiros e aos diferentes profissionais que se relacionam ao RPPS, a respeito de assuntos relativos à previdência social, à gestão e à governança; o segundo conjunto, diz respeito às ações de melhoria da qualidade de vida dos segurados, bem como à divulgação de informações relativas ao resultado da gestão do RPPS (BRASIL, 2020a).

A ausência e a hipossuficiência de informações sobre a legislação pertinente à previdência social trazem graves prejuízos aos segurados e beneficiários desse sistema (BERWANGER, 2014). Em vista ao envelhecimento acelerado da população brasileira, o que aumenta a quantidade de segurados e beneficiários da previdência, torna-se fundamental o desenvolvimento de programas de Preparação para a Aposentadoria e de Projeto de Vida Pós-aposentadoria (FRANÇA; SOARES, 2009; PEREIRA; CAMPANI, 2021).

Ademais, França e Soares (2009) ressaltam que tais programas auxiliam no bem-estar dos aposentados, o projeto de vida pós-aposentadoria oportuniza novas experiências, como o desenvolvimento de habilidades e aptidões, além de inseri-los em atividades voltadas para saúde, investimentos, relacionamentos, cultura e lazer.

Por último, cabe destacar o aspecto da transparência e prestação de contas da dimensão “Educação Previdenciária”, que exige a realização de pelo menos uma audiência pública anual para exposição e debates sobre o resultado da gestão do RPPS (BRASIL, 2020a). Contudo, Louzano et al. (2019) ressaltam a necessidade de ajustes para que a accountability seja efetiva, haja vista que a formalidade técnica utilizada na divulgação de informações aos beneficiários e segurados compromete o entendimento.

## PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Este artigo se baseia em um estudo de caso realizado no Instituto de Previdência do Município de Jundiá (IPREJUN), a partir de análise documental e entrevistas. Segundo Yin (2001), para esse procedimento de pesquisa, um ponto bastante relevante é a triangulação de

dados – utilização de várias fontes de evidências –, pois possibilita uma investigação mais profunda dos elementos ou eventos estudados.

Conforme Moll, Major e Hoque (2006), em estudos organizacionais a escolha do caso deve estar pautada pela sua relevância, por exemplo, organizações que se destacam economicamente, por seu porte ou por ofertar novas técnicas. Sendo assim, a escolha dessa entidade em particular se deu por, até a fase inicial da pesquisa em julho de 2020, ser o único instituto de previdência a ter obtido a certificação Pró-Gestão RPPS em nível IV (BRASIL, 2020b).

O IPREJUN é uma autarquia do município de Jundiaí/SP criada em 2002, cuja atividade principal é gestão dos recursos provenientes, sobretudo, do orçamento municipal e da contribuição previdenciária dos servidores ativos e inativos, e pensionistas, a fim de custear os benefícios da previdência social dos servidores públicos efetivos do município. O quadro de pessoal da entidade é composto por 18 servidores, dos quais 3 participam da Diretoria Executiva, formada pelo: Diretor Presidente (DP); Diretora do Departamento de Planejamento, Gestão e Finanças (DPGF); e Diretora do Departamento de Benefícios (DB). Além disso, possui em sua estrutura o Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal e Comitê de Investimentos.

O método de coleta de dados foi à realização de coleta de documentos no site da organização e de entrevistas semiestruturadas com a DPGF e com o DP (Quadro 2), bem como a seleção de documentos relacionados ao Planejamento Estratégico da organização e ao desenvolvimento das ações do Pró-Gestão RPPS.

Quadro 2 – Documentos e Caracterização dos sujeitos

| Documentos                                      |                      | Período de elaboração do documento   |                           |                |
|---|----------------------|--|---------------------------|----------------|
| Ata da Reunião do Comitê de Investimentos (ACI) |                      | 10/2019; 04/2021; 01/2022; 02/2022; 03/2022; e 04/2022   |                           |                |
| Ata da reunião do Conselho Deliberativo (ACD)   |                      | 03/2018; 04/2018; 05/2018; 01/2019; 01/2022; e 04/2022   |                           |                |
| Contrato com a certificadora                    |                      | 01/2022  |                           |                |
| Auditoria de certificação (AC)                  |                      | 2020 e 2021  |                           |                |
| Termo de concessão de certificação (TCC)        |                      | 2019 e 2022  |                           |                |
| Contrato de Gestão – IPREJUN e PMJundiaí        |                      | 2020   |                           |                |
| Relatório de Governança Corporativa (RGV)       |                      | 03/2018; 06/2018; 09/2018; 12/2018; 03/2019; 06/2019; 09/2019; 12/2019; 03/2020; 06/2020; 09/2020; 12/2020; 03/2021; 06/2021; 09/2021; e 12/2021 |                           |                |
| Planejamento 2018-2023                          |                      | 2018   |                           |                |
| Plano de Ação Anual                             |                      | 2018; 2019; e 2020   |                           |                |
| Relatório do Controle Interno Mensal (CIm)      |                      | 01/2019; 02/2019; 05/2019; 07/2019; 09/2019; 10/2019; 11/2019; 12/2019; 01 a 12/2020; 01 a 12/2021; e 01 a 03/2022                               |                           |                |
| Entrevistas                                     |                      |  |                           |                |
| Sujeito   | Tempo na organização | Formação   | Método de coleta de dados | Data da coleta |
| DPGF  | 4 anos               | Graduação em Administração de Empresas. Pós-Graduação em Gestão Financeira e Controladoria   | Entrevista                | 23/10/2020     |
| DP  | 4 anos               | Graduação em Direito   | Questionário              | 18/11/2020     |

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Foram coletados 73 (setenta e três documentos). Todos os documentos foram lidos na íntegra. Após a primeira leitura, elaborou-se a segunda leitura com o intuito de coletar dados sobre a institucionalização do RPPS no IPREJUN. Os dados coletados foram tabulados em planilha Excel para posterior análise.

A primeira entrevista ocorreu por videochamada com DPGF e foi gravada mediante autorização do entrevistado; em seguida, a transcrição da gravação foi encaminhada à entrevistada para validação. Ademais, foi solicitado a participação de outros servidores responsáveis pela implementação do programa, onde apenas DP aceitou participar, respondendo por e-mail a entrevista as perguntas elaboradas para as entrevistas.

Em seguida, procedeu-se a Análise Textual Discursiva, que segundo Moraes (2003), consiste em um processo de análise textual composto por um ciclo formado por três elementos, do qual emergem novos conhecimentos a partir do processo auto-organizado de construção de compreensão (Quadro 3).

Quadro 3 - Ciclo da Análise Textual Discursiva

| Ciclo   |                             | Descrição  |
|---------|-----------------------------|--|
| Estágio | Elemento                    |  |
| 1º      | Desmontagem dos textos      | Exame dos materiais em seus detalhes, fragmentando-os (Desconstrução) no sentido de atingir unidades constituintes de análise dos fenômenos estudados (Unitarização).                                      |
| 2º      | Estabelecimento de relações | Construção de relações entre as unidades de base, combinando-as e classificando-as no sentido de compreender como esses elementos unitários podem ser reunidos na formação das categorias (Categorização). |
| 3º      | Captando o novo emergente   | Explicitação – construção de metatextos – das novas estruturas emergentes baseada nos produtos da análise (Comunicação)  |

Fonte: Adaptado de Moraes (2003)

Para Moraes e Roque (2006), a Análise Textual Discursiva é uma abordagem de análise de dados que transita entre a análise de conteúdo e a análise de discurso, descrita como um processo de separação dos textos em unidades e articulação de significados semelhantes para interpretação e produção de argumentos.

## RESULTADOS

Nesta seção apresenta-se os resultados da pesquisa, bem como sua análise, tendo como base os dados coletados das entrevistas e de documentos da entidade. Analisou-se a implementação do Pró-Gestão RPPS pelo IPREJUN, a fim de compreender como ocorreu o seu processo de institucionalização. Visto que a institucionalização é um processo social que justifica e auxilia a compreender a adoção de uma prática e sua continuidade ao longo do tempo (ALVES; CASTRO; SOUTO, 2014).

Inicialmente, a adesão ao programa ocorreu devido à incerteza quanto à obrigatoriedade da certificação para que o instituto mantivesse a sua classificação de investidor. Durante a etapa de habitualização, a razão precípua para adesão ao programa deu-se devido à uma possível pressão legislativa, a qual vincularia a qualidade de Investidor Qualificado à certificação Pró-Gestão RPPS, conforme relato:

Quando surgiu o Pró-Gestão [...] ainda não estava tão claro a obrigatoriedade ou não dos institutos aderirem ao programa. O que mais motivou a aderimos é porque havia uma previsão de que só seriam considerados investidores qualificados, os institutos que tivessem a certificação. E como já havíamos



diversos produtos (financeiros) voltado para investidores qualificados, para mantermos esses produtos e não haver nem um tipo de desenquadramento, fizemos a adesão. [...] Mas quando tomamos conhecimento de todo o conteúdo, entendemos que faria bastante sentido para a gente melhorar; então, a partir daí decidimos que iríamos tentar no Nível IV de Certificação, pois já que esses controles são importantes, vamos buscar por eles (DPGF).

Desse modo, o IPREJUN busca com a implantação do Pró-Gestão a legitimação como investidor qualificado. A busca por legitimação, conforme Guerreiro et al, (2005) direciona a organização para práticas e crenças em conformidade com o ambiente na qual se insere.

Conforme o RGC (03 e 12/2018), deliberou-se ações relacionadas a face de pré-institucionalização, sendo operacionalizada com treinamentos e capacitação dos servidores com o tema “Princípios de Eficiência na Gestão RPPS – Pró-Gestão” e “Governança, Modernização e Certificação do RPPS no Programa Pró-Gestão - Pró-Gestão para RPPS (ESAF)”; alteração da legislação norteadora do IPREJUN para adequação às determinações do Pró-Gestão e criação de função gratificada para a servidora designada ao controle interno, face a ampliação das atribuições com a adesão em 21/03/2018 ao Pró-Gestão.

As palestras envolvendo a adesão do Pró-Gestão RPPS permeou as atividades de alteração e conscientização dos servidores e associados (RGC, 2018 e 2019), no intuito de demonstrar a relevância da certificação para suporte aos investimentos realizados e legitimação da gestão administrativa e financeira do IPREJUN. Destaca-se que a difusão na organização de princípios de eficiência, modernização, certificação e alterações na legislação e na estrutura interna na perspectiva do Pró-Gestão visa gerar de novos arranjos estruturais em resposta às pressões organizacionais externas (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

No decorrer do processo de implementação desenvolveu-se o consenso entre os gestores, já na etapa de objetificação, quanto aos benefícios e melhorias que o cumprimento das ações do programa proporcionaria ao instituto. Conforme Soares e Scarpin (2013), a adoção de controles internos é fundamental ao gestor público, tanto no cumprimento dos aspectos legais da aplicação dos recursos, quanto na otimização de sua gestão.

Segundo Tolbert e Zucker (1999), essa etapa pode se desenvolver por dois mecanismos, tanto através do monitoramento de outras organizações quanto da atuação dos denominados “champions”. Em relação ao processo de implementação, os gestores decidiram realiza-lo de forma interna e independente – sem o apoio de consultorias. A princípio, foi realizada uma reunião geral com todos os servidores, na qual priorizou-se o planejamento estratégico e a divisão de atribuições, metas e prazos por setores, conforme se evidencia no Mapa Estratégico e no Plano de Ação Anual, bem como nos relatos:

Fizemos um planejamento com o nosso pessoal, com prazos para cada ato, [...] tudo dentro do instituto (DP).

Preferimos optar pelo planejamento estratégico e por desenvolver a implantação totalmente interna. No primeiro momento, reunimos todos os servidores e analisamos juntos todas as ações necessárias e definimos: quais eram os sistemas; como seria organizado; o passo a passo; o que iríamos fazer; o que seria implantado. Um a um, fomos dividindo as funções (DPGF).

Em razão de a implementação do programa ter ocorrido pouco tempo após o desenvolvimento do Pró-Gestão RPPS, não tendo, portanto, outras organizações para coletar informações e avaliar a sua eficácia, adotou-se o segundo mecanismo do estágio semi-institucionalização. Pode-se considerar, então, que o IPREJUN desempenhou a função de

“champion”, conforme Tolbert e Zucker (1999), em relação ao programa, contribuindo para liderar e difundir a inovação no âmbito dos RPPSs. Destaca-se que houve alterações no manual de certificação do Pró-Gestão RPPS no decorrer do processo de institucionalização, fazendo com que o IPREJUN adequasse suas tarefas para cumprir os quesitos e continuar no nível IV de certificação. Pode-se citar, a título de exemplo:

A Diretora do Departamento de Planejamento, Gestão e Finanças, [...] informou que na nova versão do Manual de Pró-Gestão, tornou-se necessário: Elaboração de relatórios semestrais de diligências de verificação dos lastros relativos aos títulos públicos e demais papéis incluídos nas carteiras de ativos dos fundos de investimentos aplicados pelo RPPS, acrescentados da análise da situação patrimonial, fiscal, comercial e jurídica das instituições investidas, tendo como suporte as informações prestadas pelas administradoras e gestoras dos fundos de investimentos e demais informações disponíveis na internet de conhecimento público ou outros meios disponíveis no mercado acessíveis pelos RPPS (jornais, revistas, órgãos de regulação e controle, agências de rating, associação de entidades do mercado financeiro e decapitais, softwares, dentre outros). Data prevista para apresentação do primeiro relatório: primeira reunião de julho/2021 (data base 30/06). Para o relatório deverão ser incluídos todos os fundos que IPREJUN mantém em carteira, acrescentou ainda que estamos em processo de contratação de *software* que nos auxilie na elaboração do relatório, caso a contratação não ocorra a tempo, teremos que fazer manualmente a “explosão” da carteira, e provavelmente uma reunião exclusiva de apresentação. Solicitou ideias de todos os membros do Comitê para que ajudem nesta nova obrigação (ACI, 04/2021)

O relato na Ata da Reunião do Comitê de Investimentos (04/2021) da alteração de regras no manual do Pró-Gestão RPPS, reforça a atuação do IPREJUN como champions na fase de objetivação por definir de um problema organizacional genérico e a justificação de um novo arranjo estrutural como solução para esse problema (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

No IPREJUN os gestores enfrentam dificuldades específicas relacionadas a atividades que necessitavam da participação da administração direta do município, como, por exemplo, a realização de seminários e reuniões – o que adiou o cronograma pré-estabelecido para a certificação. Cabe ressaltar, porém, que a implementação teve sólido apoio de grupos de defesa, tanto interno, quanto externo, conforme relato:

Tivemos alguns problemas, mas não houve resistência [...]. Alguns pontos muito específicos que tivemos dificuldade, foi em relação a atividades que dependiam da administração da prefeitura [...]. Por conta desses imprevistos, nossa certificação foi solicitada em março de 2019, atrasando uns 2 meses do nosso cronograma [...]. Mas, uma coisa que ajudou muito, foi que o Prefeito tinha interesse na certificação, ele entendeu o espírito do programa, então quando tínhamos dificuldade com algum gestor da prefeitura, subíamos o assunto diretamente para ele (DPGF).

A certificação do IPREJUN ao Pró-Gestão RPPS foi feita por uma empresa certificadora externa e totalmente desvinculada ao instituto. O procedimento de certificação é elaborado com auditoria de quesitos relacionados ao Controle Interno (06 quesitos), Governança Corporativa (16 quesitos) e Educação Previdenciária (02 quesitos). O IPREJUN teve sua certificação em 09/05/2019 com atribuição no Nível IV, o mais alto nível de certificação do Pró-Gestão RPPS (TCC, 2019), com validade de 03 anos.

A implementação do programa possibilitou diversas mudanças para o instituto, acompanhando os atuais modelos de gestão pública, nos quais se evidenciam a promoção da

participação social, da accountability e da governança (CAVALCANTE, 2018). Conforme Caetano (2010), tais mudanças são essenciais para os RPPSs, relacionadas tanto a reformas de ordem administrativa (por exemplo, o mapeamento e a elaboração de manuais de atividades, desenvolvimento de relatórios de gestão e prestação de contas), quanto de ordem paramétrica (alterações legislativas), como segue:

O Pró-Gestão RPPS agregou bastante, nos forçou a manualizar nossas atividades, melhorar o nosso site, fazer cronogramas, adotar sistemas de controle interno [...]; realizar seminários, implementar o programa de pós-aposentadoria; [...] auxiliou bastante também na transparência. [...] Fizemos várias adequações na nossa lei, tudo para adequar as exigências do programa (DGPf).

Segundo Guerreiro et al. (2005) a total institucionalização ocorre pela disseminação completa das novas estruturas, bem como pela sua perpetuação por um longo período de tempo dentro da organização. O que torna necessário o mapeamento, modelagem e elaboração de manuais para dos processos, assim como o monitoramento e revisão das ações implementadas (BRASIL, 2020a). Tais práticas podem ser observadas através dos Manuais de Procedimentos desenvolvidos pelo IPRJEN (classificados em 16 áreas de atuação da entidade) e conforme relato:

Desenvolvemos manuais, neles estão segregadas as atividades e o fluxograma dos processos [...]. Durante a implementação, constatamos que fazíamos coisas que não estavam de acordo e que poderiam ser melhoradas, então, foi um processo contínuo de ajustes e melhoria das atividades (DGPf).

A sedimentação pode ser observada nas Auditorias de Certificação (2020, 2021) e na revalidação da certificação em 20/05/2022 (TCC, 2022), tendo validade por 03 anos, visto o IPREJUN atingir a totalidade dos quesitos analisados. Por atingir a totalidade dos quesitos o IPREJUN permanece com o Nível IV de certificação (período 2019-2015).

Desse modo, observa-se os efeitos conjuntos dos três fatores que Tolbert e Zucker (1999) consideram essenciais, durante a sedimentação, para a perduração da estrutura implementada para as futuras gerações de membros da organização: 1) resistência relativamente baixa de grupos com interesses conflitantes; 2) apoio contínuo de grupos de defesa; e 3) correlação positiva com os resultados almejados.

Ademais, apesar Moraes et al. (2018) orientar quanto a inexpressiva participação dos institutos de previdência na elaboração do programa, para os gestores entrevistados, o Pró-Gestão RPPS se adequa à realidade e às necessidades dos institutos, ressalvado, porém, dois aspectos: o porte dos institutos, que consideram um dos fatores fundamentais para obtenção de um certificado em nível máximo; e algumas ações exigidas pelo programa, que condicionam o seu cumprimento à atuação conjunta da administração direta do município:

Como ele tem 4 níveis, sabidamente os mais altos serão de difícil atingimento e somente os RPPS mais organizados é que obterão. Os menores, com esforço, conseguem os de menor nível de exigência. Porém, sempre teremos que ajustar o Pró-Gestão, eis que as realidades da administração mudam constantemente (DP).

Eu acho adequado, acho que assim, os institutos poderiam tentar se adequar dentro do que conseguirem [...] Não são todos que conseguem se adequar a tudo aquilo [...]. Sei que na realidade tem institutos bem menores que não conseguem ter todos esses controles, principalmente toda essa segregação de funções que é exigida; às vezes a entidade pode ter toda boa vontade, mas ela não tem condições. [...] Um ponto que eu discordo bastante também, principalmente depois

da Emenda 103, é ficar exigindo programas de saúde ocupacional do instituto, [...] porque é totalmente interesse do município ter esse controle de saúde ocupacional; vincular isso a uma nota do RPPS é meio injusto, pois se o município não resolver fazer, o RPPS acaba não conseguindo a nota (DPGF).

Cabe ressaltar que a ponderação feita pelo Manual do Pró-Gestão RPPS (BRASIL, 2020a), ao destacar que os níveis mais elevados da certificação possuem graus de exigência que demandam uma estrutura organizacional mais robusta e, portanto, o fato de uma unidade gestora pequena ser certificado em níveis menores não indica, necessariamente, um baixo grau de governança, pois esta é adequada ao seu porte organizacional.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi analisar como ocorreu o processo de institucionalização do programa Pró-Gestão RPPS em uma unidade gestora. Para tanto, elaborou-se um estudo de caso junto ao Instituto de Previdência do Município de Jundiaí (IPREJUN). Mediante a Análise Textual Discursiva, procedeu-se a análise de documentos e entrevistas semiestruturadas realizadas.

Os achados demonstram que ao longo da implementação do Pró-Gestão RPPS o IPREJUN perpassou pelos três estágios do processo de institucionalização descrito por Tolbert e Zucker (1999). Desde as pressões e incertezas da etapa de Habitualização à total disseminação e perpetuação das novas estruturas da etapa de Sedimentação.

Destaca-se, sobretudo, a presença dos três fatores que Tolbert e Zucker (1999) consideram essenciais para a total institucionalização: 1) correlação positiva com os resultados desejados, observável através das melhorias proporcionadas pela implementação do programa; 2) resistência relativamente baixa de grupos com interesses conflitantes; e 3) apoio contínuo de grupos de defesa, internos e externos à organização.

Observou-se, também, que os gestores do IPREJUN entendem que as dimensões do programa e suas ações correlatas possibilitaram relevantes mudanças ao instituto para aprimoramento do Controle Interno e da Governança Corporativa. Percebe-se que ao aprimorar a gestão em linha com o Nível IV de certificação do Pró-Gestão RPPS a organização legitima-se perante outros RPPSs, associados e o mercado financeiro. Legitimar-se ao mercado financeiro é relevante para aumentar o leque de carteiras de investimentos, com busca em aplicações mais rentáveis para sustentabilidade do plano de previdência.

Quanto às limitações da pesquisa, ressalta-se a obtenção de contato apenas com os diretores responsáveis pela implementação do Pró-Gestão RPPS na entidade, bem como a ausência de notícias de fontes desvinculadas da administração municipal. Ambas limitações evidenciam o possível interesse das informações obtidas e coletadas.

Para as pesquisas futuras, sugere-se que seja analisado o processo de institucionalização do Pró-Gestão RPPS em outras unidades gestoras – inclusive nas que não obtiveram a certificação em nível IV – a fim de compreender os fatores que influenciam o não cumprimento de todas as ações para alcançar o nível máximo e compará-los com os dados desta pesquisa, contribuindo para a promoção da discussão acerca do programa Pró-Gestão e da compreensão da institucionalização do Pró-Gestão nos institutos de previdência municipal.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, R. R.; CASTRO, C. C.; SOUTO, C. L. Processo de institucionalização do curso de administração pública a distância em uma universidade federal. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 1, p. 20-36, 2014.
- BENEDICTO, S. C.; GUIMARÃES JR., E. S.; PEREIRA, J. R.; ANDRADE, G. H. N. Governança corporativa: uma análise da aplicabilidade dos seus conceitos na administração pública. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 15, n. 2, p. 286-300, 2013.
- BERWANGER, J. L. W. A necessária educação previdenciária: a Lei de Acesso À Informação e o exercício da cidadania. **Revista Caderno Pedagógico**, v. 11, n. 2, dez. 2014.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 1988.
- \_\_\_\_\_. **Ministério da Economia**. Secretaria de Previdência. Manual do Pró-Gestão RPPS. Brasília, DF: Ministério da Previdência Social, 23 jun. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/previdencia/pt-br/images/2020/03/Manual-do-Pro-Gestao-RPPS-Versao-3.0-040320.pdf>. Acesso em: 22 jul. 2020a.
- \_\_\_\_\_. **Ministério da Economia**. Secretaria de Previdência. Relação de Entes Federativos – Data de Adesão e Certificação. Brasília, DF: Ministério da Previdência Social, 23 jun. 2020. Disponível em: [https://www.gov.br/previdencia/pt-br/assuntos/previdencia-no-servico-publico/mais-servicos/docum-entos\\_rpps/pro-gestao-rpps-relacao-de-entes-14-jul-2020.pdf](https://www.gov.br/previdencia/pt-br/assuntos/previdencia-no-servico-publico/mais-servicos/docum-entos_rpps/pro-gestao-rpps-relacao-de-entes-14-jul-2020.pdf). Acesso em: 22 jul. 2020b.
- \_\_\_\_\_. **Ministério da Previdência Social**. Portaria nº 185, de 14 de maio de 2015. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 25-26, 15 maio 2015.
- BRASIL. **Ministério da Previdência Social**. Portaria nº 402, de 10 de dezembro de 2008. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 49-52, 11 dez. 2008.
- CAETANO, M. A. Instrumentos de controle da despesa com pessoal inativo e pensionistas de Estados, municípios e do Distrito Federal. Brasília, DF: **IPEA**, 2010. (Texto para discussão, n. 1502).
- CALAZANS, F. F.; SOUZA, M. V.; HIRANO, K. D.; CALDEIRA, R. M.; SILVA, M. L. P.; ROCHA, P. E. T.; CAETANO, M. A. A importância da unidade gestora nos regimes próprios de previdência social: análise da situação dos estados e do Distrito Federal. **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 2, p. 275-304, Abr. 2013.
- CALIXTO, G. E.; VELASQUEZ, M. D. P. Sistema de Controle Interno na Administração Pública Federal. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, v. 2, n. 3, p. 63-81, 2005.
- CAVALCANTE, P. **Convergências entre a governança e o pós-nova gestão pública**. Boletim de análise político-institucional, n. 19, p. 17-23, dez. 2018.
- CEREZER, L. M. B. **O processo de institucionalização do planejamento estratégico no Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul**. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.
- DIAS, L. P. P.; GOMES, D. G.; ANGONESE, R.; QUINTANA, A. C. Auditoria interna e gestão: estudo de caso em uma universidade federal à luz da teoria institucional. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, v. 13, n. 2, p. 116-139, 2020.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American sociological review**, p. 147-160, 1983.
- DREHMER, A. F.; RAUPP, F. M.; ROSA, F. S. Teoria Institucional no setor público: mapeamento e análise de conteúdo das publicações. **Revista UNIABEU**, v. 10, n. 26, p. 127-142, 2017.

FERNANDES, R.; GREMAUD, A. P. Regime de previdência dos servidores públicos: equilíbrio financeiro e justiça atuarial. Brasília, DF: **ESAF**, 2003. (Texto para discussão, n. 1).

FRANÇA, L. H. F. P.; SOARES, D. H. P. Preparação para a aposentadoria como parte da educação ao longo da vida. **Psicologia, Ciência e Profissão, Brasília**, v. 29, n. 4, p. 738-751, 2009.

GOUVEIA, A. G.; COSTA, T. M. T.; TAVARES, B. Estrutura de funcionamento dos Conselhos de Administração dos RPPS municipais de Minas Gerais como órgãos mitigadores de conflitos de agência. In: ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 4., 2017, João Pessoa. Anais [...]. João Pessoa: **SBAP**, 2017.

GUERREIRO, R.; PEREIRA, C. A.; REZENDE, A. J.; AGUIAR, A. B. Fatores determinantes do processo de institucionalização de uma mudança na programação orçamentária: uma pesquisa-ação em uma organização brasileira. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 10, n. 1, 2005.

KREUZBERG, F.; BECK, F.; LAVARDA, C. E. F. Orçamento Base Zero: um estudo de caso sob a perspectiva da Teoria Institucional. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 27, n. 3, p. 32-60, 2016.

LIMA, D. V.; AQUINO, A. C. B. Resiliência financeira de fundos de regimes próprios de previdência em municípios. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 30, p. 425-445, 2019.

LISBOA, F. V.; LUZ, I. P.; SELL, F. F. Fatores de resistência no processo de implementação de um modelo de avaliação de desempenho em um órgão público. **Revista Gestão Organizacional**, v. 11, n. 3, 2018.

LOUZANO, J. P. O.; TAVARES, B. MARTINS, F. J. O.; COSTA, T. D. M. T. Accountability no regime próprio de previdência dos servidores municipais de diferentes estruturas institucionais. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 24, n. 77, dez. 2018.

MARINHO, A. R. **Importância da educação financeira e previdenciária para os servidores de um órgão público federal no atual contexto previdenciário**. 2014. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público) – Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, DF, 2014.

MATIAS-PEREIRA, J. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 2, n. 1, p. 109-134, 2010.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MOLL, J.; MAJOR, M.; HOQUE, Z. The qualitative research tradition. **Methodological issues in accounting research: Theories and methods**, p. 375-398, 2006.

ORAES, L. P.; MARQUES, T. M. T.; FERREIRA, M. A.; COSTA, B. T. Accountability no Regime Próprio de Previdência Social: desafios e avanços no Manual Pró-Gestão RPPS. In: **ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 29., 2018, São Paulo. Anais [...]. São Paulo: Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, 2018.

MORAES, R. Uma tempestade de luz: a compreensão possibilitada pela análise textual discursiva. **Ciência & Educação (Bauru)**, Bauru, v. 9, n. 2, p. 191-211, 2003.

MORAES, R.; GALIAZZI, M. C. Análise textual discursiva: processo reconstrutivo de múltiplas faces. **Ciência & Educação (Bauru)**, Bauru, v. 12, n. 1, p. 117-128, 2006.

PEIXOTO, A. G. et al. Atuação do Conselho de Administração dos RPPS de Viçosa e Belo Horizonte perante os conflitos de agência. **Caderno de Administração**, v. 2, n. 13, 2019.

PEREIRA, A. R.; CAMPANI, C. H. Taxa Interna de Retorno dos Regimes de Previdência Social no Brasil: Uma Análise das Reformas de 1988 a 2018. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 13, n. 1, 2021.

PEREIRA, L. H. E. MARIANO, S. R. H.; MORAES, J.; DIAS, B. F. B. Institucionalização do Modelo da Gestão Integrada da Escola na Rede Estadual de Ensino do Rio de Janeiro. **Educação (UFSM)**, v. 44, 2019.

SANTOS, H. **As reformas da previdência no Brasil e o equilíbrio financeiro e atuarial dos Regimes Próprios de Previdência Social (RPPS), dos entes federados estaduais da Região Sudeste**. 2014. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração e Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2014.

SOARES, M.; SCARPIN, J. E. Controle Interno na Administração Pública: Avaliando sua Eficiência na Gestão Municipal. **Revista Unopar Científica, Ciências Jurídicas e Empresariais**, v. 14, n. 1, p. 5-15, 2013

THANANCHAYANA, K.; GOONERATNE, T. Successful implementation of the balanced scorecard in a telecommunications firm: an institutional theory analysis. **Colombo Business Journal**, v. 9, n. 2, p. 26-52, 2018.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da Teoria Institucional. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Org.) CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. **Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. CLEGG, S.R; HARDY, C.; NORD, W. (Eds.), **Handbook de estudos organizacionais**, Atlas, São Paulo (2007)

ZUCKER, L. G. Institutional Theories of Organization. **Annual Review of Sociology**, v. 13, p. 443-464, 1987.

Recebido: 20-01-2023

Aprovado: 13-11-2023



This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.