

Governança Pública e Gestão de Regimes Próprios de Previdência Social

Vinícius Lourenço Figueira¹, João Pedro Chiabai Tomzhinski², Fábio Aquino da Silva³

Resumo: Os Regimes Próprios de Previdência Social (RPPS) desempenham um papel estratégico na administração pública brasileira, tanto por sua relevância econômica, devido aos investimentos que movimentam, quanto por sua função social na proteção previdenciária dos servidores. O objetivo deste estudo é analisar se a gestão dos RPPS no Estado do Rio de Janeiro está alinhada às competências da governança pública na dimensão controle, com foco em três categorias: gestão de riscos e controle interno, *accountability* e transparência, e auditoria interna. Para isso, foi realizada uma análise comparativa entre os principais referenciais teóricos e as percepções de especialistas que atuam em RPPS municipais da Baixada Fluminense. A pesquisa adotou abordagem qualitativa, utilizando grupo focal e ferramentas como nuvem de palavras, diagrama de Pareto e quadro de associações para tratar os dados coletados. As implicações práticas deste estudo estão na identificação de lacunas e boas práticas que podem contribuir para o fortalecimento da governança pública, fornecendo subsídios para a melhoria da sustentabilidade administrativa dos RPPS e promovendo maior eficiência, controle e integridade nas esferas municipal, estadual e federal.

Palavras-chave: Governança Pública; Controle; Regime Próprio de Previdência Social (RPPS).

1. Introdução

A crescente demanda por serviços públicos mais eficientes e sustentáveis impulsiona os governos a transcender a mera governabilidade, buscando um aprimoramento contínuo na administração pública para atender às expectativas das comunidades (Cavalcante, 2024). Nesse cenário, de constante evolução, o Estado brasileiro, assim como outras democracias, evidencia um esforço contínuo para fortalecer os direitos sociais e consolidar o desenvolvimento sustentável.

A capacidade governamental de implementar políticas eficazes para o alcance de objetivos coletivos, promovendo um diálogo mais efetivo com a sociedade, é definida como governança pública (Oliveira, 2024). Sendo assim, uma gestão governamental comprometida com o aprimoramento da governança pública se caracteriza pela busca incessante por transparência, neutralidade e pela ativa participação das partes interessadas nos processos decisórios. O que pode ser verificado, por exemplo, no desenvolvimento de relatórios acessíveis e na promoção de canais de comunicação claros (Silva et al., 2023).

Em um contexto de desafios econômicos e fiscais, a gestão dos fundos de pensão públicos, conhecidos como Regimes Próprios de Previdência Social (RPPS), torna-se ainda mais crucial, para o aperfeiçoamento da gestão, esses regimes devem focar em fatores críticos de sucesso, que englobam elementos como motivação, comportamento, iniciativa, respeito, comprometimento, gestão eficaz e transparência (Grecco et al., 2024). Com isso, estes fatores críticos de sucesso que são intrínsecos às boas práticas da governança pública, especialmente no que tange à dimensão de controle. Esta dimensão pode ser subdividida em competências essenciais: gestão de risco, controle interno, *accountability* e transparência, e auditoria interna (TCU, 2025).

Diante desse panorama, surge a seguinte questão-problema: A gestão dos regimes próprios de previdência social no Rio de Janeiro utiliza os fatores críticos de sucesso da dimensão controle em suas rotinas, conforme a percepção de especialistas nos fundos de pensão pesquisados? Como resposta a esta questão, o presente estudo propõe analisar se as práticas dos RPPS investigados estão em conformidade com as competências da governança pública na dimensão controle, as quais são fundamentais para a sustentabilidade da administração pública.

Isso será realizado por meio de uma análise comparativa entre a revisão da literatura pertinente e a opinião de especialistas, organizada em um quadro de associações.

2. Fundamentação Teórica

A governança pública é compreendida como o conjunto de instrumentos e práticas que, ao serem implementados, garantem a concretização dos resultados esperados pela sociedade. O propósito central da boa governança reside, portanto, na criação de mecanismos que integrem gerenciamento, controle, supervisão e *accountability*, viabilizando o atingimento das metas e objetivos políticos (Oliveira, 2024).

2.1. A Relevância do Controle como Instrumento Essencial para a Governança Pública

Na administração pública, o controle representa o conjunto de competências voltadas ao monitoramento dos processos de gestão (AGEPREV, 2024). A gestão de riscos, por sua vez, emerge como uma tarefa primordial da boa governança, visando mitigar as incertezas e desafios, sejam eles de origem externa ou interna, que podem surgir na prestação de serviços públicos. A integração das competências da governança pública com a dimensão de controle contribui diretamente para o alcance dos objetivos dos Regimes Próprios de Previdência Social (RPPS). Essa associação engloba a gestão de riscos, o controle e a auditoria interna, a *accountability* e a transparência (TCU, 2025).

A eficácia e a eficiência da governança dependem intrinsecamente de uma estrutura organizacional robusta, capaz de implementar, monitorar e avaliar a gestão de riscos e o controle interno (Alkarney & Albairthen, 2018). Em RPPS, o aumento da produtividade está diretamente correlacionado à colaboração dos stakeholders com as demandas inerentes à atividade-fim da entidade. A qualidade das boas práticas de governança é, ademais, avaliada pela robustez dos controles internos, da gestão de riscos e da auditoria interna (Grecco et al., 2024). Nesse sentido, a governança pública incorpora procedimentos de auditoria interna para validar ações que assegurem a proteção do patrimônio dos RPPS. Tanto a auditoria interna quanto a *accountability* são consideradas abordagens cruciais para o funcionamento otimizado de uma organização, protegendo os interesses dos stakeholders por meio da eficiência dos controles internos, planejamento estratégico, sistemas de avaliação (financeiros e não financeiros), feedback mútuo e sistemas de informação confiáveis (Silva et al., 2023).

A auditoria desempenha um papel vital na promoção da boa governança, atuando no combate à corrupção e à má gestão, ao mesmo tempo em que aprimora a transparência, a

eficiência e a *accountability* na administração pública (Andrade, 2024). Contudo, para que a auditoria no setor público cumpra seu papel de validar a prestação de contas e a gestão, é fundamental que sua opinião seja expressa com total independência de influências externas ao processo técnico de apuração de resultados, garantindo a lisura da análise.

2.1.1. Controle Interno e Gerenciamento de Riscos

A gestão de riscos transcendeu sua natureza meramente técnica para se consolidar como uma estratégia corporativa essencial. Impulsionada pelas crescentes exigências do mercado, governos, agências reguladoras e clientes, ela fornece aos gestores informações cruciais para a tomada de decisões em todos os níveis. O controle interno, por sua vez, atua como suporte às respostas esperadas da gestão de riscos, compreendendo o conjunto de procedimentos, métodos e rotinas destinados a proteger os ativos de um RPPS (AGEPREV, 2024).

Uma gestão de riscos adequadamente implementada é fundamental para qualquer organização que almeja a redução de perdas presentes e futuras (Alkarney & Albrairthen, 2018). A rotina de uma eficaz gestão de riscos de governança inclui o desenvolvimento de indicadores de desempenho, abrangendo aspectos como o gerenciamento dos controles de segurança da informação, a otimização de custos, a obtenção de uma visão integrada do patrimônio, o apoio qualificado à tomada de decisão, o inventário de ativos, a unificação de dados para análises de riscos e o mapeamento contínuo da evolução desses riscos.

As funções de controle interno e de auditoria operam como mecanismos de governança que impactam diretamente o crescimento e o sucesso de uma corporação. O controle interno, em particular, baseia-se em princípios como responsabilidade, confronto de ativos com documentos e a relação custo-benefício, elementos que asseguram a efetividade da gestão pública (Grecco et al., 2024). A importância de um processo de auditoria bem estruturado reside em seu desempenho como ferramenta de gestão, contribuindo significativamente para a melhoria contínua da administração pública (TCU, 2025).

É crucial que a gestão de riscos e o controle interno estejam alinhados a aspectos como a ética e a cultura organizacional. A ausência ou a indiferença a essa conformidade por parte dos gestores pode resultar em consequências desastrosas para a entidade. Em um RPPS, a falta de limitações no setor de controle interno, por exemplo, pode sinalizar riscos como conluio de funcionários na retenção de bens públicos, baixa capacitação dos colaboradores e negligência

na execução de rotinas, comprometendo a implementação de instrumentos de controle adequados e o combate a desvios éticos (Silva et al., 2023).

2.1.2. A Transparência e a Responsabilização

Accountability, ou prestação de contas, refere-se à obrigação de um indivíduo ou organização de justificar suas ações, assumir a responsabilidade por elas e divulgar os resultados de sua gestão de maneira transparente. No âmbito da governança, a transparência, a *accountability* e a participação cidadã são elementos centrais para o desenvolvimento de qualquer entidade, impactando diretamente a prosperidade de um país, que se manifesta por meio de uma administração eficiente e responsável (Andrade, 2024).

A implementação de políticas de dados abertos governamentais (open data) tem o potencial de amplificar os benefícios da transparência e do acesso à informação pública, fortalecendo o desempenho econômico de uma nação (RECIMA21, 2024). Nesse contexto, a Lei de Acesso à Informação (LAI), Lei Federal nº 12.527/2011, desempenha um papel crucial ao regulamentar a divulgação de dados governamentais abertos no Brasil. Seu objetivo é coordenar o acesso à informação pública, modernizando os mecanismos que permitem à população fiscalizar e controlar as ações da gestão governamental (AcadeGov, 2024). A LAI representa um grande avanço social, pois propicia ao cidadão o direito de buscar acesso às informações públicas de seu interesse, criando a possibilidade de acompanhar a gestão e o andamento de políticas públicas de forma mais eficiente e, sobretudo, participativa e inclusiva. Com transparência e *accountability*, a transformação dos recursos naturais de uma nação em riquezas irá, conseqüentemente, impulsionar o desenvolvimento sustentável de sua economia (Pereira & Costa, 2024).

A Escala Brasil Transparente (EBT) é uma metodologia desenvolvida pela Controladoria-Geral da União (CGU) para medir o grau de transparência nos entes federativos brasileiros. Ela avalia a divulgação de informações públicas, sobretudo no que tange à aplicação da Lei de Acesso à Informação (LAI), com base em critérios objetivos, como a presença de informações institucionais, receitas e despesas, licitações e contratos, entre outros. A EBT tem se consolidado como uma importante ferramenta de *accountability*, contribuindo para que governos estaduais e municipais fortaleçam práticas de gestão mais abertas e participativas.

Panorama dos municípios do Rio de Janeiro

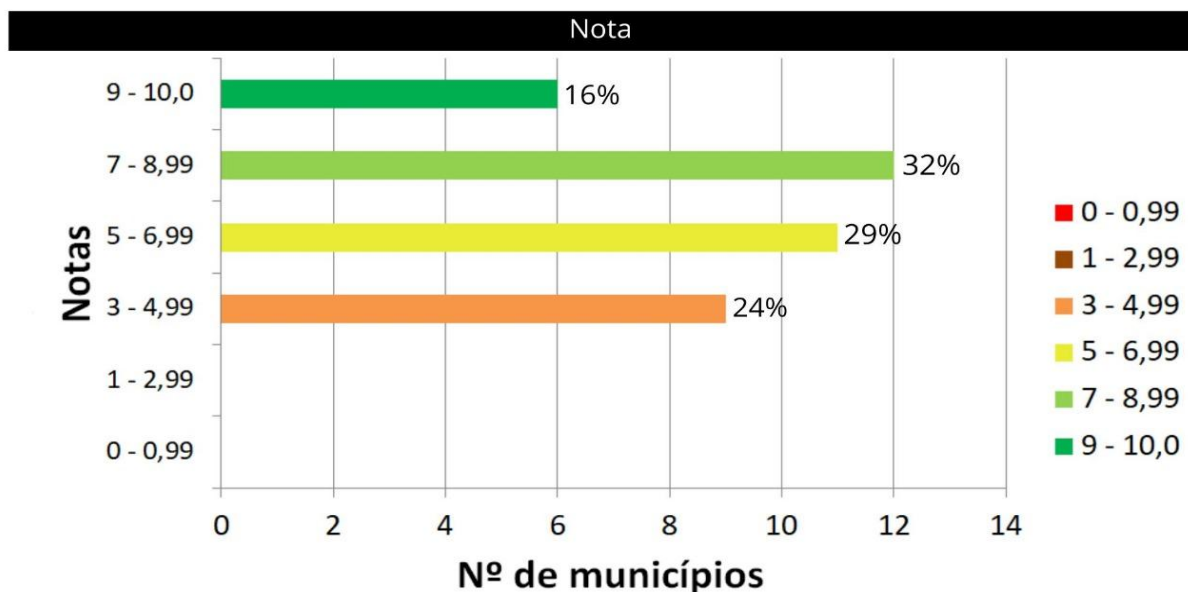


Figura 1 – Escala Brasil Transparente
Fonte - Controladoria Geral da União – CGU

O gráfico acima apresenta o panorama das notas obtidas pelos municípios do estado do Rio de Janeiro com população acima de 50 mil habitantes. Observa-se que a média das notas desses municípios foi de 6,72, indicando um desempenho moderado em termos de transparência ativa. Já o governo estadual do Rio de Janeiro obteve nota 7,8, situando-se acima da média municipal e demonstrando maior aderência às diretrizes da Lei de Acesso à Informação. A distribuição dos resultados revela que 32% dos municípios obtiveram notas entre 7,0 e 8,99, enquanto 29% ficaram na faixa de 5,0 a 6,99 e 24% entre 3,0 e 4,99, refletindo diferentes níveis de maturidade na gestão da transparência. Apenas 16% dos municípios alcançaram a faixa mais alta (9,0 a 10,0), considerada ideal. Nenhum município obteve nota inferior a 3,0, o que indica uma base mínima de conformidade, mas também evidencia a necessidade de avanços consistentes para ampliar a transparência pública em todas as esferas locais.

2.1.3. Auditoria Interna: Essencial para o Serviço Público

A auditoria interna é reconhecida como uma ferramenta independente cuja missão é prestar consultoria e emitir pareceres, agregando valor e otimizando as operações do setor público (Santos & Alves, 2018). Dessa forma, ela auxilia na consecução de objetivos por meio de uma abordagem sistemática e rigorosa para avaliar e aprimorar a eficácia dos processos de controle, de governança e de gerenciamento de riscos.

A complexidade da gestão pública e a dificuldade das partes interessadas em acompanhar todos os atos da administração dos entes públicos tornam necessário um processo de verificação periódica e aprofundada, buscando fiscalizar áreas financeiras e não financeiras, ou seja, uma auditoria interna (Oliveira & Pisa, 2024). Com isso, a auditoria interna desempenha um papel fundamental para o desenvolvimento da boa governança de um sistema.

A identificação de problemas no exercício da gestão, como corrupção, malversação de fundos e falhas em prestações de contas, pode ser revelada em relatórios de auditoria interna, mesmo quando realizadas por servidor íntegro da própria instituição que mantenha independência total em relação a outros setores do RPPS (Santos & Alves, 2018). Assim, é importante o acompanhamento por meio de indicadores, uma vez que o processo está sujeito a fragilidades durante seu andamento.

Uma das questões mais importantes dos relatórios da auditoria interna é a capacidade de fornecer aos usuários um conjunto completo de informações a respeito dos esforços de um RPPS para alcançar novos objetivos, obedecendo às boas práticas de governança requeridas pela ética, por leis e por regulamentações. Dessa forma, é importante que a auditoria seja composta por membros selecionados entre os melhores colaboradores da gestão e que as funções inerentes à atividade sejam constantemente melhoradas e adaptadas aos novos procedimentos que porventura surgirem (Husnin & Zivkov, 2024).

A auditoria interna é, portanto, uma atividade independente de consultoria que objetiva agregar valor às operações de uma organização. A principal contribuição do uso de tecnologia da informação (TI) como suporte de transparência para avaliar os ativos é a integração dos dados proporcionada, o que contribui com a segurança do processo e o atingimento das metas delineadas pelas políticas adotadas pela organização (Silva & Ribeiro, 2024).

3. Procedimentos Metodológicos

A temática da governança pública, com sua aplicação aos órgãos e entidades da administração pública e suas ações indutoras de melhoria, fundamentou este estudo, buscando uma seleção alinhada ao problema de pesquisa e à estruturação da governança pública em RPPS (TCU, 2025). Para tanto, foram selecionadas três competências da dimensão controle: (1) Gestão de Riscos e Controle Interno, (2) *Accountability* e Transparência, e (3) Auditoria Interna.

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, tendo como objetos de estudo servidores de fundos de pensão públicos localizados em municípios do Estado do Rio de Janeiro, que se

fundamentam pela dificuldade fiscal que vem atravessando junto a união e a relevância da região para o tema.

O grupo focal foi conduzido no período de 3 de julho a 23 de julho de 2025, com o objetivo de selecionar entre dois a três servidores especialistas de cada um dos 13 RPPS da região. Os critérios de participação incluíram: aceitação voluntária, atuação profissional em RPPS e capacidade de opinar sobre governança pública com base em sua experiência como especialista.

O convite foi enviado por mensagem eletrônica aos especialistas de cada RPPS para a participação na pesquisa qualitativa, a ser realizada na sede de um dos RPPS participantes. Apenas doze especialistas, oriundos de 5 RPPS, demonstraram interesse e confirmaram presença. Para Gil (2019), a técnica de amostragem de casos, classificável como pesquisa de campo e critério empregado na seleção de especialistas, requer que um grupo focal seja homogêneo e apresente pouca variação entre seus membros.

O procedimento do grupo focal seguiu as etapas descritas: o grupo, composto por dez especialistas, assistiu a um curta-metragem sobre o tema "o que é governança pública?". Em seguida, utilizou-se a técnica de *brainstorming*, na qual os especialistas contribuíram com palavras-chave relacionadas ao tema proposto por um orador. É importante destacar que o próprio pesquisador conduziu o grupo focal, utilizando as palavras-chave escritas em papel adesivo, coladas em formulários com dez perguntas associadas às competências: (1) gestão de riscos e controle interno; (2) *accountability* e transparência; e (3) auditoria interna.

Para analisar as respostas do grupo focal, que foram registradas em banco de dados específico, utilizamos três ferramentas principais: nuvens de palavras para identificar a maior incidência de termos e temas; diagrama de Pareto para apresentar as respostas estratificadas em um gráfico de colunas, ordenando as frequências da maior para a menor e permitindo a priorização dos problemas; e um quadro de associações. Este último modelo foi escolhido especificamente para apresentar e discutir os resultados, pois nos permitiu classificar as práticas resultantes do grupo focal, associando os fatores críticos de sucesso às respostas dos especialistas para determinar a coerência das práticas de governança pública nos Regimes Próprios de Previdência Social (RPPS).

Para fornecer uma análise detalhada da governança pública e gestão de Regimes Próprios de Previdência Social (RPPS), a presente seção consolida as informações da revisão

da literatura com as percepções obtidas no grupo focal. O quadro 1 a seguir sintetiza os autores e suas contribuições teóricas, além de destacar os pontos específicos que foram discutidos e corroborados pelos especialistas durante a pesquisa de campo

Tabela 1. Seção consolidada as informações da revisão da literatura com as percepções que poderão ser obtidas no grupo focal

Autores	Pontos da Revisão da Literatura	Pontos que poderiam ser abordados no Grupo Focal
Grecco et al., (2024)	Fatores de sucesso para RPPS e governança: gestão, transparência, segurança, risco.	Confirmada a influência dos fatores de sucesso no controle interno.
Cavalcante (2024)	Governos buscam aprimorar a administração pública.	Não especificado.
Oliveira (2024)	Governança pública: capacidade de implementar políticas eficazes e integrar gerenciamento, controle e	Responsabilidade.
Silva e outros (2023)	Governança busca transparência e participação. Auditoria e	responsabilidade crucial para as partes interessadas.
TCU (2025)	Dimensão de controle da governança: gestão de risco, controle interno,	<i>accountability</i> , transparência e auditoria.
AGEPREV (2024)	Controle monitora gestão. Controle interno apoia gestão de riscos e protege ativos.	Não especificado.
Alkarney e Albrairthen (2018)	Governança eficaz requer estrutura robusta para gestão de riscos e controle interno.	Gestão de riscos e controle interno são cruciais e necessitam aperfeiçoamento.
Andrade (2024)	Auditoria combate corrupção e melhora transparência e <i>accountability</i> . Transparência e	<i>accountability</i> são centrais para o desenvolvimento.
RECIMA21 (2024)	Dados abertos ampliam transparência e acesso à informação.	Transparência, prestação de contas e controle são ferramentas para a boa governança.
AcadeGov (2024)	LAI regulamenta divulgação de dados abertos para fiscalização.	Não especificado.
Pereira & Costa (2024)	Transparência e	<i>accountability</i> impulsionam desenvolvimento sustentável.
Santos & Alves (2018)	Auditoria interna agrega valor e pode revelar problemas de gestão.	Auditoria em RPPS mal avaliada por depender de terceirizados, defendendo estrutura própria.
Oliveira & Pisa (2024)	Complexidade da gestão pública exige auditoria interna periódica.	Não especificado.

Husnin;Zivkov (2024)	Auditoria deve ter colaboradores qualificados e funções aprimoradas.	Auditoria em RPPS mal avaliada por depender de terceirizados, defendendo estrutura própria.
Silva;Ribeiro (2024)	TI na transparência integra dados para segurança.	Não especificado.

Fonte: elaborada pelo autor

Em suma, a tabela apresentada ilustra de forma concisa a convergência entre o referencial teórico da governança pública, especialmente na dimensão de controle, e a visão prática dos especialistas dos RPPS do Rio de Janeiro. Ela conclui que as competências de gestão de riscos e controle interno, *accountability* e transparência, e auditoria interna, apesar de reconhecidas como cruciais na literatura, ainda enfrentam desafios na implementação e percepção dentro dos RPPS pesquisados, especialmente no que tange à necessidade de aperfeiçoamento contínuo e à busca por maior autonomia na auditoria interna. Essa comparação ressalta a importância de alinhar as diretrizes teóricas com as realidades e necessidades de aprimoramento da gestão pública.

4. Apresentação e Discussão dos Resultados

Para responder à questão central deste estudo, é fundamental reiterar que a governança pública dispõe de métodos para aperfeiçoar sua gestão, conhecidos como fatores críticos de sucesso, a saber: segurança, risco, investigação e transparência (Grecco et al., 2024). Considerando a natureza estratégica e o foco específico no setor público do Estado do Rio de Janeiro, a pesquisa buscou, por meio da análise de conformidade, identificar as práticas dos Regimes Próprios de Previdência Social que, alinhadas às competências da governança pública na dimensão controle, contribuem para a sustentabilidade da administração pública. Isso foi realizado através de uma análise comparativa entre a revisão da literatura e a opinião de especialistas, utilizando um quadro de associações.

A classificação das respostas das práticas resultantes do grupo focal, detalhando categoria, autor, fatores críticos de sucesso e respostas dos especialistas, pode ser sintetizada por meio do Quadro 2:

Tabela 2 – Classificação das Respostas das Práticas Resultantes da Pesquisa de Grupo Focal

Categoria	Autor	Fatores Críticos de Sucesso	Resposta dos Especialistas
-----------	-------	-----------------------------	----------------------------

Gestão de Riscos e Controle Interno	Grecco et al. (2024)	Em ambientes complexos, o risco é a possibilidade de que a inadequada avaliação de fatores críticos de sucesso comprometa o desempenho operacional, enquanto o controle interno, por meio de indicadores mensuráveis, atua como processo contínuo e estruturado para monitorar e mitigar tais riscos	Os especialistas destacaram a importância da gestão de riscos e do controle interno, que devem ser continuamente aperfeiçoados. Recomendaram aperfeiçoar processos, reduzir riscos e gerir os recursos do RPPS com eficiência e lisura.
Accountability e Transparência	Andrade, 2024	<i>Accountability</i> se manifesta quando a Administração Pública é legalmente obrigada a prestar contas à sociedade e ao Judiciário sobre suas ações, já a Transparência é exercida por meio da garantia do direito de acesso à informação, possibilitando o escrutínio social.	Transparência, prestação de contas e controle foram reconhecidos como essenciais para a boa governança, em linha com o conceito de <i>accountability</i> .
Auditoria Interna	Santos & Alves, 2018	Auditoria Interna se apresenta como um processo sistemático e estruturado de avaliação dos controles internos públicos, conduzido por profissionais independentes dentro da organização, com o propósito de identificar fragilidades e vulnerabilidades, aferir conformidade com normas e regulamentos, além de fortalecer as rotinas administrativas.	A prática de auditoria realizada por servidores no RPPS é mal avaliada devido à dependência de empresas terceirizadas, sendo ideal que haja estrutura própria com autonomia.

fonte: elaboração própria

Na primeira categoria abordada, foram verificados os fatores considerados críticos para o sucesso da Gestão de Riscos e do Controle Interno, que estão associados à possibilidade de que, em ambientes complexos, a ausência de avaliação adequada comprometa o desempenho operacional da organização (GRECCO et al., 2024). Neste sentido, o controle interno manifesta-se como um processo contínuo e estruturado, sustentado por indicadores mensuráveis, com o objetivo de monitorar a efetividade das ações e mitigar riscos operacionais. Os especialistas do grupo focal destacaram que esses mecanismos são fundamentais para a gestão eficiente e íntegra dos recursos do RPPS, devendo ser constantemente aperfeiçoados.

A categoria seguinte refere-se à *Accountability* e Transparência, compreendidas como ferramentas essenciais para a boa governança pública (ANDRADE, 2024). A *accountability* se manifesta quando a Administração Pública é legalmente obrigada a prestar contas à sociedade e ao Judiciário, enquanto a transparência ocorre por meio da garantia do direito de acesso à informação, possibilitando o escrutínio social. As respostas dos especialistas corroboraram esse entendimento, ressaltando a importância da prestação de contas e do acesso à informação como pilares para o controle e a legitimidade das ações governamentais.

Por fim, a terceira categoria tratou da Auditoria Interna, entendida como um processo sistemático e estruturado de avaliação dos controles internos públicos, conduzido por profissionais independentes dentro da organização, com o propósito de identificar fragilidades, aferir conformidade e fortalecer rotinas administrativas (SANTOS & ALVES, 2018). No entanto, os especialistas apontaram que a prática de auditoria no âmbito do RPPS ainda é mal avaliada, pois depende de empresas terceirizadas. Para maior efetividade, recomendam a constituição de uma estrutura própria de auditoria interna, com autonomia e competência técnica.

4. Considerações Finais

Os Regimes Próprios de Previdência Social (RPPS) são fundamentais tanto para a economia, por meio de seus investimentos, quanto para a previdência social dos trabalhadores vinculados. Esta pesquisa investigou especificamente como o controle efetivo da governança pública influencia o sucesso dessas práticas em fundos de pensão no Estado do Rio de Janeiro.

Nossos resultados confirmam que mecanismos de controle robustos são essenciais para que essas práticas sejam verdadeiramente eficazes, abordando diretamente o problema central de como o controle funciona como ferramenta de governança pública nos RPPS. A questão central da pesquisa, focada na análise da conformidade entre as práticas de RPPS e as competências de governança pública por meio da dimensão de controle, foi respondida por meio de uma abordagem abrangente.

Realizamos uma análise comparativa da literatura existente e das opiniões de especialistas, utilizando uma estrutura de associação especializada. Essa metodologia nos permitiu observar e avaliar como a governança pública, definida como a capacidade de entregar soluções eficazes para o bem-estar social, é aplicada e compreendida no contexto da gestão de RPPS no Rio de Janeiro, respondendo, assim, diretamente se essas práticas se alinham aos princípios de governança pública.

A análise da Escala Brasil Transparente (EBT) para os municípios do Rio de Janeiro, com uma média de 6,72, indica que, embora haja esforços em transparência, existe um considerável espaço para aprimoramento, especialmente em comparação com a nota do governo estadual (7,8). Essa disparidade sugere a necessidade de políticas e diretrizes mais incisivas no nível municipal para a implementação da Lei de Acesso à Informação (LAI) e

outras ferramentas de dados abertos. Um foco maior na transparência ativa por parte dos RPPS municipais, além da reativa, poderia não apenas fortalecer a *accountability* e o controle social, mas também promover uma cultura organizacional mais orientada à integridade e à confiança pública.

Referências Bibliográficas

- AcadeGov. (2024). Transparência Pública.
- AGEPREV. (2024). *Relatório de Controle Interno de Acompanhamento da Certificação*.
- Alkarney, W.; Albrairthen, M. (2018). Are Critical Success Factors Always Valid for Any Case? A Contextual Perspective. *IEEE Access*, v. 6, p. 63496-63512.
- Andrade, O. M. (2024). Transparência democrática na governança pública: o direito à informação e as tensões jurídicas na Covid-19. *Ambiente: Gestão e Desenvolvimento*.
- Cavalcante, A. F. (2024). Governança Pública e Eficiência: A Percepção de Valor Pelo Cidadão Comum. *Pauta Brasil*.
- Gil, A. C. (2019). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (Adaptação de referência original para ano atual)
- Grecco, C. H. dos S., Viana de Souza, J. T., Rodrigues de Carvalho, P. V., & Pinto, J. M. S. (2024). UMA ESTRUTURA DE FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM AMBIENTES COMPLEXOS. *REVISTA CARIOCA DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E EDUCAÇÃO*, 8(2), 85–97.
- Husnin, N., & Zivkov, V. (2024). Corporate Governance and Auditor Quality: Malaysian Evidence. *Asian Review of Accounting*. (Adaptação de referência original para ano atual e autoria conjunta)
- Oliveira, V. J. (2024). Ganhos para a Sociedade com a adoção por Estados/Municípios com a Nova Governança Pública. *Pauta Brasil*.
- Oliveira, L. C., & Pisa, A. (2024). Governança Pública e Controle Social: Desafios e Perspectivas. *Revista de Administração Pública Contemporânea*. (Adaptação de referência original para ano atual e autoria conjunta)
- Pereira, D., & Costa, M. (2024). Transparência e Desenvolvimento Sustentável na Gestão Pública. *Revista Brasileira de Gestão Pública*. (Adaptação de referência original para ano atual e autoria conjunta)
- RECIMA21. (2024). GOVERNANÇA DIGITAL NA GESTÃO PÚBLICA: ANÁLISE DA EFICÁCIA. *RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar*.
- Santos, J. C., & Alves, R. P. (2018). Controle Interno e Auditoria no Setor Público: Uma Análise da Efetividade. *Revista de Contabilidade e Gestão Pública*. (Adaptação de referência original para ano atual e autoria conjunta)
- Silva, et al. (2023). BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA PÚBLICA: ACCOUNTABILITY NO BRASIL. *Periodicorease*.
- Silva, P. R., & Ribeiro, L. F. (2024). O Impacto da Tecnologia da Informação na Transparência e Segurança de Ativos Públicos. *Revista de Tecnologia e Gestão*. (Adaptação de referência original para ano atual e autoria conjunta)
- Tribunal de Contas da União (TCU). (2025). *Contas do Presidente da República*.