

**CONFLITOS DE AGÊNCIA ENTRE CONSELHOS MUNICIPAIS DE
PREVIDÊNCIA EM PROCESSO DE PARCELAMENTO DE DÉBITOS**

AGENCY CONFLICTS BETWEEN MUNICIPAL SOCIAL SECURITY COUNCILS IN
THE PROCESS OF PAYMENT OF DEBTS

Lucas Carrilho do Couto¹
Rondinelli Heitor Resende Andrade²
Antônio Carlos dos Santos³
José Willer de Prado⁴

RESUMO

Este estudo teve como objetivo perceber e analisar os conflitos de agência existentes nos processos de aprovação de parcelamentos de débitos de contribuições previdenciárias atrasadas de um instituto de previdência do interior de Minas Gerais. Para alcançar o objetivo proposto, foi feita uma pesquisa descritiva documental, contemplando a abordagem qualitativa. Foi percebido que os conflitos de agência envolvidos estão relacionados a questões que abrangem principalmente interesses econômicos, políticos, financeiros e pessoais, e que não condizem com as práticas de governança.

Palavras-Chave: Conflitos de agência; teoria da agência; previdência municipal.

ABSTRACT

Abstract: This study aimed to understand and analyze the existing agency conflicts in the approval processes of installments of debts overdue social security contributions from a social security institute in the interior of Minas Gerais. To achieve the proposed objective, a descriptive documentary research was carried out, contemplating the qualitative approach. It was noticed that the agency conflicts involved are related to issues that mainly cover economic, political, financial and personal interests, and that are not in line with governance practices.

Keywords: Agency conflicts; agency theory; municipal social security; city councils; social security installments.

¹ Doutor em Administração pela Universidade Federal de Lavras (UFLA). Departamento de Administração e Economia da UFLA, Programa de Pós-Graduação em Administração, Campus Universitário, Caixa Postal 3037, Lavras-MG, CEP: 37.200-000. E-mail: lucascarrilho@yahoo.com.br

² Mestre em Administração pela Universidade Federal de Lavras (UFLA). Departamento de Administração e Economia da UFLA, Programa de Pós-Graduação em Administração, Campus Universitário, Caixa Postal 3037, Lavras-MG, CEP: 37.200-000. E-mail: rondinelliandrade@hotmail.com

³ Doutor em Administração pela Universidade Federal de Lavras (UFLA). Professor da UFLA. Departamento de Administração e Economia da UFLA, Programa de Pós-Graduação em Administração, Campus Universitário, Caixa Postal 3037, Lavras-MG, CEP: 37.200-000. E-mail: acsantos@ufla.br

⁴ Doutor em Administração pela Universidade Federal de Lavras (UFLA). Professor da UFLA. Departamento de Administração e Economia da UFLA, Programa de Pós-Graduação em Administração, Campus Universitário, Caixa Postal 3037, Lavras-MG, CEP: 37.200-000. E-mail: jose.prado@ufla.br

1 INTRODUÇÃO

Mesmo que o tema sobre o déficit previdenciário brasileiro (Ministério da Economia, 2019) já tenha sido tratado em alguns estudos como um mito ou uma falsa realidade (Gentil, 2006), a importância social e a representatividade econômica da previdência no mercado brasileiro é inegável (Biolchi, Schneider, 2003; Favoni & Souza, 2004; França, 2019). Em diversas condições o recurso previdenciário constitui-se como a única fonte de renda de milhares de famílias em todas as regiões do país (França, 2019). Segundo dados do Ministério da Economia (2019), em março de 2019, o governo federal desembolsou no acumulado dos últimos doze meses aproximadamente 595,6 bilhões, com mais de 35 milhões de benefícios emitidos.

A previdência social pode ser tradicionalmente definida como um seguro de filiação compulsória, contributivo e coletivo, com a finalidade de amparo aos seus beneficiários contra os riscos sociais caracterizados como doença, velhice, invalidez, morte etc (França, 2019; Ibrahim, 2015; Souza & Alves, 2018). Para atendimento a essas demandas, as boas práticas de governança em consonância ao interesse coletivo (transparência das informações e a efetiva participação dos beneficiários no acompanhamento da gestão dos regimes públicos) proporcionam proteção aos fundos previdenciários em apreço ao esforço contributivo desempenhado pelo ente federativo, além de minimizar os conflitos entre as partes envolvidas, o oportunismo e a corrupção (Gouveia, 2017; Magalhães, 2011).

Concernente a isso, a teoria da agência de Jensen e Meckling (1976) aborda situações problemas resultadas dos conflitos de interesse emergidos numa relação de contrato formal ou informal quando as partes envolvidas possuem conhecimento assimétrico ou há presença de interesse. Apesar desta teoria ser utilizada tanto para a área privada quanto para a pública, dado que seus pressupostos se aplicam perfeitamente a ambas, são identificadas poucas pesquisas que abordam de forma mais detalhada sobre como ocorre a referida relação no setor público, visto que a maioria dos estudos se limitam a dizer que o “principal” é a sociedade e o “agente” é o governante eleito (Dias, 2016).

No âmbito da estrutura municipal, apesar de não haver um proprietário formal fixo do município e do respectivo Regime Próprio de Previdência Social (RPPS), existem múltiplos e diferentes conflitos de agência que permeiam as relações entre principal e agente (Scarpin & Slomski, 2007). Para tanto, considera-se como “proprietário” (principal) do RPPS dos municípios, os servidores lotados que contribuem compulsoriamente e fazem jus ao benefício. Enquanto o gestor vigente do referido órgão, normalmente nomeado por livre escolha do prefeito, o administrador (agente) para um período determinado (Gouveia, 2017). Pertinente a esse relacionamento, pode acontecer do interesse do administrador do RPPS (nomeado pelo poder executivo) não ser o mesmo dos servidores municipais, situação essa, que por si só, já caracteriza um clássico conflito de agência delineado pela teoria de Jensen e Meckling (1976). Concomitantemente, esses embates de agência também podem abranger as relações entre os próprios principais (servidores públicos contribuintes do RPPS), que podem apresentar interesses antagônicos que estão sob a responsabilidade do agente (Gouveia, 2017).

Para tanto, o gerenciamento dos RPPS demanda práticas de governança abarcadas em princípios e formas de controle que também se integram na estruturação de conselhos. De acordo com Bernini (2015), os conselhos são instâncias que servem para servir de elo de ligação entre o principal e o agente para a definição de diretrizes, fiscalização e o monitoramento de resultados. Esta atuação axiomática, segundo o autor, é estabelecida e pautada por meio das boas práticas de governança que estabelecem a clareza e objetividade necessárias para a construção de modelos que se adequem às características, maturidade e especificidades do órgão, compatibilizando a necessária flexibilidade com a coerência e com os princípios gerais a serem preservados. Assim, a atuação destes conselhos deve ser suscetível à atenuação,

dirimição ou eliminação dos conflitos de interesses e os oportunismos existentes entre os atores envolvidos, de forma que essa ação atue como um mecanismo de mediação, controle e monitoramento na estrutura de governança do RPPS.

Existem alguns estudos que buscam identificar e analisar os conflitos de interesses existentes em ambientes de institutos previdenciários, como os de Costa, Macabeu e Ferreira (2012), Cocco e Volpin (2007), Kowalewski (2012), Romano (1993), Gouveia (2017) e Besley e Prat (2003). Mas, majoritariamente, as pesquisas que abordam conflitos de agência nestas organizações voltam-se para questões mais particulares sobre a elevação ou redução da alíquota incidente sobre a taxa de contribuição, sobre o portfólio de investimento que objetive maior rentabilidade, sobre o atendimento de critérios atuariais, sobre os riscos de investimentos de determinados planos, dentre outros.

Dessa forma, observando uma lacuna existente na área de conflitos em institutos previdenciários, o presente estudo está voltado para as relações entre agente e principal nos processos de parcelamento de débitos de contribuições previdenciárias atrasadas. Não foram encontradas nas principais bases de busca pesquisas que tratem sobre o referido tema. Assim, percebendo os aspectos atuais e relevantes que o tema previdência possui no país, bem como sua importância social e sua representatividade na economia governamental. Concomitante aos inerentes conflitos de agência existentes nos processos cotidianos e de tomada de decisão de um RPPS, este estudo teve como objetivo perceber e analisar os conflitos de agência existentes nos processos de aprovação de parcelamentos de débitos de contribuições previdenciárias atrasadas de um instituto de previdência do interior de Minas Gerais.

No que se refere à organização estrutural do artigo, ressalta-se que além desta breve Introdução, o trabalho está estruturado em mais cinco seções. Nas próximas duas seções são apresentados os principais conceitos teóricos e práticos relacionados à Teoria de Agência, Conflitos de Agência, Conselhos Deliberativo e Fiscal, e Parcelamentos. A quarta seção contempla os caminhos trilhados para o desenvolvimento da pesquisa, isto é, os procedimentos metodológicos. Os resultados e discussões são apresentados na quinta seção. E, por fim, na sexta seção, apresentam-se as considerações finais.

2 TEORIA E CONFLITOS DE AGÊNCIA

Em meados dos anos 70, a teoria da agência surgiu como uma forma de análise dos conflitos existentes no âmbito das organizações. Sua essência base constituiu-se nas análises que envolvem interesses entre agentes em diferentes posições no contexto empresarial (Jensen & Meckling, 1976). Segundo os autores que a propuseram, Jensen e Meckling, (1976), as empresas podem ser entendidas como um feixe de contratos, com intuito de legalizar as relações entre organização e *stakeholders*, que neste caso, podem ser colaboradores, acionistas, credores, governos, dentre outros.

No âmbito da administração pública, a teoria da agência pode ser caracterizada como uma perspectiva teórica dominante para ilustrar e analisar a prestação de contas e a governança pública. Neste mesmo sentido, ela pode ser constituída como uma base relevante ao propor análises das relações entre cidadãos e agentes públicos (Papenfuß & Schaefer, 2010). Ainda no sentido de relevância, a teoria da agência é considerada como uma das principais estruturas teóricas da literatura sobre contratação, oferecendo uma lente para entender as responsabilidades no âmbito dos contratos. Contudo, a pressuposição de que indivíduo e organização estão preocupados em maximizar interesses próprios, ignorando a complexidade organizacional, esta perspectiva caracteriza uma de suas principais críticas (Lambright, 2009).

No contexto dos controles dos limites regulatórios da teoria da agência (Eisner, Worsham & Ringquist, 1996), políticos, a fim de manter o mandato, trabalham em prol de tal RAGC, v.12, p.59-74/2023

preservação, e que, para isso, podem manipular orçamentos, pressionar nomeados, envolver agências e até reescrever leis-chave. Nesta mesma linha, Atkinson e Fulton (2013) argumentam em seu estudo que os agentes públicos, ao propor obras de caridades, acabam usando deste momento para intenções políticas, classificadas como “cegueira voluntária”, ou seja, ainda que exista uma proposta voltada para a caridade, a finalidade nem sempre vai ao encontro do proposto, podendo haver uma estratégia voltada para o âmbito do mandato.

As relações entre principal e agente também podem ser compreendidas como um jogo, de forma que as cartas são conhecidas ao se estabelecer normas contratuais. Assim, o principal exerce influência pela autoridade do cargo e pelas atribuições oriundas de posições hierárquicas, ou seja, o agente é incentivado por ações do principal. Por outro lado, a informalidade e o contato do agente com especificidades de tarefas ou processo, o colocam em posição privilegiada, detendo-o à uma condição de escolhas que irá atuar. A relação entre agente e principal configura sujeitos com funções de utilidades próprias. Dessa forma, as relações de agência entre governo federal e governos subnacionais, por exemplo, se dá em grande parte pelos recursos e processos de formulação e implementação de políticas públicas, constituindo um parâmetro de tais relações. Neste caso, o principal (governo federal) detém autoridade por ser o responsável pela liberação de recursos, já o agente (governo subnacional) assume a posição de decisão das aplicações de tais recursos, observando possíveis ônus que possam impactar em estratégias políticas (Machado, 2018).

Ainda na linha das relações entre agente e principal, Boon (2018) esclarece que relações por interações informais e de confiança reduzem as incertezas sob as intenções coletivistas. Em alguns casos, há autores que defendem a proximidade entre agente e principal (neste caso organizações governamentais na figura de estatais e clientes) como parte de um processo de aprendizagem que traduza em expectativa de reciprocidade, melhorando as relações entre ambos. Neste sentido, Crockett e Gilmer (2015) concluem que a responsabilidade de aliviar tensões entre as partes e propor um ambiente salutar deve partir do principal. Os autores chegaram a essa conclusão com base em um estudo relacionado à teoria da agência e *gaps* existentes na lei.

Toda relação entre agente e principal, ou mais especificamente entre posse e controle, incorre em custos denominados custos de agência. Oriundos dessas relações, os custos de agência decorrem de contratos entre as partes com a finalidade de impor controle, seja em participação acionária ou entre processos trabalhistas. O comportamento do principal e do agente dependerá da natureza desses contratos, e os custos acontecem de demandas contratuais (Jensen & Meckling, 1976).

Além disso, no âmbito da teoria da agência são propostas duas suposições sobre relacionamentos entre agência. Em primeiro lugar deve haver conflitos de objetivo entre principal e agente. Neste caso pode referir-se a divergências de interesse, onde o agente nem sempre está disposto a fazer o trabalho designado pelo principal. E uma outra perspectiva seria a de que o principal, sem custo ou esforço, não consegue acompanhar o trabalho feito pelo agente, causando assimetria de informações (Nikula & Kivistö, 2018).

A confiança apresenta-se no contexto da teoria da agência, como uma alternativa para resolver problemas relacionados aos conflitos de interesses. Neste caso, a teoria da agência propõe relações contratuais, como forma de impedir o oportunismo entre agente e principal. Por outro lado, a literatura referente a confiança neste contexto específico, alega que tal relação contratual pode minar a confiança entre as partes, o que leva a considerar a necessidade de reflexão para cada caso específico de relacionamento entre agente e principal. A relação contratual, portanto, entre principal e agente, como forma de minimizar conflitos, pode ser definida substituindo o modelo de agência determinístico por um modelo contingente, que estabeleça análise psicológica, social e institucional, de acordo com cada caso específico (Cuevas-Rodríguez, Gomez-Mejia & Wiseman, 2012).

Já no âmbito do mercado de ações, o desconto de diversificação no controle de propriedade dos acionistas pode gerar conflito de agência, incluindo não apenas gerentes e acionistas, como também acionistas majoritários e minoritários. Para tanto, Yu-rong, Dan-ping e Zhong (2007) pesquisaram 614 empresas chinesas empregando o modelo de efeito fixo de dados em painel, concluindo que, os conflitos acontecem pela adoção de diversificação devido ao custo de agência, e os mecanismos de governança não têm importância no controle. Nessa mesma linha, políticas de incentivo podem resolver conflitos de incentivo aos acionistas (Krishnaswami & Pottier, 2001). Neste caso, o conflito de agência acontece por opções relacionadas ao custo de agência.

No contexto da administração pública, em meio aos recentes escândalos de corrupção que assolam os investimentos em áreas básicas da sociedade, o conflito de interesse entre governo e sociedade torna-se inevitável, de modo que, medidas que visem melhorar o modelo de gestão pública com base nos valores institucionais precisam ser tomadas. Um sistema de controle interno pode melhorar a qualidade dos gastos, e contribuir para estancar a deterioração da gestão pública, reduzindo consideravelmente o conflito entre as partes (Galvão, 2016). Desse modo, vinculando-se os principais aspectos relacionados à teoria da agência aos propósitos deste estudo, são dispostos a seguir os principais pontos e conceitos voltados à estrutura de governança e dos conselhos de um RPPS, bem como das situações que se ocasionam um parcelamento previdenciário.

3 CONSELHOS E PARCELAMENTO PREVIDENCIÁRIO

Os regimes previdenciários foram idealizados para garantir uma fonte de renda futura aos profissionais atuantes, mediante uma contribuição primária. Na maioria dos países, os servidores públicos costumam ter sistemas previdenciários próprios, os quais, além de possuírem raízes históricas que contribuam para essa segregação, normalmente, justificam-se pela natureza particular do serviço prestado por esses profissionais. Para tanto, é necessário que o RPPS tenha uma estrutura de governança que assegure uma gestão e atuação voltada para o cumprimento integral das metas estabelecidas para o regime, além de prover mecanismos eficazes de controle e prestação de contas dos dirigentes (Rabelo, 2001).

O controle de uma organização é que vai determinar quais os interesses que deverão constituir a prioridade da organização. No caso de uma empresa privada, é importante que o modelo de controle contemple os interesses de todos os acionistas e não apenas os daqueles majoritários. Já se tratando de um ente público, não se pode falar de proprietários, mas de diversos grupos, cujas aspirações, nem sempre convergentes, precisam ser consideradas pelo órgão. Assim, o modelo de controle de um ente público deve assegurar que os vários interesses envolvidos sejam tratados de forma justa, sempre levando em consideração critérios de eficiência social e econômica (Rabelo, 2001). Questões que envolvem, portanto, elevação de alíquota incidente sobre a taxa de contribuição, portfólio de investimento, atendimento de critérios atuariais, riscos de investimentos, parcelamentos de débitos de contribuições previdenciárias atrasadas, dentre outros, devem ser tratadas de maneira prudente, equilibrada e justa.

Nesta perspectiva, os conselhos envoltos no âmbito estrutural dos RPPS são propositados como formas de mecanismos de controle fundamentais de governança e como norteadores da ação gerencial, passíveis de mitigar, atenuar e eliminar conflitos de interesse provenientes dos relacionamentos de agência (Andrade & Rossetti, 2014; Gouveia, 2017). Contudo, o legislador brasileiro não previu as balizas e os quesitos necessários para sua estruturação e operacionalização, ficando a cargo de cada ente federativo sua institucionalização (Gushiken et al, 2002). Normalmente são criados dois conselhos, um

administrativo ou deliberativo e outro de fiscalização. Enquanto o conselho administrativo é o responsável sobre a deliberação das políticas e diretrizes estratégicas do RPPS, o conselho fiscal atua com independência e autonomia sendo o responsável pela avaliação e fiscalização da eficiência dos controles internos e da gestão.

Os critérios adotados por cada regime previdenciário na composição dos conselhos deliberativo e fiscal, além do administrador do órgão, são, portanto, cruciais para a eficiência da estrutura de governança. Cocco e Volpin (2007) em seu estudo atentam que uma gestão previdenciária é afetada pela presença de mais conselheiros internos do que externos, ao ponto de agirem ao interesse do patrocinador e não necessariamente dos participantes. Essa situação também pode ocorrer nos órgãos de RPPS municipais, uma vez que a presença de maior número de conselheiros indicados pelo governo pode fazer com que as atividades desempenhadas por eles tendam a favorecer aos próprios interesses políticos e não necessariamente aos membros do plano (Rosso, 2017). Conseqüentemente, na ausência de paridade, as pretensões do funcionalismo são enfraquecidas diante das diretrizes de governo, ou o contrário, fazendo com que o processo decisório seja desequilibrado, enviesado e injusto (Calazans, 2010). Assim, a composição dos conselhos deve pautar-se no mínimo pela paridade e pelo princípio da diluição do poder, de maneira que nenhum envolvido venha a ter o controle do processo decisório e que cada uma das partes deva sentir que os seus interesses estejam sendo tratados de modo equânime (Gushiken et al, 2002; Rabelo, 2001).

No conglomerado de situações em que pode ocorrer algum tipo de conflito de agência em um RPPS, encontra-se aquela em que seja necessário decidir sobre a aprovação ou não de parcelamento sobre débitos de contribuições previdenciárias atrasadas. Tal evento ocorre quando o poder executivo deixa de repassar ao seu instituto previdenciário, em época própria, os valores das contribuições patronais previdenciárias devidas pelo ente público (Lima & Guimarães, 2009). Esses recursos não transferidos serão objeto de acordo para pagamento, e somente serão parcelados via termo de confissão e parcelamento de dívida, ou lei específica, e caso as parcelas ultrapassem o encerramento do exercício social seguinte os débitos devem ser contabilizados pelo município como dívida fundada (Brasil, 2008; Lima & Guimarães, 2009).

Tanto a lei do ente federativo quanto o termo de acordo de parcelamento poderão prever a vinculação do Fundo de Participação dos Municípios (FPM) como garantia das prestações acordadas e não pagas no seu vencimento mediante autorização fornecida ao agente financeiro responsável pela liberação do FPM, concedida no ato de formalização do termo. Todos os contratos de parcelamento ou reparcimento devem ser formalizados e encaminhados à Secretaria de Políticas de Previdência Social (SPPS) por meio de um sistema informatizado próprio para os RPPS, acompanhados de demonstrativo que discrimine por competência os valores originários, as atualizações, os juros, as multas e os valores consolidados para apreciação de sua conformidade às normas aplicáveis (Brasil, 2008).

Os casos em que se exige lei autorizativa específica são aqueles relacionados à reparcimentos e parcelamentos que possuem quantitativo de prestações superior à 60 meses (limitado a 200 meses). Nestes casos, considerados como parcelamentos especiais, a lei do ente federativo e o termo de acordo de parcelamento compulsoriamente deverão prever a vinculação dos recursos do FPM para a amortização das parcelas, que devem ser sempre mensais, iguais e sucessivas (Brasil, 2008). Já os casos de parcelamentos com número de prestações inferior à 60 meses, não há obrigatoriedade expressa sobre lei autorizativa própria ou vinculação direta do FPM.

Habitualmente, independentemente do tipo de parcelamento, seguindo os princípios inerentes à governança, além de terem de seguir e atentar-se aos ditames supramencionados previstos principalmente pela Portaria nº 402 de 10 de dezembro de 2008 que disciplina diversos quesitos sobre a organização e funcionamento dos RPPS, as legislações locais também exigem que os processos de parcelamento sejam aprovados pelos conselhos. Essa exigência

pode ocasionar alguns conflitos de interesse movimentados pelas perspectivas do ente governamental e dos servidores municipais, que devem estar representados na composição dos conselhos. Este momento de apreciação e consequente votação é o objeto do presente estudo. A forma como estas interações e discussões foram devidamente propostas e analisadas, estão devidamente expostas e explicadas nos procedimentos metodológicos apresentados a seguir.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

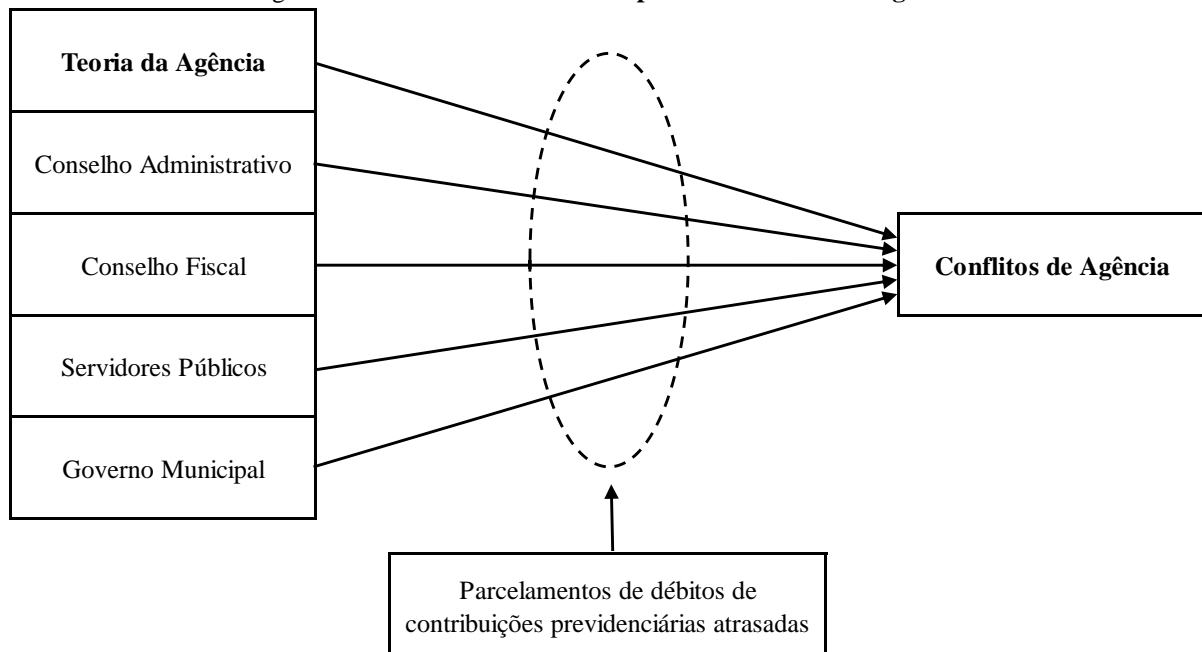
No que se refere à classificação da pesquisa, quanto aos objetivos, o presente trabalho foi elaborado a partir de uma pesquisa descritiva. Já com relação aos procedimentos, o estudo é delineado como documental. E no que concerne à abordagem, o estudo contempla uma pesquisa qualitativa.

Para compreender e analisar os conflitos de agência existentes nos processos de aprovação de parcelamentos de débitos de contribuições previdenciárias atrasadas, utilizou-se basicamente, por meio da pesquisa documental, em meados de 2019, os conteúdos inerentes as atas das reuniões extraordinárias dos parcelamentos vigentes de um instituto de previdência do interior de Minas Gerais. Mesmo que as atas sejam publicadas no portal do RPPS em questão, optou-se pelo anonimato da cidade, do instituto, bem como dos conselheiros, com o objetivo de preservar possíveis desconfortos pertinentes aos conteúdos expostos.

O RPPS estudado teve sua criação no início dos anos 2000 e conta no exercício de 2019 com aproximadamente 5000 contribuintes e mais de 1300 aposentados e pensionistas. Além de sua estrutura organizacional de Diretoria com suas respectivas Gerências, o órgão também conta com um Conselho de Administração, um Conselho Fiscal, um Comitê de Investimentos e uma Junta de Recursos como meios de assessoramento nos processos decisórios e de fiscalização da organização. De acordo com a legislação local os dois primeiros conselhos citados são aqueles participantes com direito a voto nos processos de parcelamentos de débitos de contribuições previdenciárias atrasadas. Ambos possuem paridade, com representantes indicados pelo governo vigente e conselheiros eleitos em processo de votação que todos os servidores contribuintes podem participar. Também há um representante do poder legislativo para cada conselho. Esta equidade é representada por 7 integrantes em cada conselho, sendo 3 de cada par e um integrante do poder legislativo.

Com base nas relações entre o que dispõe a Teoria da Agência e os possíveis conflitos de agência que podem existir nos processos de aprovação de parcelamentos de débitos de contribuições previdenciárias atrasadas, foi desenvolvida uma estrutura de análise apresentada na Figura 1.

Figura 1: Estrutura de análise dos possíveis conflitos de agência



Fonte: Elaborada pelos autores (2023)

Dessa forma, os conflitos analisados estão contidos nos processos das reuniões que ocorreram entre os conselhos perante as propostas encaminhadas pelo executivo a respeito da quitação da dívida previdenciária por meio de parcelamentos. Neste contexto, a análise dos conflitos de agência está condicionada às atas das reuniões que aconteceram para tratativa da dívida previdenciária. Assim, conforme as relações dos atores envolvidos, bem como os conceitos e as perspectivas que envolvem a Teoria da Agência no contexto de aprovação de parcelamento de débitos de contribuições previdenciárias atrasadas, foram verificados e analisados os conflitos de agência que envolvem esse processo. Os resultados encontrados estão dispostos a seguir.

5 RESULTADOS

A partir da análise detalhada de cinco atas resultantes de reuniões extraordinárias para tratativa do parcelamento de débitos de contribuições previdenciárias atrasadas, foi possível compreender questões relacionadas aos conflitos de agência em torno dos atores envolvidos. No momento da pesquisa havia quatro parcelamentos vigentes entre o instituto e o poder executivo, um do final do exercício de 2016, dois do exercício de 2018, sendo um do começo do ano e outro do terço final, e um de meados de 2019. Os referidos parcelamentos foram divididos, respectivamente, em 48, 34, 26 e 60 vezes, e totalizam ao todo aproximadamente 31 milhões de reais.

Os conflitos refletem interesses basicamente visualizados nas discussões de duas vertentes, uma delas está relacionada à aprovação ou não do parcelamento e a outra aos prazos estipulados para pagamento. Enquanto a aprovação ou não do parcelamento reside na ideia das obrigações atuais do governo serem diluídas ao longo dos anos, permitindo fôlego ao executivo (primeira vertente), os prazos estabelecidos para estas parcelas refletem o compromisso do poder executivo em solver tal dívida na vigente legislatura ou na pretensão de postergá-la para a próxima ou próximas (segunda vertente). Tais perspectivas são embasadas em contextos e interesses econômicos, políticos, financeiros, pessoais, técnicos, dentre outros. Porém os

conselhos, dentro da perspectiva de governança devem atuar totalmente direcionados para o cumprimento integral das metas estabelecidas para o regime, para o provimento de mecanismos eficazes de controle e prestação de contas dos dirigentes (Rabelo, 2001), além de defender os interesses da organização. Com o objetivo de ratificar ainda mais esse propósito, uma recente alteração à Lei nº 9.717 de 27 de novembro de 1998, que trata sobre a organização e o funcionamento dos regimes próprios de previdência social dos servidores públicos, e sobre os responsáveis pelos poderes, órgãos ou entidades do ente estatal e dos dirigentes da unidade gestora do RPPS, menciona que os membros dos “(...) conselhos e comitês respondem diretamente por infração (...), sujeitando-se, no que couber, ao regime disciplinar estabelecido (...)” em lei, regulamento e diretrizes gerais. Desse modo, assim como os dirigentes vinculados diretamente aos RPPSs, os conselheiros que atuam no instituto são responsáveis e podem responder disciplinarmente pelos seus atos.

No que se refere ao primeiro aspecto, sobre a aprovação ou não do parcelamento, as justificativas do governo para solicitação do ato são essencialmente as mesmas ou muito semelhantes. Em todas as atas são descritos problemas de crise econômica no país que acarretam para o município graves problemas financeiros, e que conseqüentemente resultam no não repasse dos recursos em época própria. Exemplificações como a queda na arrecadação do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) e a falta de repasses regulares por parte do estado mineiro relativos ao Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores (IPVA) e à outros tributos estavam presentes nas fundamentações dos representantes da Fazenda do poder executivo. Contudo, sob esta perspectiva, em vários momentos é possível perceber aspectos conflitantes entre os próprios conselheiros e entre alguns membros dos conselhos com o governo. Na reunião extraordinária de 2016, por exemplo, a divergência emerge no momento em que um dos integrantes do conselho fiscal atribui a culpa da rolagem da dívida ao executivo, ao passo que, outros integrantes afirmam que há parecer do sistema previdenciário alegando legalidade para o parcelamento e que a fragmentação da dívida gera uma receita maior para o instituto por meio das multas atribuídas e dos juros que perfazem o montante a ser pago pelo município.

Esta perspectiva conflituosa, até entre os próprios membros dos conselhos, pode indagar algumas interpretações que não se relacionavam com o propósito central de discussão, o que seria benéfico para o RPPS (a aprovação ou não do parcelamento). Além disso, é importante ressaltar que mesmo que os parcelamentos acarretem em prejuízos para a população, por meio de multas e juros acima do mercado, conforme é inclusive discutido em alguns momentos, os conselheiros não devem levar tal propósito em consideração, uma vez que eles foram nomeados para defender os interesses do instituto previdenciário. Este posicionamento emerge justificativas que vão além do que é debatido, possibilitando a inferência de que outros aspectos fazem parte do “jogo”.

A paridade dos representantes já é motivo para uma aparente oposição de opinião em processos de tomada de decisão. Enquanto representantes do governo podem sobrepor as temáticas inerentes ao que a administração direta pactua perante o instituto, os membros eleitos pelos servidores municipais podem ter outras perspectivas que estejam alinhadas a outros fatores, como o que prometeram em campanha, por exemplo. Este citado aspecto, inclusive, pode ser percebido no último parcelamento aprovado em 2019. Dois membros eleitos pelos servidores justificaram o voto pela rejeição do parcelamento porque a categoria a qual representavam era contrária a proposta de parcelamento que ultrapassasse o mandato do atual prefeito. Também foi dito por alguns conselheiros eleitos, que eles estavam sendo criticados por alguns servidores ao qual representavam pela postura de aprovação dos parcelamentos propostos pela prefeitura.

Foi particularmente nítida a influência da paridade nos resultados das votações. Todos os quatro parcelamentos foram aprovados com todos os conselheiros representantes do poder RAGC, v.12, p.59-74/2023

executivo votando a favor da ação. Votos contrários ao parcelamento somente ocorreram com membros eleitos pelos servidores. Como o presidente da sessão, representado pelo presidente do conselho administrativo, faz uso do voto somente em caso de desempate, as votações tiveram os seguintes resultados respectivamente: 1º parcelamento teve oito votos favoráveis e cinco contrários; 2º parcelamento teve dez votos favoráveis, cinco contrários e uma abstenção; 3º parcelamento teve oito votos favoráveis e cinco contrários; e o 4º parcelamento teve nove votos favoráveis e dois contrários. Algumas votações não tiveram o número total de votos pela ausência de alguns conselheiros.

Além da paridade é também possível que em alguns momentos fatores inerentes à política podem fazer parte desse processo. Integrantes que tenham vieses desalinhados ou convergentes com o governo em vigor, podem ter atitudes influenciadas no processo de votação. Contudo tais perspectivas não foram notoriamente percebidas pelas atas, apenas algumas colocações firmes e críticas frente à gestão municipal foram notadas, mas que pela simples verificação textual não é possível ratificar essa interferência. Pondera-se, no entanto, que como o processo eleitoral envolve um conglomerado de aproximadamente 5000 servidores, é natural que cunhos políticos apareçam em determinados momentos. Tanto que no parcelamento do início de 2018, dois vereadores e representantes dos sindicatos dos funcionários públicos participaram do debate da reunião, colocando seus posicionamentos contrários à postergação da dívida. O representante do sindicato dos trabalhadores municipais atribuiu a responsabilidade do parcelamento à atual administração e esclareceu, generalizando, que os servidores são contrários à qualquer tipo de parcelamento, pelo fato do governo não ter tomado determinadas medidas morais, assim como ter mantido a máquina pública inchada e ter contratado pessoas para quitar dívidas políticas, salientando por fim que o parcelamento é muito pesado e oneroso para a sociedade.

Outro ponto que também foi bastante debatido e conflituoso, se relaciona à condição do pagamento integral da folha de pagamento e do décimo terceiro salário dos servidores municipais, à aprovação ou não do parcelamento. Esse foi um dos principais debates altercados ocorridos entre o principal e os agentes, pois os conselheiros se sentiram responsáveis pelo possível não recebimento dos salários dos servidores à não aprovação do solicitado pelo governo. Os conselheiros eleitos fizeram questão de constar em ata o motivo de seus votos: “(...) os conselheiros eleitos representantes dos servidores do Poder Executivo votaram a favor do pedido do parcelamento: considerando viabilizar financeiramente o pagamento do 13º para os servidores (...)”. Contudo, tal situação, assim como as justificativas de desequilíbrio financeiro do município, não deveria ser considerada como principal fator de aprovação, mas sim aquilo que seria benéfico ou não para o instituto. Este posicionamento reflete a possibilidade de desconfortos dos integrantes perante os outros servidores caso a folha de pagamento atrasasse, ou até mesmo para o próprio recebimento salarial, uma vez que são todos funcionários públicos. Esta reação pode revelar ações de interesses pessoal sobrepostas as perspectivas técnicas inerentes ao instituto.

Já com relação ao segundo aspecto, sobre os prazos estipulados para pagamento das dívidas, também foram percebidas ações conflituosas nos debates de parcelamento. Basicamente, o quantitativo de parcelas estabelecidas reflete o compromisso do poder executivo em solver a dívida na vigente legislatura ou na pretensão de postergá-la para o próximo governo. Neste sentido, em diversos momentos foi percebido a preocupação dos conselheiros com os prazos do pagamento total da dívida superiores ao mandato da administração municipal vigente. Contudo, nem sempre foi o que ocorreu nos resultados das votações.

No primeiro parcelamento estudado, de 2016, a perspectiva proposta pelo poder executivo instaurou dúvida, conforme pode ser observado nas atas. O processo de avaliação de parcelamento ocorreu no dia 27 de dezembro do último ano de mandato municipal, isto é, além RAGC, v.12, p.59-74/2023

de faltar três dias para o encerramento da gestão, todo o pagamento da dívida seria feito por governantes posteriores à administração vigente. Isto gerou momentos de bastante discussão, com membros do conselho afirmando haver “aberração” e imoralidade pela forma como a questão estava sendo tratada. Desse modo, foi tentado por alguns membros o protelamento do que estava em discussão, porém por sete votos favoráveis e seis contrários, a paridade dos membros foi decisiva na manutenção da ocasião. Isso demonstra clara defesa dos interesses do poder executivo, pois todos os membros que o representavam votaram a favor da proposta, enquanto todos os conselheiros eleitos pelos servidores votaram em desfavor. Contudo, na votação para a determinação do prazo de 48 ou 60 meses, a proposta de menor tempo para pagamento fora aprovada por oito votos favoráveis e cinco contrários, o que também representa a tentativa de alguns membros representantes do poder executivo encontrar um meio termo.

Certo da discussão existente sobre o quantitativo de parcelas relativas ao parcelamento, e diante de nova necessidade de fragmentação das dívidas concebidas no início e final de 2018, o poder executivo encaminhou as próximas duas propostas de parcelamento com o prazo para o pagamento total da dívida findando nos últimos meses de seu mandato. Tal medida não movimentou posições interrogativas e contrárias aos prazos estabelecidos, os debates se voltaram particularmente sobre o quantitativo de parcelamentos existentes e sobre os aspectos relacionados à gestão municipal concernente à falta de recursos. Temas já debatidos na primeira vertente. Desse modo, excetuando-se outros conflitos não convergentes aos prazos, as propostas foram analisadas e aprovadas sem muitos ruídos. Alguns membros justificaram seu voto positivo com a alegação que o pagamento total da dívida iria ocorrer dentro do mesmo governo.

A presente discussão relacionada ao tempo de pagamento das dívidas continuou no recebimento da próxima solicitação de parcelamento, em 2019. Este relaciona-se ao evento mais polêmico ocorrido nas quatro ocasiões estudadas, pois havia um posicionamento tácito, observado através das atas, que os conselheiros não aprovariam outro parcelamento que ultrapassasse o mandato do governo vigente. Contudo, o próximo pedido de parcelamento encaminhado pela administração municipal inseriu perspectivas diferentes com relação ao prazo àquelas estabelecidas nas duas últimas propostas. Comparativamente, o quantitativo de parcelas incluídas na solicitação, superava todas as outras mensuradas nos últimos encaminhamentos. Era previsto na composição inicial dos aproximados 11 milhões não pagos, sua divisão em 72 vezes. Assim, considerando que a gestão do governo vigeria de janeiro de 2017 até dezembro de 2020, a perspectiva oferecida de solvência total da dívida ocorreria em 2025, ou seja, ultrapassaria o mandato atual e o seguinte. Neste sentido vários membros dos conselhos de administração e fiscal se opuseram de imediato sobre o conteúdo proposto. Questionamentos para o representante da Fazenda do município sobre a possibilidade de parcelas menores, sobre os motivos para postergação da dívida, sobre as medidas que o governo estava tomando para equilíbrio financeiro, sobre débitos do Estado com a cidade, e sobre as consequências da aprovação ou não da proposta foram constantes. Inclusive dois representantes sugeriram proposta futura de alteração da legislação, impedindo que os gestores municipais ofertassem propostas de parcelamento sem critérios ou que ultrapassassem o espaço temporal do governo em que atuam.

Contudo, na primeira votação que tratava sobre a aprovação ou não do parcelamento, sete conselheiros foram a favor e cinco contrários. Na sequência foi colocado em discussão se a quantidade de parcelas deveria ser mantida (72 vezes) ou se o governo deveria encaminhar outra proposta com prazo menor para solvência da dívida. De maneira contrária ao primeiro pleito, a proposta foi rejeitada pelos conselheiros, com cinco votos favoráveis a manutenção do prazo e sete contrários. Analisando o resultado e a composição dos membros votantes, foi percebido que dois conselheiros, sendo um representante do executivo e outro dos servidores, mudaram seu voto na percepção dos prazos, enquanto todos os outros conselheiros mantiveram sua linha de raciocínio da primeira votação. É cabível que algum membro concorde com o

parcelamento e discorde do prazo inicialmente estipulado. Entretanto, conforme observado nas discussões dos três parcelamentos anteriores, não foi notado nenhum representante do executivo votando de forma contrária ao que era solicitado pelo governo. O que não ocorreu nesta votação.

Três dias após essa decisão os conselheiros foram convocados para nova reunião extraordinária referente ao mesmo parcelamento, porém desta vez o prazo proposto pelo município era de 60 meses. A reunião foi pautada pelas dificuldades financeiras em que o município se encontrava e pela consequente possibilidade de retardo da folha de pagamento dos servidores, que seria ainda mais prejudicada caso o parcelamento fosse indeferido. Nesta perspectiva, sem demasiados debates, diferentemente da reunião anterior, a proposta foi aprovada por nove votos favoráveis e dois contrários.

A inserção dos conflitos e das medidas punitivas neste processo, foram notadamente percebidas na atitude que o governo municipal teve posteriormente a este evento. Quatro dias após a aprovação do último parcelamento, verificado por meio de decreto municipal publicado no diário oficial, o conselheiro representante do executivo que votou de maneira contrária ao prazo de 72 vezes, foi substituído por outro membro escolhido pelo gestor. A próxima sessão ordinária do conselho fiscal, inclusive, ocorrida cinco dias após a reunião extraordinária, já contava com a alteração do membro. Neste contexto ficou notória a ação punitiva do governo caso integrantes indicados não tenham uma atuação coerente ao que é estipulado pela administração. Como todos os membros recebem jetons por participarem dos conselhos, os mesmos podem se sentir pressionados caso não votem de acordo com os interesses da gestão municipal. Pois caso façam isso, são automaticamente excluídos do corpo deliberativo do instituto e consequentemente não exercem o direito de gratificação. Assim, é perceptível uma mistura de interesses que simultaneamente afloram em processos de parcelamento.

Estas ações diferem daquilo que é estabelecido pela governança, pois os interesses extrínsecos ao RPPS foram sobrepostos à discussão que deveria ocorrer. Mesmo que haja opiniões alinhadas ou não sobre a postergação das dívidas, como já foi dito, fatores externos e não técnicos à discussão, como econômicos, políticos, financeiros, pessoais, dentre outros, foram percebidos nos processos de aprovação de parcelamentos de débitos de contribuições previdenciárias atrasadas. Dessa forma, mecanismos para atenuar, dirimir ou eliminar conflitos de interesses e ações oportunistas, como aumento da burocracia, inserção de incentivos, mudança institucional, equidade não punitiva e aumento da racionalidade, são necessários para aprimoramento e amadurecimento destes processos e dos atores envolvidos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo perceber e analisar os conflitos de agência existentes nos processos de aprovação de parcelamentos de débitos de contribuições previdenciárias atrasadas de um instituto de previdência do interior de Minas Gerais. Para tanto, utilizou-se basicamente, por meio de uma pesquisa documental, em meados de 2019, os conteúdos inerentes as atas das reuniões extraordinárias dos parcelamentos vigentes deste RPPS. Foi percebido que haviam quatro parcelamentos vigentes entre o órgão previdenciário e o poder executivo, um de 2016, dois de 2018, e outro de 2019. Os referidos parcelamentos foram divididos, respectivamente, em 48, 34, 26 e 60 vezes, e totalizam ao todo aproximadamente 31 milhões de reais.

De acordo com a legislação local, os conselhos de administração e fiscal são aqueles responsáveis pela aprovação dos parcelamentos de débitos de contribuições previdenciárias atrasadas. Ambos possuem paridade, com representantes indicados pelo governo vigente e conselheiros eleitos em processo de votação, além de um representante do poder legislativo em RAGC, v.12, p.59-74/2023

cada conselho. Esta equidade é representada por 7 integrantes em cada conselho, sendo 3 de cada par e um integrante do poder legislativo. Dessa forma, com base nas relações entre o que dispõe a Teoria da Agência e os processos de aprovação de parcelamentos, foram percebidos e analisados alguns conflitos de agência entre o principal e o agente.

Os principais conflitos envolvem justificativas em torno dos parcelamentos da dívida previdenciária, de forma que, oportunisticamente o executivo procura direcionar pareceres referente ao número de parcelas, não importando abranger a próxima legislatura, diferentemente de algumas categorias que eram contrárias a essa conduta. Neste contexto, divergências acontecem ao longo de todas as datas, seja durante as reuniões com a contextualização da dívida ou com elementos de efeitos colaterais quanto ao não ajuste fiscal. Como por exemplo, o não pagamento dos salários dos servidores ou ainda a percepção dos membros dos conselhos durante a votação com ações oportunistas em torno do que foi apresentado como sugestão do executivo. E ainda, como se não bastasse, foi evidenciado um processo de punição à um membro do executivo que votou contra o parcelamento, apresentando evidências de retaliação.

Também foi possível compreender que, em torno dos conflitos constatados, as propostas de solução da dívida previdenciária não contemplavam uma única finalidade, ou seja, uma métrica era desenhada no âmbito das propostas como elemento intermediador de ônus político. Uma espécie de pesos e medidas entre pensionistas, servidores e as próprias questões fiscais do município, uma “imunidade” política a qual o executivo se valia e se atentava a cada proposta enviada para análise dos conselhos.

Uma limitação do estudo se refere à quantidade de atas a que se teve acesso, um maior número poderia consolidar os resultados de forma mais consistente e abrangente. Entrevistas qualitativas com membros dos sindicatos dos servidores municipais e com os próprios servidores poderia enriquecer os resultados. No que se refere a possibilidades de trabalhos futuros, pesquisas envolvendo prefeituras de capitais, que tenham as mesmas características deficitárias do objeto de estudo em pauta poderia reforçar a compreensão dos conflitos de agência neste contexto. Mais estudos nesta área poderão reforçar o conhecimento em torno de ações oportunistas e seus combates, e sobre questões gerenciais/administrativas vinculadas à previdenciária. O momento é favorável, uma vez que, as discussões relacionadas a esses dois fatores se encontram no auge da opinião pública, como reforma da previdência e condutas de agentes públicos.

REFERÊNCIAS

Andrade, A., & Rossetti, J. P. (2014). Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências (7a ed.). São Paulo: Atlas.

Atkinson, M. M., & Fulton, M. (2013). Understanding Public Sector Ethics: Beyond Agency Theory in Canada's Sponsorship Scandal. *International Public Management Journal*, 16(3), 386-412.

Bernini, E. J. (2015). Governança e alinhamento de conceitos no contexto das políticas públicas: um complemento ao estudo de caso do fundo municipal dos direitos da criança e do adolescente de São Paulo (Dissertação de mestrado). Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, Brasil.

Besley, T. J., & Prat, A. (2003). Pension fund governance and the choice between defined benefit and defined contribution plans. CEPR Discussion Paper No. 3955.

Biolchi, M. A., & Schneider, S. (2003). A Previdência Social e seus impactos sociais e econômicos no meio rural do Rio Grande do Sul. *Indicadores Econômicos FEE*, 30(4), 243-268.

Boon, J. (2018). Moving the governance of shared service centres (SSCs) forward: juxtaposing agency theory and stewardship theory. *Public Money & Management*, 38(2), 97-104.

Brasil. (1998). Lei nº 9.717, de 27 de novembro de 1998. *Diário Oficial da União*.

Brasil. (2008). Portaria nº 402, de 10 de dezembro de 2008. *Diário Oficial da União*.

Calazans, F. F. (2010). A participação social na gestão dos regimes próprios de Previdência Social: o caso do Fundo de Previdência do Estado de Minas Gerais-FUNPEMG (Dissertação de Mestrado). Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, MG, Brasil.

Cocco, J. F., & Volpin, P. F. (2007). Corporate governance of pension plans: the UK Evidence. *Financial Analysts Journal*, 63(1), 70-83.

Costa, C. C. M., Macabeu, A. A. V., & Ferreira, M. A. M. (2012). Análise da relação principal-agente nos regimes próprios de Previdência Social: o caso do Agros. *Revista do Serviço Público*, 63(4), 519-539.

Crockett, R. W., & Gilmore, J. A. (1999). Retaliation: Agency theory and gaps in the law. *Public Personnel Management*, 28(1), 39-49.

Cuevas-Rodríguez, G., Gomez-Mejia, L. R., & Wiseman, R. M. (2012). Has agency theory run its course?: Making the theory more flexible to inform the management of reward systems. *Corporate Governance: An International Review*, 20(6), 526-546.

Dias, L. N. D. S. (2016). Fatores que impactam na corrupção e na ineficiência relacionadas à aplicação de recursos da saúde pública municipal (Tese de doutorado). Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Programa Multi-Institucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Brasília, DF, Brasil.

Eisner, M. A., Worsham, J., & Ringquist, E. (1996). Crossing the organizational void: The limits of agency theory in the analysis of regulatory control. *Governance*, 9(4), 407-428.

França, Á. S. D. (2019). A previdência social e a economia dos municípios (7a ed.). Brasília: ANFIP.

Favoni, C., & de Souza, S. D. C. I. (2004). A previdência social brasileira como política pública de renda nos municípios do Paraná. *Semina: Ciências Sociais e Humanas*, 25(1), 111-124.

Galvão, P. R. (2016). A implantação do sistema de controle interno em órgãos públicos como tecnologia de redução do Conflito de Agência Pública/Governamental. *Revista de Tecnologia Aplicada*, 5(2), 39-53.

Gentil, D. L. (2006). A Política Fiscal e a Falsa Crise da Seguridade Social Brasileira—Análise financeira do período 1990–2005 (Tese de Doutorado). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Gouveia, A. G. P. (2017). Estrutura de governança e atuação dos conselhos de administração dos RPPS de minas gerais (Tese de doutorado). Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG, Brasil.

Gushiken, L., Ferrari, A. T., Freitas, W. J. D., Gomes, J. V., & Oliveira, R. M. F. D. (2002). Regime próprio de previdência dos servidores: como implementar? Uma Visão Prática e Teórica (Coleção Previdência Social, Série Estudos). Brasília: MPS.

Ibrahim, F. Z. (2015). Curso de Direito Previdenciário (20a ed.). Niterói: Impetus.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.

Krishnaswami, S., & Pottier, S. W. (2001). Agency theory and participating policy usage: evidence from stock life insurers. Available at SSRN 278835.

Kowalewski, O. (2012). Corporate governance and pension fund performance. *Contemporary Economics*, 6(1), 14-44.

Lambright, K. T. (2008). Agency theory and beyond: Contracted providers' motivations to properly use service monitoring tools. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(2), 207-227.

Lima, D. V., & Guimarães, O. G. (2009). Contabilidade Aplicada aos Regimes Próprios de Previdência Social (Coleção Previdência Social, Série Estudos). Brasília: MPS.

Machado, J. (2018). Federalismo e políticas sociais: conexões a partir da Teoria da Agência. *Revista Do Serviço Público*, 69(1), 57-84.

Magalhães, R. S. P. (2011). Governança em organizações públicas - desafios para entender os fatores críticos do sucesso: o caso do tribunal de contas da união (Dissertação de Mestrado). Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Ministério da Economia. (2019, Março). Resultado do Regime Geral de Previdência Social. Recuperado em 22 de maio de 2019 de http://sa.previdencia.gov.br/site/2019/04/ResultadoRGPS_19.03.pdf

Nikula, P. T., & Kivistö, J. (2018). Hiring education agents for international student recruitment: Perspectives from agency theory. *Higher Education Policy*, 1-23.

Papenfuß, U., & Schaefer, C. (2010). Improving public accountability by aligning reporting to organizational changes in public service provision-an empirical Internet study of all Austrian, German and Swiss towns and states from an agency-theory perspective. *International Review of Administrative Sciences*, 76(3), 555-576.

Rabelo, F. M. (2001). Regimes próprios de previdência: modelo organizacional, legal e de gestão de investimentos. Brasília: MPAS, Secretaria de Previdência Social.

Romano, R. (1993). Public pension fund activism in corporate governance reconsidered. *Columbia Law Review*, 93(4), 795-853.

Rosso, V. P. (2017). Práticas de governança nos regimes próprios de previdência em municípios do Estado do Rio Grande do Sul (Dissertação de Mestrado). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, Brasil.

Scarpin, J. E., & Slomski, V. (2007). Estudo dos fatores condicionantes do índice de desenvolvimento humano nos municípios do estado do Paraná: instrumento de controladoria para a tomada de decisões na gestão governamental. *Revista de administração pública*, 41(5), 909-934.

Souza, M., & Alves, N. S. (2018). Previdência social: uma história de contrarreformas e de reafirmação da lógica do seguro privado. *Revista direitos, trabalho e política social*, 4(6), 169-199.

Yu-rong, G., Dan-ping, W., & Zhong, M. (2007, August). Diversification Discount of Chinese Listed Corporations: Empirical Evidence Based on Agency Theory. In *2007 International Conference on Management Science and Engineering* (pp. 1322-1327). IEEE.