

ATUAÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DOS RPPS DE VIÇOSA E BELO HORIZONTE PERANTE OS CONFLITOS DE AGÊNCIA

Aline Gomes Peixoto, Thiago de Melo Teixeira da Costa, Bruno Tavares, Evandro Rodrigues de Faria
Universidade Federal de Viçosa

Resumo

O objetivo deste artigo foi analisar a atuação dos conselhos de administração perante os conflitos que emergem nestas instâncias nos Regimes Próprios de Previdência Social de Viçosa e Belo Horizonte, através do método de pesquisa de campo e da técnica de análise de conteúdo com a estratégia de construção iterativa de uma explicação. Ao identificar os conflitos, constatou-se maior incidência na relação majoritário-minoritário e que o conselho belo-horizontino se apresenta mais atuante. Conclui-se que os conselhos precisam se fortalecer enquanto órgão deliberativo e de governança na gestão previdenciária e promover o incentivo à participação e à capacitação dos conselheiros.

Palavras-chave: Regime Próprio de Previdência Social, Conselho de Administração, Conflitos de agência.

Abstract

The objective this article was to analyze the performance of boards of directors in the conflicts that emerge in these cases in the retirement system for public servants of Viçosa and Belo Horizonte, through the field research method and the content analysis technique with the strategy iterative construction of an explanation. By identifying the conflicts, it was found a greater incidence in the majority-minority relationship and that the Belo Horizonte council is more active. It is concluded that the councils need to be strengthened as a deliberative and governance body in social security management and promote the encouragement of the participation and training of counselors.

Keywords: Retirement system for public servants. Board of Directors. Conflicts of agency.

Introdução

O sistema previdenciário brasileiro representa um dos principais problemas estruturais das contas públicas do país (BOGONI e FERNANDES, 2011). Segundo Calazans et al. (2013) em 2009 o Regime Geral de Previdência Social (RGPS) e o Regime Próprio de Previdência Social (RPPS), juntos, somavam uma despesa previdenciária de R\$360,3 bilhões. Os autores ressaltam que as despesas do RPPS representavam 7,2% do PIB nominal, enquanto o RGPS 4,3%; assim como evidenciava resultados negativos superiores ao regime geral, mesmo atendendo um universo menor de pessoas.

Na busca por soluções para os desequilíbrios nos regimes Tiberto e Dweck (2011) dispõem sobre a vertente da gestão previdenciária, cujo foco está no campo administrativo da gestão dos regimes, com consequências voltadas para a melhoria no atendimento e na arrecadação. Isto implica no acompanhamento dos recursos e o acesso dos segurados às informações e decisões tomadas em relação aos seus interesses na gestão do fundo previdenciário, visto que a administração destes recursos é determinante para a garantia da concessão das aposentadorias e demais benefícios.

O segurado do fundo previdenciário do RPPS se constitui como um dos atores principais em uma relação de agência, cujos os interesses estão sob responsabilidade do gestor do regime, caracterizado como agente. “Há de se dizer que posto de maneira compulsória, aquele confia a este uma tarefa de seu interesse econômico; no caso em questão, a administração dos recursos que garantirão a sua aposentadoria” (GALVÃO, 2012, p.6).

A relação entre gestores e segurados (contribuintes compulsórios) pode incorrer em diferentes tipos de conflito, como por exemplo, uma das partes desejar o aumento da alíquota de contribuição para fins de critérios atuariais, mesmo tendo ciência que a outra já a considera abusiva; uma escolhe o portfólio de investimento com o intuito de atingir maior rentabilidade, enquanto a outra parte da relação almeja apenas segurança (LIMA et al., 2006).

Os conflitos podem acontecer não só entre principal e agente, mas entre os próprios atores principais: majoritários (ente federativo, também contribuinte do regime) e minoritários (segurados). A presença de conflitos, incorre, conforme Andrade e Rossetti (2007), em reações por boas práticas de governança corporativa que se materializam mediante institutos legais e protectionistas dos interesses e direitos dos principais, especialmente dos

minoritários.

Félix, Ribeiro e Tostes (2008) argumentam que são necessários procedimentos de controle, como a participação de órgãos executivos e deliberativos para estabelecer estratégias que minimizem os riscos, e conseqüentemente, as fraudes; de modo que a governança seja o foco do gestor para o aperfeiçoamento da política previdenciária.

Na estrutura de governança dos RPPS espera-se que o conselho de administração, órgão deliberativo e de controle, seja capaz de mitigar os conflitos entre aqueles que o delegaram autoridade e o agente. Seja pela relação de agência entre a diretoria e principais, seja entre os próprios principais. Entretanto, Fontes Filho (2003) argumenta que é importante compreender que os gestores necessitam da legitimação de suas ações, seja por interesse próprio ou minimamente pela responsabilidade de apresentar um resultado aparentemente apropriado às expectativas dos atores envolvidos. Deste modo, questiona-se: a atuação do conselho de administração é capaz de mitigar os conflitos que emergem nestas instâncias?

Estudos acadêmicos sobre os conselhos de administração dos RPPS são raros; sob aspectos da Teoria da Agência, senão inédito, é no mínimo insipiente. Desta forma, para contribuir com as discussões sobre o tema e responder o problema de pesquisa, o objetivo geral deste artigo consiste em analisar a atuação dos conselhos de administração perante os conflitos que emergem nestas instâncias nos RPPS municipais de Viçosa e Belo Horizonte.

Quanto aos objetivos específicos, buscou-se analisar a documentação interna das unidades gestoras do regime próprio para identificar os conflitos que emergem nos conselhos das unidades gestoras de Viçosa e Belo Horizonte; e analisar a atuação dos conselhos em relação aos conflitos, com base nos contratos e atas de reuniões.

A partir das discussões possibilita-se a indicação de medidas que possam ser viabilizadas pelos regimes para aprimorar a gestão afim da sustentabilidade da política pública previdenciária.

Fundamentação teórica

Teoria da Agência e Governança Corporativa

O estudo seminal de Berle e Means (1932), apontaram que a separação entre

propriedade e controle nas organizações pode criar conflitos entre os proprietários e gestores. Os conflitos decorrem dos desalinhamentos de interesses na relação de principal (acionista) e agente (gestor), peculiar às corporações de estrutura de capital pulverizada. Segundo os autores, quando os acionistas delegam controle para os administradores, mas não detêm os meios ou os incentivos individuais para monitorar suas ações, a gestão tem grande poder e considerável possibilidade de agir oportunamente a seu favor, em detrimento aos interesses dos acionistas, incorrendo no problema de agência.

A Teoria da Agência, formalizada Jensen e Meckling (1976), segundo Rozo (2003, p.23) “trata de problemas resultantes dos conflitos de interesse que emergem numa relação de contrato, formal ou informal, quando as partes contratantes possuem informação assimétrica ou há presença de interesse”. Deste modo, os conflitos podem ocorrer pela inexistência de um contrato que contemple todas as contingências e por não existir um agente perfeito, devido a força do seu interesse próprio que sobrepõe os interesses de terceiros, inerente à natureza humana, utilitarista e racional.

Salienta-se que a tipologia dos conflitos não se restringe ao relacionamento entre gestores e acionista, mas também aparecem na relação entre majoritários e minoritários. Nesta categoria de conflito, não é o principal quem busca proteção ao oportunismo do agente, e sim os minoritários que veem sua riqueza e direitos sofrerem a ação oportunista dos controladores. (ANDRADE e ROSSETTI, 2007).

Para cuidar dos conflitos de agência e de outros desalinhamentos das organizações, surge a governança corporativa (SILVEIRA, 2010). Segundo o IBGC (2009, p.19) a governança corporativa pode ser compreendida como “o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle”.

Destarte, uma governança de qualidade baseia-se na adoção de mecanismos capazes de controlar os custos de agência, através do monitoramento e o alinhamento de interesses (CORREIA, AMARAL e LOUVET, 2014). Os mecanismos internos ao ambiente institucional, segundo Gotaça, Montezano e Lameira (2015), são representados pelo conselho de administração, sistemas de remuneração, representação de investidores institucionais e concentração acionária.

Teóricos como Fama (1980), Fama e Jensen (1983), Lipton e Lorsh (1992) e Jensen (1993) consideram o conselho como um instrumento chave do sistema de controle interno, o qual dispõe as regras para os gestores. Conforme Slomski et al. (2008), cabe ao conselho retificar as decisões relevantes e monitorar a alta gestão ao passo que se constitui como o principal mecanismo interno para minimizar os custos de agência entre acionistas e gestores

e entre acionistas majoritários e minoritários.

Entretanto, os autores observam que é subjetivo falar em independência desses órgãos, em relação aos controladores da companhia, por haver interações entre os diversos atores de modo dinâmico, voluntário ou involuntário. Logo, são comuns em corporações, assim como no Setor Público, a utilização de instrumentos para definir poder e responsabilidades, o acompanhamento e o incentivo na execução de objetivos e de políticas, questões relacionadas a separação entre propriedade (detenção de capital e/ou poder) e gestão (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Enquanto, o setor privado utiliza-se da governança corporativa para ser mais competitivo, o âmbito público a usa para integrar um conjunto de processos que possibilitem a prestação de contas nestas organizações. (MARQUES, 2007).

Conflitos de agência no Regime Próprio de Previdência Social

A unidade gestora de RPPS normalmente apresenta como estrutura básica a figura do conselho fiscal, conselho de administração e diretoria executiva. Órgãos direcionados à fiscalização, deliberação e gestão respectivamente. Sob esta ótica, o relacionamento de agência tem como aquele que executa a ação a diretoria executiva (agente), a qual compete assegurar a representação e administração da unidade; e como parte acometida o ente federativo e os segurados (principais), cujos interesses estão sob responsabilidade do agente (GOUVEIA, COSTA e TAVARES, 2017).

Ocorre, que os interesses do gestor do fundo previdenciário podem não ser os mesmos dos principais, assim como o ente federativo e os segurados também podem ter interesses conflituosos. O ente federativo é incumbido de ações frente à Administração Pública, o que contempla a sanção de dispositivos legais referentes ao RPPS, apoio financeiro perante contingências, conforme o MPS (BRASIL, 2016); além do poder de nomeação livre do gestor do fundo previdenciário (GOUVEIA, COSTA e TAVARES, 2017); entre outras implicações, que o põe como ator majoritário entre os principais. Diante de interesses divergentes, o ente federativo tende a agir oportunamente e em prejuízo aos interesses dos segurados, tidos como minoritários na relação de agência.

Estes problemas contemplam um conjunto maior de relações que não se limitam às diferenças de objetivos entre principal-agente e entre os próprios principais. Podem estar relacionados, conforme aponta Louzano (2016), à diversidade dos atributos comportamentais dos principais como a racionalidade limitada, o desinteresse nas informações e a incerteza ligada a previdência, favorecendo a assimetria informacional, possibilitando a emergência de um ambiente propício ao oportunismo nos regimes próprios.

Salienta-se que o contexto do RPPS é de instituição pública. Isto requer definir e institucionalizar mecanismos e regras que, conforme Magalhães (2011), assegurem o equilíbrio de interesse e a delimitação de funções, objetivos e responsabilidades entre as partes. Além de conduta pautada nos princípios basilares de governança: transparência, equidade, prestação de contas, cumprimento da lei e conduta ética (MATIAS-PEREIRA, 2010; ANDRADE e ROSSETTI, 2007).

Espera-se com a observância dos princípios, que haja tratamento igualitário entre os principais, assim como a transparência das ações do agente, garantida pela Portaria do MPS nº402 de 2008 ao estabelecer aos segurados o pleno acesso às informações relativas à gestão do RPPS. A transparência das informações possibilita os segurados buscarem resultados positivos em relação ao desempenho dos gestores perante a administração dos recursos previdenciários, induzindo o cumprimento dos demais princípios de governança corporativa.

Estudos sobre o papel do conselho de administração perante os conflitos de agência

É vasto o estudo sobre conselhos de administração, apesar da pouca exploração do objeto como órgão mitigador de conflitos, quer nas instituições privadas, do terceiro setor ou públicas. Os estudos podem ser evidenciados em trabalhos como o de Volpini, Silveira e Patrus (2013), Dias et al. (2014), Moura e Beuren (2011), Figueiredo, Bernardes e Chaves (2016).

Volpini, Silveira e Patrus (2013) analisaram a atuação do conselho de administração na governança de organizações da sociedade civil de interesse público atuantes na área cultural. Os autores constataram que dentre as atribuições de controle previstas na teoria na agência, o conselho não exerce papel relevante no controle e monitoramento da atuação do agente, atendendo-lhes como órgão consultivo e à instituição como meio de legitimação.

O trabalho desenvolvido por Dias et al. (2014) se ateve a compreender e identificar os determinantes estratégicos e de estrutura do conselho de administração no desempenho de empresas e capital aberto, ativas no período 1997 a 2006. Os resultados obtidos apontam para uma tendência de melhor desempenho por parte de entidades com o conselho de administração composto por maior número de membros, com maior grau de independência do conselho e de *interlockings*. Os autores argumentam que os resultados reforçam a relevância do papel do conselho como defensor dos interesses dos proprietários das

empresas.

Moura e Beuren (2011) dispõem que a governança corporativa procura minimizar os conflitos, apresentando o conselho de administração como principal elemento de atuação. Os autores propuseram verificar se o conselho de administração das empresas listadas em determinados níveis da Bolsa de Valores atua de maneira independente em relação aos acionistas controladores sob a ótica da entropia da informação. Os resultados apresentados pelos autores indicaram um ambiente com possibilidade de conflitos, por haver concentração de capital. Concluíram que devido à forte influência dos controladores sobre as ações do conselho, seus membros não são independentes e podem apresentar a atuação prejudicada perante a redução de conflito de agência.

Por fim, quanto aos resultados positivos da atuação do conselho como mitigador de conflitos, apresenta-se o estudo realizado por Figueiredo, Bernardes e Chaves (2016). O trabalho avaliou o envolvimento e a contribuição do conselho de administração como instrumentos da governança corporativa na gestão estratégica de uma organização familiar de capital aberto. Os autores constataram que conselho se constitui como órgão independente com atuação ativa em todas as fases do processo de estratégia, além de papel vigoroso na redução dos conflitos entre principais e agentes.

Procedimentos metodológicos

O universo de análise desta pesquisa compreende os conselhos de administração das unidades gestoras de RPPS dos municípios mineiros de Viçosa e Belo Horizonte. Como método utilizou-se a pesquisa de campo aplicada às unidades de análise com estruturas diferenciadas: Instituto de Previdência Municipal dos Servidores Públicos do Município de Viçosa (IPREVI) e Secretaria Municipal Adjunta de Gestão Previdenciária de Belo Horizonte (SMAGP).

Apesar destas unidades estarem subordinadas ao mesmo conjunto de macro instituições (RPPS, Leis, etc.), podem apresentar estruturas de governança distintas devido à liberdade no exercício de suas atividades - dentro dos limites previstos pelas instituições superiores, no exercício de suas atividades (LOUZANO, 2016).

O estudo caracteriza-se como exploratório devido à escassez de estudos com a temática sobre os conselhos de administração em regimes próprios de previdência; e com abordagem qualitativa dado o objetivo de analisar a atuação dos conselhos perante os conflitos que emergem nestas instâncias nos RPPS dos municípios de Viçosa e Belo

Horizonte.

Para atender os objetivos específicos, primeiramente utilizou-se a análise documental da legislação pertinente à organização de cada unidade de análise, assim como seus regimentos internos para identificar os contratos entre conselhos e unidade gestora. Para a análise na SMAGP foi utilizada a Lei nº10.362 de 29 de dezembro de 2011, que reestrutura o regime próprio e o Regimento Interno do conselho de administração, aprovado pela Resolução nº 001 de 17 de dezembro de 2012. Para proceder a análise do conselho no IPREVI, utilizou-se a Lei nº1.634 de 23 de novembro de 2004 que reorganiza o regime, e o Regimento Interno do conselho aprovado pelo Decreto nº 4.279 de 26 de fevereiro de 2009. Este coletado presencialmente, aqueles no endereço eletrônico de cada ente.

Com a finalidade de identificar os conflitos emergentes e analisar a atuação dos conselhos perante os conflitos foram utilizadas as atas de reunião ordinária realizadas mensalmente pelos conselhos de administração de cada unidade gestora no período de 2014 e 2015.

As atas da SMAGP foram coletadas no site da prefeitura de Belo Horizonte no campo destinado à gestão previdenciária. As atas do IPREVI, parte foi encontrada no site do instituto e as demais, remetidas por e-mail perante solicitação. A análise compreendeu o total de 36 atas: 24 da SMAGP (21ª a 44ª) e 12 do IPREVI (116ª a 128ª reunião, exceto 127ª por se tratar de reunião extraordinária). Este passo da análise foi subsidiado pelas legislações mencionadas anteriormente, relativas aos contratos.

A análise das atas ocorreu mediante a técnica de análise de conteúdo, definida por Bardin (1977, p.38) como o “conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. A primeira fase da aplicação da técnica compreendeu a seleção, organização e leitura das atas de reuniões do conselho, afim de explorar o material.

Em seguida, as atas foram sistematizadas e analisadas a partir da estratégia definida como construção iterativa de uma explicação, proposta Laville e Dionne (1999) como parte da análise de conteúdo. De acordo com os autores, na construção iterativa a análise é construída através da observação, reflexão e interpretação dos dados coletados durante todo o processo de estudo, para que assim seja elaborada uma explicação lógica do fenômeno ou da situação pesquisados. Esse tipo de estratégia não parte de um modelo analítico prévio e convém particularmente aos estudos de caráter exploratório, sem hipótese

pré-estabelecidas, mas com questões norteadoras, como é o caso deste artigo.

Por meio das atas procurou-se analisar de modo comparativo os assuntos tratados nas reuniões, detectando as situações de conflitos de interesse que emergiam nos conflitos, ao passo que se procedia com a identificação dos atores envolvidos e a quem representavam (servidores ou ente federativo). Os nomes de cada ator foram substituídos pela letra/sigla “CS” (conselheiro representante do segurado), “CE” (conselheiro representante do ente federativo), “CP” (conselheiro presidente) e D para membros da diretoria; acompanhadas de algarismo arábico para demonstrar o número de pessoas que se posicionaram perante a cada assunto. A interpretação destes documentos foi auxiliada pela fundamentação teórica abordada.

Por fim, a partir dos contratos e das atas, foi possível analisar a atuação dos conselhos em relação aos conflitos, ou seja, conforme as competências estabelecidas por contrato ao conselho e as intervenções dos conselheiros nas reuniões, assim como a permanência ou mitigação dos assuntos que retratavam conflitos, observou-se a atuação da instância deliberativa perante os interesses de principais e à atuação do agente.

Resultados e discussões

Identificação de conflitos emergentes no conselho de administração da SMAGP

Com base nas atas, comprova-se que as reuniões ordinárias do conselho de fato ocorreram mensalmente, no período de análise, conforme estabelecido na Lei 10.362/11. A referida Lei, garante também que o Secretário Municipal Adjunto de Gestão Previdenciária - representante da diretoria executiva, - participe das reuniões, mas sem direito a voto. Ao presidente, conforme o Regimento Interno, cabe a atribuição de dirigir e coordenar as atividades do conselho, assim como a elaboração exclusiva da ordem do dia. Essa exclusividade denota restrição às demandas dos conselheiros representantes dos servidores nas pautas de reunião, visto que o presidente é escolhido pelo ente público.

Entre os assuntos de pauta mais frequentes se destacam a apresentação do Relatório de Investimentos (presente em 75% das reuniões) e assuntos relacionados ao imobilizado do RPPS, contemplados em dez reuniões, seis vezes entre as pautas principais e quatro vezes dentre a pauta de “outros informes”; conforme o Quadro 1. Os assuntos de pauta tendem a ser os mesmos de um ano para o outro e as reuniões a seguir assuntos constantes na ordem do dia. As poucas intervenções denotam a baixa intenção do conselho em debater assuntos que transcendam as questões rotineiras. Além disso, os assuntos

extra pauta apresentados pelos conselheiros foram pouco discutidos ou simplesmente silenciados pela diretoria ou pelo presidente do conselho, com respaldo no Regimento Interno (Art.16, § 1º), que determina como objeto de análise a matéria constante da ordem do dia, indicando fragilidade no contrato estabelecido pelo conselho com a unidade gestora.

Quadro 1: Categorias analisadas com base nos assuntos de pauta das reuniões do conselho da SMAGP

Tema	Assuntos em Pauta	Número de reuniões que a pauta aparece na ordem do dia	Número de reuniões que os assuntos são tratados como outros informes
Investimentos	Relatório de Investimento	18	
	Política de investimento	6	
Plano de custeio	Avaliação Atuarial	2	4
Orçamento e Gestão	Taxa de administração	2	
Gestão do Imobilizado	Imóveis	6	4
	Móveis da BEPREM	1	

Fonte: Resultados da pesquisa

Conforme exposto no Quadro 1, a análise do conselho da SMAGP prossegue com

base nos temas elencados:

a. Investimentos

O assunto com maior frequência na ordem do dia consiste na apresentação do relatório de investimento. Os investimentos da SMAGP são realizados pela diretoria executiva e apresentados ao conselho para apreciação. O principal conflito observado sobre este tema, consiste na disposição dos investimentos. De um lado, os gestores optam por investimentos conservadores de baixo risco e com maior concentração no curto prazo, com o intuito de apenas cumprir a meta atuarial estabelecida na Política de Investimentos, enquanto os conselheiros, tanto os representantes do ente federativo quanto dos servidores, almejam maior rentabilidade; conforme o trecho a seguir

CS1 disse ficar perplexo com aplicações deste montante apresentando rentabilidade de 7,51% sendo que tais valores não poderiam ser resgatados a qualquer momento e seria melhor aplicar na poupança que se pode resgatar a qualquer momento e rende um índice similar. D2 explicou que a metodologia para estes títulos é a seguinte: IPCA + inflação são valores pré-fixados. CE2 disse que o Conselheiro CE1 conversou com ele por telefone expressando a preocupação com as aplicações do RRPS e ele comunga da mesma opinião, que os investimentos estão muito conservadores. (ATA DA 37ª REUNIÃO DO CA, 2015, p.3 e 4).

O posicionamento da diretoria vai de encontro com os apontamentos de Andrade e Rossetti (2007) que caracterizam o oportunismo, entre outros fatores, pela realização da gestão direcionada ao curto prazo, evidenciando-se como defensiva. Por outro lado, no período de análise (2014 e 2015) a economia brasileira apresentava mercado volátil, e o agente perante a incerteza e à racionalidade limitada, tende a agir em preservação a sua reputação e emprego, em detrimento ao aumento da riqueza do principal.

Ao analisar a totalidade das atas que apresentam debates sobre os investimentos, constata-se que a diretoria tende a ser conservadora. Este tipo de posicionamento dos gestores pode ocorrer devido à falta de incentivos perante resultados acima do esperado ou

pela possibilidade de punição por maus resultados, como a perda do cargo. Além disso, perante aos contratos incompletos e o fato dos gestores terem maior conhecimento sobre os investimentos suas decisões podem ter livre-arbítrio sobre a alocação de recursos do RPPS em circunstâncias não previstas por contrato ou leis. Tal fato vai de encontro com as definições de Jensen e Meckling (1976) que dispõem sobre a inexistência de agentes perfeitos, em que o comportamento esperado pelo principal pode diferir do efetivamente realizado pelo agente, decorrente da natureza humana, racional e utilitarista.

Correlacionado a este assunto, o debate sobre a política anual de investimentos aparece com dispersão de interesses entre diretoria e conselheiros devido ao conservadorismo do primeiro, tanto em 2014 quanto em 2015 (com execução para o ano subsequente), enquanto os conselheiros almejavam uma política com meta atuarial mais desafiadora

[D2] falou que a UG [diretoria executiva] indica para 2015 a manutenção da meta atuarial de IPCA + 4,5% a.a., praticada em 2014. CS2 disse que realizou uma pesquisa e constatou que alguns RPPS têm adotado uma meta de IPCA + 6% a.a. D1 explicou que o patamar de juros em 4,5% é o mais aderente ao cálculo atuarial e que isto não impede que as aplicações almejem juros maiores, como demonstrados na rentabilidade versus a meta atuarial em 2014. (ATA DA 32ª REUNIÃO DO CA, 2014, p.1).

A transparência indicada por Matias-Pereira (2010) como princípio de governança, também se fez presente nas discussões sobre investimentos. A demanda por transparência das ações da diretoria ao conselho pode estar atrelada ao oportunismo ou à própria racionalidade limitada, que propiciam o conhecimento de informações subjacentes importantes para parte dos atores, mas não por todos os envolvidos no processo, incorrendo em custos

CE1 propôs ao Conselho que fosse alterada a forma de apresentação do quadro de rentabilidade, separando a rentabilidade da receita advinda das contribuições previdenciárias. CP concordou

e ressaltou que este pedido havia sido feito anteriormente. D2 explicou que a Unidade Gestora ainda não teve condições de apresentar assim, mas que faria esta solicitação à consultoria de investimentos num prazo de 90 dias. CP disse que este prazo era muito extenso e propôs que na próxima reunião fosse demonstrado da forma sugerida (ATA DA 35ª REUNIÃO DO CA, 2015, p.1).

Plano de Custeio

O plano de custeio tratou da apresentação da avaliação atuarial, que ocorreu anualmente. Em 2014 não houve discussões relatadas em ata, possivelmente em decorrência da renovação de mandato dos membros do conselho, permanecendo apenas quatro entre os doze integrantes, empossados em abril. Já em 2015, a apresentação da avaliação ganhou maior destaque nas discussões do conselho.

A avaliação atuarial compreende o estudo técnico que determina a situação financeira, econômica e atuarial de um plano de previdência, com a finalidade de determinar o plano de custeio. No caso do RPPS de Belo Horizonte, após a segregação de massa, tem-se dois planos: BHPREV e o FUFIN. O primeiro refere-se a ao fundo saudável, com tempo indeterminado. O FUFIN possui caráter temporário, sem novas entradas de servidores e com histórico de déficit crescente. As discussões do conselho se direcionaram para o cálculo atuarial do FUFIN, que se mostrou preocupante ao olhar dos conselheiros devido o crescente histórico de déficit.

Foram relatadas divergências nos valores aportados pelo ente público ao FUFIN em comparação ao cálculo atuarial. Se não houver consistência no cálculo os aportes não serão realizados na quantia adequada. Se a menor, infringem os interesses dos segurados que dependem destes recursos para se aposentarem, se a maior o ente público dispender-se-á de recursos que poderiam ser utilizados em outras áreas como educação, saúde, etc.

Destarte, a aplicação e divulgação do cálculo atuarial devem ser claras e transparentes, embora possam estar atreladas à racionalidade limitada do agente

D1 pediu desculpas por não ter encaminhado o Cálculo Atuarial anteriormente com um tempo maior para análise dos Conselheiros. [...]disse que o Cálculo Atuarial era um assunto tão complexo que ao

ser apresentado para o Banco Mundial, este também teve muita dificuldade em entender e julgou que o déficit total do FUFIN seria o valor que o Município teria que ter em caixa para garantir o pagamento dessa “dívida”. CE3 solicitou maiores esclarecimentos sobre o Cálculo Atuarial [...]. CS1 também reforçou a necessidade de esclarecimentos da grande variação do saldo do FUFIN, de 2015 para 2016 (ATA DA 36ª REUNIÃO DO CA, 2015, p.2).

Orçamento e gestão

As discussões entorno da taxa de administração também denotaram falta de clareza em sua utilização, prevalecendo a posição apresentada pela diretoria, o que pode incorrer em deliberações fundamentadas em informações insuficientes

CS3 falou que os serviços de terceiros e a locação de mão-de-obra são valores muito altos e que, para o próximo ano, os Conselheiros deveriam se aprofundar mais sobre estes valores. Foi colocada em votação a transferência do saldo remanescente da Taxa de Administração para utilização das despesas do ano de 2014 deduzindo-se o valor do jeton do Conselheiro CS2, para constituição de reservas do BHPREV, o que foi aprovado por unanimidade (ATA DA 24ª REUNIÃO DO CA, 2014, p.1).

d. Gestão do imobilizado

Em relação ao patrimônio do RPPS, o imobilizado constitui-se como o segundo ponto de pauta que mais compôs as reuniões do conselho em 2014 e 2015. Sobre essa matéria cabe o conselho “autorizar a aquisição, a alienação e o gravame de bens móveis ou imóveis integrantes do patrimônio do RPPS-BH”, conforme o Regimento Interno, Art. 3, XIV. Entretanto, vários problemas foram apontados nas reuniões, como terrenos cedidos para servidores para a construção de habitação - política adversa à Previdência; problemas com a manutenção dos imóveis como embargo ambiental, furtos, vandalismos ao patrimônio, etc.

As perdas decorrentes destes atos causam dispêndios à unidade gestora e afetam os recursos previdenciários garantidores dos benefícios aos servidores; assim como afetam o

ente federativo, constituindo conflitos de agências em ambas as tipologias apresentadas por Andrade e Rossetti (2007). O embargo ambiental realizado em um dos imóveis, por exemplo, foi acompanhado de multa e quem respondeu foi o município visto, que SMAGP é uma secretaria e está vinculada à administração direta, sem personalidade jurídica. Além disso, perante o embargo, o imóvel não pôde ser alugado, caracterizando a perda de arrecadação e permanência de dispêndio com o auto custo de manutenção mensal do imóvel.

Além dos atos mencionados, o conselho discutiu assuntos como a cessão de uso gratuita de alguns imóveis para o Município. Conselheiros representantes dos servidores questionaram a situação destes imóveis. A cessão ocorreu durante anos e só em 2014 a diretoria apresentou proposta para locação

Quanto aos imóveis utilizados pelo Município, D1 apresentou uma proposta de locação para os diversos órgãos do Município interessados em sua utilização, através de assinatura de Termo de Uso de Cessão Remunerada pelo valor de locação da CEF. Esclareceu ainda que a utilização dos imóveis a partir da Lei 10.362 até a data de assinatura do Termo seria cobrada por indenização, uma vez que os imóveis foram utilizados no período (ATA DA 23ª REUNIÃO DO CA, 2014, p.1).

Apesar da proposta abranger indenização pelo uso, os valores orçamentários destinados a manutenção dos imóveis possuíam a contrapartida na previsão de recursos que não abrangiam as receitas patrimoniais que deveriam advir destes imóveis, de outro modo, os recursos que poderiam estar investidos em médio ou longo prazo para a garantia de concessão de benefícios era mantido para dispêndio de curto prazo, a favor da manutenção dos imóveis. A situação se agrava no caso do imóvel sob embargo.

Além da análise dos temas, outro ponto a se destacar é a participação da diretoria executiva nas reuniões, ativa nas sugestões de pautas - sempre acatadas. Além disso, o discurso é dominado pelas apresentações e falas dos membros da diretoria. Dado que o diretor é escolhido pelo Poder Executivo, as ações e desejos deste ator principal pode prevalecer sobre as ações do ator minoritário.

Entre a baixa ocorrência de assuntos, não expressos como pauta, a situação dos servidores licenciados sem remuneração, se destaca. A iniciativa de apresentar o assunto nas reuniões do conselho no período analisado, partiu dos conselheiros representantes dos segurados. Apesar de ter sido mencionado em 25% das reuniões, o assunto não se tornou oficialmente pauta e constitui fonte de conflito entre os próprios principais.

Observa-se interações apenas dos membros representantes dos servidores, durante as exposições sobre o assunto, e do presidente, responsável pela pauta e indicado pelo executivo, que não incluiu o tema na ordem do dia. Além disso (sem o intuito de avaliar a legalidade, mas sim o conflito de interesses), a desoneração da contribuição patronal impacta a captação de recursos do RPPS em detrimento aos interesses dos segurados.

A situação também indica a possibilidade de conflitos de interesses entre principal e agente, visto que a diretoria encaminhou um projeto de lei que abrange, além da extinção da cobrança, a retroação, conforme observa-se na fala a seguir

CS3 questionou se esta extinção [da cobrança da cota patronal] seria retroativa à data da edição da Lei, o que foi informado pelo D2 que foi incluída no Projeto de Lei de forma retroativa (ATA DA 32ª REUNIÃO DO CA, 2014, p.2).

Estes e os demais conflitos e questões de governança apontados anteriormente dividem espaço com outras manifestações durante as reuniões, como a carência de divulgação dos trabalhos do conselho em veículos de mídia; e a capacitação de conselheiros. A publicitação e transparência das ações do conselho possibilitaria maior acesso dos segurados sobre as ações de seus representantes perante os assuntos previdenciários. Em relação a capacitação, a diretoria demonstra incentivo por meio da divulgação de congressos e cursos destinados à conselheiros. Já a qualificação dos conselheiros tende a diminuir a assimetria de informação e os munem para participar e cobrar do agente, contribuindo para a prestação de contas e responsabilização dos agentes de governança corporativa.

Identificação de conflitos emergentes no conselho do IPREVI

O conselho de administração do IPREVI, conforme a legislação que o organiza, é

denominado de Conselho Municipal de Previdência (CMP). É estabelecido pelo Regime Interno do conselho do CMP a frequência mensal para as reuniões ordinárias. O IBGC (2009) também aponta que deve se evitar a frequência superior a um mês para a realização das reuniões, para inibir a intervenção negativa aos trabalhos da diretoria executiva. Entretanto, as reuniões, não ocorreram mensalmente. Dos 24 meses estabelecidos para a análise, constam apenas doze reuniões ordinárias e uma extraordinária (116º a 128º reunião).

Outro ponto de destaque no Regimento Interno é que ele acrescenta, em seu art. 1º, §1º que a iniciativa de proposição do CMP será do Diretor, da Diretoria Executiva ou dos membros do conselho, neste caso, instruídas previamente pela Diretoria. É garantido também, a participação do diretor geral nas reuniões, sem direito a voto. Neste sentido, delimita-se a autonomia do conselho para discutir os assuntos que se julgue pertinente, principalmente aos interesses dos minoritários.

Ao analisar as atas também se percebe o predomínio da diretoria na condução dos trabalhos da instância. Estas constatações se ratificam perante a análise dos assuntos de pauta. Os “assuntos gerais” (Quadro 2) que poderiam compreender demandas dos conselheiros apresentaram apenas informações dispostas sempre pela diretoria, principalmente pelo diretor geral, inibindo a participação ativa dos servidores frente aos temas postos para apreciação e deliberação. Denota-se a prevalência dos interesses do agente sobre o principal, e especialmente do ente federativo sobre os servidores, devido a intervenção de um órgão (diretoria) que possui relação de poder com o Executivo nas atividades da instância deliberativa.

Os assuntos gerais constam em dez reuniões do conselho, em apenas duas a menção partiu de um conselheiro, nas demais os assuntos compreendem informativos da diretoria, a se destacar aquele sobre notificações sofridas pelo IPREVI por meio do Tribunal de Contas do Estado. Uma, delas chamou a atenção por se referia ao atraso na data de repasses de recursos de uma das autarquias. Denota-se que o gestor tendeu a não cobrar os repasses na data correta, o que pode diminuir o período de investimento destes recursos, incorrendo em conflito de interesse com os segurados. Assim como sugere conflito entre os principais, decorrente do oportunismo do majoritário quanto à retenção dos recursos, em detrimento aos segurados.

Além dos “assuntos gerais”, destacam-se como pautas o demonstrativo financeiro, presente em 58,4% das reuniões; a Política de Investimento (25%); o déficit financeiro

(25%); e o relatório de investimento (16,7%). As pautas foram reunidas em grandes áreas de assunto, conforme apresentado no Quadro 2. Nota-se que não consta como pauta e nem é discutido no âmbito do conselho a apreciação e aprovação do orçamento do IPREVI, conforme determina Art. 1º, VII do Regimento Interno.

Quadro 2: Categorias analisadas por assuntos de pauta das reuniões do conselho do IPREVI

Tema	Pauta	Nº de reuniões que a pauta aparece na ordem do dia
Investimentos	Déficit Financeiro	3
	Demonstrativo Previdenciário	7
	Informes do relatório da Comissão de Aportes	1
	Política de Investimento	3
Outros	Assuntos gerais	10

Fonte: Resultados da pesquisa

Assim como em Belo Horizonte o RPPS de Viçosa realizou a segregação de massa e possui um fundo financeiro deficitário e um fundo previdenciário superavitário. As discussões sobre déficit financeiro ocorreram geralmente nas mesmas reuniões de apresentação do demonstrativo financeiro. Houve a exposição de propostas para a contenção do saldo deficitário para o fundo financeiro, entretanto as discussões sobre o assunto foram predominantemente compostas por falas da diretoria e com exposição sucinta sobre o assunto, prevalecendo indícios de assimetria informacional entre conselheiros e diretoria, o que dificulta a participação efetiva e a cobrança do principal perante o agente.

Das três reuniões (122ª, 124ª e 126ª) que o déficit aparecia como pauta, duas delas (122ª e 126ª) a diretoria apenas passou breve informação sobre o assunto, sem discussões ou debates. Apenas na 124ª houve destaque ao assunto, a pedido do presidente, com

maior explanação e inteiração aos conselheiros sobre a temática, com o intuito de compreender e discutir alternativas. Entretanto, já havia uma comissão específica para tratar dos aportes nomeada pelo chefe do poder executivo, cujo conselheiro participante também era representante no ente público no conselho. O uso fechado de informações é apontado por Andrade e Rossetti (2007) como exemplo de prática oportunista atribuída aos majoritários. Neste sentido, a falta de deliberação do conselho sobre o déficit e a composição do comitê, permitem a ação oportunista do majoritário.

Segue um dos trechos da 124^o reunião, sobre o déficit financeiro

A CE1 e também membro da comissão de aportes nomeada pelo Prefeito informou que Comissão de Aportes deixou claro e registrado em Ata que devido à emergência, esta foi a solução encontrada, mas foram apontadas outras alternativas as quais devem ser avaliadas como forma de arrecadar recursos para o fundo financeiro do IPREVI e assim desonerar o órgão público (ATA DA 124^a REUNIÃO DO CMP, 2015, p.1).

Conforme aponta Silveira (2010) perante contratos incompletos e o fato dos gestores normalmente terem mais conhecimento do negócio que o principal, aquele pode ter autonomia na tomada de decisão sobre a destinação de recursos sob circunstâncias não previstas em contrato. Assim, mesmo o Regimento Interno dispondo a competência do CMP em apreciar, acompanhar e avaliar sistematicamente a gestão previdenciária (Art.1^o, V), não prevê cláusula específica que estabeleça a deliberação do conselho perante medidas sobre aportes.

Por outro lado, segundo Louzano (2016), a limitação do agente em processar informações com a incapacidade de prever, avaliar e escolher entre as diferentes opções que se lhe apresentam de forma ótima, rápida e sem custos podem decorrer da racionalidade limitada, que por consequência propicia a assimetria informacional. Consequentemente a diretoria pode estabelecer medidas sem prévio consenso do conselho, o que possibilita ser caracterizado como medida oportunista e de conflito de interesse:

Esta comissão já havia se reunido e chegou à conclusão que a solução imediata encontrada seria cada ente patrocinador, que

apresentar déficit financeiro repassar mensalmente o valor correspondente à diferença entre as receitas arrecadadas e as despesas com os benefícios e a médio e longo prazo fazer um levantamento junto aos entes patrocinadores do Instituto sobre outras possíveis formas de aportes para o fundo financeiro (ATA DA 124ª REUNIÃO DO CMP, 2015, p.1).

O mesmo entendimento sobre a racionalidade limitada ocorre em relação a pauta “política de investimentos”. A apresentação e aprovação da política, nos dois anos de análise, manteve postura conservadora do agente.

Em síntese, constata-se que a divisão de poder entre interesses do ente público e dos servidores no processo deliberativo sofre maior influência do ator majoritário, sendo favorável à possibilidade de ação oportunista do agente e principalmente do ente federativo.

Atuação dos conselhos da SMAGP e CA perante os conflitos

Atuação do conselho de administração da SMAGP

Com base nas competências estabelecidas por contrato ao conselho e as intervenções dos conselheiros nas reuniões, assim como a permanência ou mitigação dos assuntos que retratavam conflitos observou-se a atuação da instância deliberativa perante os interesses de principais e à atuação do agente. O primeiro passo consistiu em verificar a representatividade dos membros nas reuniões. Contatou-se que entre as 24 reuniões do conselho 12 apresentavam representatividade paritária com totalidade de membros, 9 com presença inferior de representantes dos minoritários e apenas em três reuniões estes se fizeram maioria.

Não basta a garantia legal à paridade aritmética sem a devida representatividade tanto em termos numéricos quanto políticos. Entretanto, de modo geral, há poucas ausências, que poderiam ser explicadas pela remuneração concedida como incentivo ao comparecimento nas reuniões e por engajamento dos membros à participação.

Salienta-se, que o período de análise compreendeu a renovação de mandato dos membros - em abril de 2014. Observou-se que novos integrantes tendem a questionar e discutir mais, buscando melhoria em assuntos que antes não eram apontados, como por exemplo, a exposição das informações dos demonstrativos previdenciários e

questionamentos sobre a destinação da taxa de administração.

Em relação a presença de suplentes, perante a ausência do titular, foi notada na 32ª reunião a desinformação sobre as temáticas que se estendiam por mais de uma reunião, incorrendo na abstenção de voto do suplente nas deliberações destes assuntos, cuja as discussões já haviam iniciado previamente em reuniões anteriores sem a sua participação, conforme se observa

Feitas as alterações, foi colocada em votação a aprovação da Política de Investimentos para 2015, o que foi aprovada pelos conselheiros [...] e abstenção de CE, que como suplente, não se sentia confortável em aprovar a Política por não ter acompanhado toda a discussão. (ATA DA 32ª REUNIÃO DO CA, 2014, p.2).

A participação dos representantes dos servidores e do ente público é semelhante, ambos apresentam questionamentos e sugestões. A maioria dos assuntos são discutidos e apreciados antes da deliberação, perpassam normalmente por reuniões anteriores e por fim são aprovados, geralmente por unanimidade. Em algumas votações evidencia-se o consenso, em outras, a instância deliberativa denota a tentativa de administrar os conflitos.

No caso da Política de investimento, planos e orçamento, por exemplo, o agente não pode executá-la sem a aprovação do conselho, que se mostra contrário à proposta apresentada, ao passo que se deve respeitar o prazo hábil para a aprovação, devido ao período de execução. Perante esta situação, segundo Fontes Filho (2003), o gestor precisa retificar suas decisões seja por interesse próprio ou para apresentar resultados de suas ações minimamente apropriados às perspectivas dos principais atores.

Após constantes discussões sobre a postura conservadora do agente em relação aos investimentos, percebe-se a administração do conflito

CP questionou se a meta atuarial de IPCA + 4,5% a.a. seria uma meta factível ou arrojada, diante do cenário econômico atual. Os Conselheiros defenderam um Comitê de Investimentos mais forte. CE2 sugeriu que nas próximas reuniões fosse apresentado o IPCA +

4,5%, em atendimento à Lei e utilizar uma outra meta como parâmetro, para que a Unidade Gestora persiga. Os Conselheiros solicitaram que fosse incluída na Política de Investimentos, como diretriz gerencial, a meta de alcançar 105% do CDI e toda vez que for realizado investimento no segmento de renda variável será necessário passar para deliberação de $\frac{3}{4}$ dos membros do Conselho de Administração. Feitas as devidas alterações, a Política de Investimentos foi aprovada por unanimidade. (ATA DA 44ª REUNIÃO DO CA, 2015, p.1).

Por fim, outro ponto a se destacar, refere-se à atuação firme do conselho a possível ação oportunista de agentes e majoritários. Após a insistência de membros representantes dos servidores sobre a ausência de cobrança patronal referente aos servidores licenciados, a diretoria tomou providências para realizar a cobrança ao ente público. Não foi intuito desta análise verificar a legalidade ou não da contribuição, mas apontar que quando o conselho participa ativamente, se impulsiona a guarda dos interesses dos proprietários, principalmente os minoritários.

O conselho da SMAGP não se constitui como um órgão totalmente independente, o que prejudica a sua atuação para a mitigação de conflitos, indo de encontro com as análises Dias et al. (2014). Por outro lado, os conselheiros normalmente são envolvidos e proponentes de discussões ao deliberar.

Atuação do conselho de administração do IPREVI

No conselho de administração do IPREVI de janeiro de 2014 a abril de 2015 as reuniões foram presenciadas pelos membros eleitos para o mandato 2013-2015. Neste período, apesar da prevalência legal de membros representantes dos servidores, apenas uma das sete reuniões deste mandato obteve maioria frente aos representantes do executivo. Agravante à falta de representatividade, um dos representantes dos servidores faltou a sete reuniões, sem justificativa expressa em ata e sem ser substituído por vacância, conforme estabelecido pelo Regimento Interno.

O servidor, fica à mercê da ação do ente público quando não exerce o direito constitucional da participação no conselho, principalmente no caso deste período, em que o

presidente era representante do ente público e exercia voto de qualidade, podendo prevalecer a influência dos majoritário sobre as ações do conselho, conforme os resultados apresentados no estudo de Moura e Beuren (2011).

Os membros eleitos para o mandato 2015-2017 foram mais assíduos à participação. Eram maioria e totalidade em quatro das cinco reuniões do período (maio a dezembro de 2015), com presidente representante dos segurados. Salieta-se que além da representatividade numérica são necessários a participação efetiva e o controle aos atos da gerência por parte dos conselheiros.

No que tange a função do conselho, apesar de estabelecida legalmente como deliberativa possui mais características de um conselho consultivo, indo de encontro com os achados de Volpini, Silveira e Patrus (2013). A deliberação garante o poder de decisão sobre as questões referentes a gestão do RPPS, enquanto o consultivo tem caráter opinativo, com acato ou não dos gestores. Os únicos assuntos deliberados foram a aprovação da data de cada reunião anterior e a Política de Investimento em cada ano (atas da 121° e 128° reunião), aprovado por unanimidade, sem discussões aparentes; elaboração de lista tríplice para o cargo de diretor previdenciário, com indicação unanime (ata da 116° reunião); e a votação para escolha do presidente (ata da 123° reunião).

Entre os assuntos gerais, os conselheiros se posicionaram sobre alterações na Resolução sobre pagamento de diárias a servidores (ata da 117° reunião) e acordaram que os membros do comitê de investimento que não tiverem certificação, poderão realizar duas vezes a prova para se certificar. Os demais assuntos foram apenas informados aos conselheiros pela diretoria executiva.

Considerações finais

O artigo se propôs a responder sobre a atuação do conselho de administração quanto a capacidade de mitigar os conflitos que emergem nestas instâncias. Após elaboração dos resultados e das discussões, foi possível apontar as considerações a seguir:

Os conflitos de agência baseados na relação principal-agente denotam motivações ligadas à racionalidade limitada, assimetria informacional, oportunismo e incerteza. Estas motivações foram evidenciadas perante atuação do gestor frente aos investimentos, a falta de cobrança ao ente público diante o atraso de aportes, a concessão informal de uso de

imóveis do RPPS pelo ente federativo, entre outras situações.

Entretanto, constata-se que os principais conflitos emergem da relação minoritário-majoritário. O ente federativo exerce influência sobre o gestor ao passo que é responsável por sua nomeação, o pondo à mercê de seus interesses perante a possibilidade de destituição do cargo. Além disso, é quem sanciona as leis a nível municipal referentes ao RPPS. Deste modo, devido a prevalência do majoritário sobre a organização do RPPS, os interesses dos minoritários quando conflitantes tenderam a ser desconsiderados, principalmente nas situações que o conselho foi consensual, sem observar o tratamento justo e igualitário dos interesses de seus representados

Os conflitos identificados permitem concluir que o conselho de administração da SMAGP se apresenta mais atuante quando comparado ao conselho do IPREVI. Visualiza-se maior interação e discussões dos assuntos pautados, evidenciando a participação mais efetiva dos membros, tentativa de controle da gerência, melhor capacitação dos membros do conselho perante as deliberações e menor assimetria informacional.

Apesar de resultados próximos, a longo prazo o CA tem aparentemente mais chances de mudança que o CMP. Ocorrendo mudança na estrutura de governança do CA, pautada por leis (contratos) que garantam o melhor desenvolvimento de boas práticas de governança e conseqüentemente da atuação dos conselheiros, como a exigência de qualificação aos membros, estabelecimento de menor interferência do agente na conduta das reuniões e escolha do presidente pelos pares; haverá chances de uma atuação cada vez mais eficaz e coercitiva aos oportunismos do agente e do majoritário.

Quanto ao conselho do IPREVI, apesar de apresentar condições contratuais mais propícias à atuação dos minoritários, nota-se que o conselho parece não compreender sua importância, normalmente se mostrando consensual diante das proposições do agente, sendo elas oportunistas ou não.

Conclui-se que para ambos os conselhos são necessárias mudanças no ornamento legal que os possibilite maior independência e equidade entre os membros na atuação, para serem mais coercitivos com o gestor quando esse não cumprir seu papel de defender os interesses dos principais. O conselho precisa se fortalecer enquanto órgão deliberativo, compreendendo o seu papel na gestão previdenciária, assim como adaptar elementos de boa governança às práticas gerenciais dos RPPS e promover o incentivo à participação e a capacitação dos conselheiros.

Diante dos resultados e conclusões apresentados, sugere-se ampliar esta pesquisa a outras unidades para fins de comparação dos achados e amplitude de abordagem do tema, que até então é escasso. Além disso, sugere-se pesquisas mais amplas sobre as relações entre atores na estrutura de governança dos RPPS com ênfase no ente federativo, demonstrando de modo aprofundado o seu papel e as multifacetadas que este ator pode caracterizar nas relações de agência.

Referências Bibliográficas

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BARDIN. L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Editora Edições 70, 1977.

BELO HORIZONTE. **Lei nº 10.362, de 29 de dezembro de 2011**. Dispõe sobre a Reestrutura o Regime Próprio de Previdência Social dos Servidores Públicos do Município de Belo Horizonte -RPPS - e dá outras providências, Minas Gerais. Disponível em: http://portalpbh.pbh.gov.br/pbh/ecp/comunidade.do?evento=portlet&pldPlc=ecpTaxonomiaMenuPortal&app=gestaoprevidenciaria&tax=25427&lang=pt_BR&pg=9442&taxp=0& . Acesso em: 10 de julho de 2016.

BELO HORIZONTE. **Resolução nº 001 de 17 de dezembro de 2012**. Aprova o Regimento Interno do Conselho de Administração do Regime Próprio de Previdência Social dos Servidores Públicos do Município de Belo Horizonte, Minas Gerais. Disponível em: http://portalpbh.pbh.gov.br/pbh/ecp/comunidade.do?evento=portlet&pldPlc=ecpTaxonomiaMenuPortal&app=gestaoprevidenciaria&tax=40506&lang=pt_BR&pg=9442&taxp=0& . Acesso em: 10 de julho de 2016.

BERLE, A. A.; MEANS, G. C. **The modern corporation and private property**. New York: Macmillian, 1932.

BERNARDES, P.; FIGUEIREDO, G.; CHAVES, C. V. Governança corporativa e o papel estratégico do conselho de administração em uma empresa familiar de capital aberto. **Revista de Administração de Roraima-RARR**, v. 7, n. 1, p. 34-58, 2017.

BOGONI, N. M.; FERNANDES, F. C. Gestão de risco nas atividades de investimento dos

regimes próprios de previdência social (RPPS) dos municípios do estado do Rio Grande do Sul. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 17, n. 1, p. 117-148, 2011.

BRASIL. **Ministério da Previdência Social/ Secretaria de Políticas de Previdência Social**. Portaria 402, de 10 de dezembro de 2008. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 12 dez. 2008. Disponível em: <http://www.previdencia.gov.br/wpcontent/uploads/2014/12/PORTARIA-MPS-N%C2%BA-402-de-2008-Atualiz.29dez2014.pdf> . Acesso em: 21 jun. 2016.

CALAZANS, F. F. et al. A importância da unidade gestora nos regimes próprios de previdência social: análise da situação dos estados e do Distrito Federal. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 2, p. 275-304, 2013.

CORREIA, L. F.; AMARAL, H. F.; LOUVET, P. Determinantes da eficiência de conselhos de administração de empresas negociadas na Bm&FBovespa. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 8, n. 21, p. 46-57, 2014.

DIAS, A. T. et al. As Estratégias Corporativas como Mediadoras das Relações entre Estrutura do Conselho de Administração e Desempenho de Empresas de Capital Aberto. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 17, n. 3, 2014.

FAMA, E. F. Agency problems and the theory of the firm. **Journal of Political Economy**, v. 88, n. 2, p. 288- 307, 1980.

FAMA, E. F.; JENSEN, M. C. Separation of ownership and control. **Journal of Law and Economics**, v. 26, n. 2, p.301-325, 1983.

FÉLIX, C. L.; RIBEIRO, H. J.; TOSTES, F. P. Uma contribuição à análise de fatores que influenciam o equilíbrio do sistema previdenciário. **Pensar Contábil**, v. 10, n. 39, 2008.

FONTES FILHO, J. R. Governança organizacional aplicada ao setor público. In: **VIII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá**. 2003. p. 28-31.

GALVÃO, D. M. A. **Gestão do regime próprio de Previdência Social: uma investigação no município de Taperoá-PB**. 18f. Monografia. Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Campina Grande/PB, 2012.

GOTAÇA, D. F.; MONTEZANO, R. M. S.; LAMEIRA, V. J. Governança Corporativa e Custos de Agência nas Empresas com Influência Governamental. **Sistemas & Gestão**, v. 10, n. 3, p. 408-425, 2015.

GOUVEIA, A. G.P.; 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: IV Encontro Brasileiro de Administração Pública, João Pessoa. **Anais**. João Pessoa, SBAP, 2017.

IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 4.ed. São Paulo, SP: IBGC, 2009.73 p. Disponível em: http://www.ibgc.org.br/userfiles/Codigo_julho_2010_a4.pdf . Acesso em: 16 abr. 2016.

JENSEN, M. C. The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems. **Journal of Finance**, v. 48, n. 3, p. 831-880, 1993.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, North-Holland, v.3, n.4, p.305-360, Oct.1976.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Artmed; UFMG, 1999.

LIMA, M. R. S. et al. Gestão do Regime Próprio da Previdência Social: uma investigação sobre o acesso e a compreensão dos servidores frente às informações gerenciais dos municípios do Estado de Pernambuco. **RIC-Revista de Informação Contábil-ISSN: 1982-3967**, v. 5, n. 1, p. 1-18, 2011.

LIPTON, M.; LORSCH, J. W. A modest proposal for improved corporate governance. **The Business Lawyer**, v. 48, n. 1, p. 59-77, 1992.

LOUZANO, J. P. O. **Práticas de accountability nas unidades gestoras do regime**

próprio de previdência dos servidores públicos em municípios de minas gerias. 136f. Dissertação (Mestrado em Administração) – PPGADM, Universidade Federal de Viçosa. Viçosa/MG, 2016.

MAGALHÃES, R. S. P. **Governança em organizações pública - Desafios para entender os fatores críticos de sucesso: o caso do Tribunal de Contas da União.** 74f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública), Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2011.

MARQUES, M. C. C. Aplicação dos Princípios da Governança Corporativa ao Setor Público. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 2, p. 11-26, 2007.

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

MOURA, G. D.; BEUREN, I. M. Conselho de Administração das Empresas de Governança Corporativa Listadas na BM&Fbovespa: análise à luz da entropia da informação da atuação independente. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 29, 2011.

ROZO, J. D. **Relação entre mecanismos de governança corporativa e medidas de performance econômica das empresas brasileiras integrantes do índice Brasil da bolsa de valores de São Paulo.** Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. 2003.

SILVEIRA, A. D. M. **Governança Corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SLOMSKI, V. et al. **Governança Corporativa e governança na gestão pública.** São Paulo: Atlas, 2008.

TIBERTO, B. P. P.; DWECK, R. H. Previdência Social brasileira: análise financeira da década de 2000 e discussão sobre propostas de reformas. Texto para Discussão n. 31. Rio de Janeiro, RJ: **Cede – Centro de Estudos sobre Desigualdade e Desenvolvimento**, 2011.

VIÇOSA. **Decreto 4.279, de 26 de fevereiro de 2009.** Dispõe sobre o Regimento Interno do

Conselho Municipal de previdência, Viçosa, Minas Gerais, 2009.

_____. **Lei 1.634, de 23 de dezembro de 2004.** Dispõe sobre o Regime Próprio de Previdência Social dos Servidores do Município de Viçosa, Minas Gerais, dá nova redação à Lei Complementar nº 1.511/2002 de 19 de novembro de 2002, acerca da organização, dos benefícios previdenciários, das regras de transição e do respectivo regime de custeio. Disponível em: <http://www.iprevivicosa.mg.gov.br/site/legislacao.html> . Acesso em:

15 mar. 2016.

VOLPINI, K. S. B.; BERNARDES, P.; PATRUS, R. O papel do conselho de administração na governança de organizações da sociedade civil de interesse público: fiscalização ou legitimação?. **Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, v. 2, n. 2, 2013.