

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS –
ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPA

Curso: MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Grupo de Pesquisa: Politeia – Coprodução do Bem Público, *Accountability*, Inovação e
Sustentabilidade

A GOVERNANÇA DE REGIMES PRÓPRIOS DE PREVIDÊNCIAS MUNICIPAIS
DE SANTA CATARINA POR MEIO DA *ACCOUNTABILITY*, COPRODUÇÃO E
GESTÃO SOCIAL

00426525965

Florianópolis

2025

A GOVERNANÇA DE REGIMES PRÓPRIOS DE PREVIDÊNCIAS MUNICIPAIS DE SANTA CATARINA POR MEIO DA *ACCOUNTABILITY*, COPRODUÇÃO E GESTÃO SOCIAL

1. INTRODUÇÃO

a) Problema ou Oportunidade que Justifica a Necessidade da Pesquisa: a motivação para esta pesquisa surge da percepção, enquanto diretor de uma unidade gestora de Regime Próprio de Previdência Social (RPPS), da carência de um modelo administrativo que integre, ativamente, os segurados na gestão e fiscalização dos RPPS de Santa Catarina em que seja valorizada a participação dos segurados, tanto na gestão quanto na fiscalização. A gestão dos RPPS enfrenta desafios relacionados à transparência, controle social e sustentabilidade financeira. A ausência de mecanismos eficientes de *accountability* e a resistência cultural de gestores à participação social têm comprometido a governança previdenciária, elevando riscos de má gestão e desequilíbrios institucionais (Lima; Aquino, 2019). Além disso, a burocratização excessiva e a centralização das decisões reduzem a efetividade da gestão social, dificultando o envolvimento dos segurados no processo decisório (Silva; Moretto Neto, 2015).

Nesse contexto, percebe-se uma oportunidade para o aprimoramento dos processos administrativos, valorizando a gestão social dos RPPS por meio da implementação de práticas de coprodução e *accountability*, a fim de ampliar a participação social e fortalecer a fiscalização sobre a gestão previdenciária.

b) Objetivo da pesquisa: elaborar um projeto de intervenção que crie mecanismos de *accountability* nos RPPS dos municípios catarinenses, promovendo a participação ativa dos segurados na fiscalização dos fundos previdenciários. A proposta visa estruturar um modelo administrativo de governança que equilibre eficiência administrativa e gestão social, utilizando ferramentas como conselhos participativos e transparência para mitigar a assimetria informacional entre gestores e segurados.

Como produto final, pretende-se desenvolver uma proposta preliminar normativa de modelo administrativo, baseada em boas práticas para a gestão compartilhada dos RPPS, que ficará disponível como anexo à pesquisa, a qual contemplará diretrizes para o aprimoramento da governança previdenciária, por meio da *accountability* e gestão social. A construção do modelo seguirá uma metodologia dividida em duas etapas: diagnóstico situacional e sistematização de dados.

2. JUSTIFICATIVA

a) Para a organização/setor/sociedade: propõe-se uma pesquisa de relevância estratégica aos RPPS, com um modelo administrativo que integra mecanismos inovadores de gestão social, coprodução e *accountability*, fortalecendo a transparência e a participação dos segurados no processo de gestão. A ausência de controle social efetivo e a resistência dos gestores à participação cidadã têm ampliado déficits atuariais e riscos operacionais, comprometendo a sustentabilidade financeira dos RPPS (Lima; Aquino, 2019). A implementação da proposta contribuirá para reverter esse cenário, assegurando maior equilíbrio entre responsabilidade técnica e engajamento democrático.

Para o setor público: busca-se, por meio desta proposta, avançar na modernização da governança previdenciária, a fim de reduzir a assimetria informacional entre gestores e segurados e aprimorar os mecanismos de controle e fiscalização. Para a sociedade, considera-se que os custos da máquina pública recaiam sobre os cidadãos e um sistema mais transparente e participativo garante o poder de fiscalização. O caráter replicável do modelo permitirá que outros municípios se adaptem às diretrizes propostas, transformando a pesquisa em referência nacional para a gestão participativa de sistemas previdenciário.

b) Para a vida profissional: a proposta poderá influenciar a minha vida profissional, ao permitir um aprofundamento teórico e prático na interseção entre administração previdenciária, governança pública e gestão social — áreas fundamentais para a atuação estratégica em RPPS. Essa dinâmica favorecerá a troca de perspectivas com demais estudiosos, incorporando ao contexto dos RPPS um entendimento ampliado sobre mecanismos da *accountability*, coprodução e governança participativa. A pesquisa impulsionará a participação em eventos e produções acadêmicas e ampliará minha capacidade de atuar como facilitador de mudanças no setor previdenciário, contribuindo para legados institucionais mais transparentes e sustentáveis nos sistemas previdenciários.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 A Previdência social

De acordo com o disposto na Lei n.º 8.212, de 24 de julho de 1991, o objetivo da Previdência Social é assegurar aos seus beneficiários os recursos necessários para sua subsistência, em situações como incapacidade laboral, envelhecimento, tempo de contribuição, desemprego sem culpa, responsabilidades com dependentes, ou em casos de

prisão ou falecimento o responsável pelo sustento da família. Essa normativa reforça o caráter protetivo do sistema previdenciário, que busca assegurar o bem-estar social e a dignidade humana.

Os primeiros modelos de previdência social surgiram na Europa, ao final do século XIX, como resposta aos desafios sociais e econômicos da Revolução Industrial. Destaca-se o modelo *bismarckiano*, instituído na Alemanha em 1883 por Otton Von Bismarck em respostas às tensões sociais e às más condições de trabalho geradas pelo capitalismo industrial. Seu objetivo era integrar o trabalho ao sistema produtivo com maior proteção, sendo reconhecido como o primeiro sistema de previdência social moderno.

Outro modelo importante é o *beveridgeano*, desenvolvido no Reino Unido durante a Segunda Guerra Mundial por Willian Beveridge, consolidou-se nos pilares de um Estado de Bem-Estar Social. Seus princípios fundamentais incluíam a universalidade, o custeamento por toda a sociedade, a administração pública e o combate à pobreza.

Ambos os sistemas exerceram influência global, servindo como referência para a estruturação de regimes previdenciários em diversos países, inclusive no Brasil.

3.2 Previdência no Brasil

No Brasil, a previdência social começou a se estruturar no início do século XX, com a implementação das *Caixas de Aposentadorias e Pensões* (CAPs), que atendiam categorias específicas de trabalhadores, como ferroviários e portuários. Ao longo das décadas seguintes, o modelo passou por sucessivas transformações, expandindo sua cobertura e sofrendo reformas estruturais, culminando com a Emenda Constitucional n.º 103/2019, conhecida como Reforma da Previdência.

A previdência social, prevista no artigo 6.º da Constituição Federal de 1988 como direito fundamental, compõe o sistema de seguridade social brasileiro, juntamente à saúde e da assistência social. Trata-se de um mecanismo de proteção contributivo e compulsório, cujo propósito é garantir a transferência de renda ao trabalhador e seus dependentes em situações de vulnerabilidade, como reclusão, perda da capacidade laborativa, invalidez, idade avançada ou morte, e outros eventos que impossibilitem a continuidade do trabalho.

3.2.1 O sistema previdenciário brasileiro

O sistema previdenciário brasileiro é organizado em três regimes distintos: Regime Geral de Previdência Social (RGPS), Regime de Previdência Complementar (RPC) e Regime Próprio de Previdência Social (RPPS). Cada um desses regimes possui regras específicas,

sendo fundamentais para a sustentabilidade econômica e a proteção social no país (Brasil, 1998).

O RGPS, administrado pelo Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), é destinado a trabalhadores da iniciativa privada e servidores públicos não vinculados ao RPPS. Funciona com base no modelo da “repartição simples”, ou seja, as contribuições dos trabalhadores ativos financiam os benefícios dos segurados inativos (aposentados e pensionistas). Dados oficiais (Brasil, 2021) indicam que o RGPS possuía mais de 33 milhões de beneficiários.

O RPC constitui uma opção facultativa e complementar à renda na aposentadoria, regulamentada pelo art. 202 da Constituição Federal de 1988, pode ser operacionalizado por duas categorias de entidades: fechadas; como fundos de pensão voltados a grupos específicos, ou por entidades: abertas; administradas por instituições financeiras ou seguradoras, acessíveis a qualquer pessoa interessada.

O RPPS, regulamentado pela Lei n.º 9.717/1998, é exclusivo para servidores públicos efetivos de entes federativos que tenham instituído por lei seu próprio regime previdenciário. Conforme Felix e Silva (2009), trata-se de um sistema de previdência de filiação obrigatória e contribuição compulsória, o que impossibilita questionamentos sobre a adesão por parte dos contribuintes enquanto estiverem vinculados ao serviço público. O RPPS, conforme o art. 10, parágrafo 3.º do Regulamento da Previdência Social (RPS), garante benefícios como aposentadoria e pensão por morte, conforme previsão constitucional (Marreiros Filho, 2014).

A instituição de um RPPS implica responsabilidade integral do ente público pela gestão financeira e atuarial do regime e seus resultados e deve garantir equilíbrio financeiro e atuarial, conforme estipulado na Emenda Constitucional n.º 103/2019. No entanto, muitos RPPS enfrentam desafios financeiros devido à má gestão e à ausência de reformas estruturais, a inadimplência de gestores públicos compromete a sustentabilidade dos regimes, resultando em déficits atuariais.

O estudo realizado pelos auditores da Diretoria de Contas de Gestão (DGE) do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina (TCE/SC) revela a dimensão do problema: os 69 RPPS municipais catarinenses possuem, em 2024, um total de 126.559 segurados (ativos e inativos). Segundo Relatórios de Avaliação Atuarial encaminhados ao TCE/SC, esses regimes possuem R\$ 15,5 bilhões de ativos financeiros, montante insuficiente para cobrir um passivo atuarial estimado em R\$ 62 bilhões, resultando em um déficit líquido de R\$ 46,5 bilhões¹.

¹ *Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina*, 2025. Disponível em: <https://www.tcesc.tc.br/>. Acesso em: 25 mar. 2025.

Diante desse cenário, Medeiros (2015) ressalta que o acompanhamento da gestão pública, de forma fiscalizadora, pode inibir ações ímprobos dos gestores e direcionar melhor as decisões. A participação social emerge como instrumento estratégico, ao aproximar segurados e gestores em processos decisórios, caracterizando um processo colaborativo, típico da gestão social, um campo que se destaca pela valorização da participação coletiva e da construção de decisões compartilhadas, mitigando riscos de má gestão e fortalecendo a legitimidade das políticas previdenciárias.

3.3 Gestão social

A participação social no processo de decisão é um dos pilares da gestão social. Para Dutra (2016, p 18), “uma gestão democrática e participativa se dá com a criação de canais incentivadores do aumento da participação popular na tomada de decisões e na execução de políticas sociais”. Nessa perspectiva, a participação não deve ser compreendida, apenas, como um mecanismo de legitimação, mas sim entendida como uma ferramenta para promover a responsabilidade social, refletindo um compromisso com modelos gerenciais mais inclusivos e alinhados ao interesse coletivo. As práticas de gestão social também enfatizam a importância de relações intersubjetivas e do bem comum.

Silva e Moretto Neto (2015, p. 134), destacam “a tensão originária desse processo expõe um potencial conflito entre racionalidades na gestão de organizações de origem social”. De um lado, está a racionalidade instrumental, que busca eficiência técnica e maximização de resultados financeiros. De outro, surge a racionalidade comunicativa, que enfatiza o diálogo e a tomada de decisão coletiva, fundamentada em valores sociais e coletivistas. A predominância de uma dessas racionalidades influencia, diretamente, os processos de gestão, especialmente no que diz respeito à participação dos atores organizacionais. Em organizações que priorizam a racionalidade instrumental com estrutura mais formalizada e burocrática, a participação tende a ser hierárquica e limitada, enquanto aquelas que adotam a racionalidade comunicativa promovem maior engajamento e colaboração.

Conforme Boullosa e Schommer (2008), “não são poucas as iniciativas no campo social que reproduzem a lógica gerencial da empresa, reduzindo o conteúdo da ação organizacional a um atributo meramente técnico”. Esse argumento reforça a importância de preservar a essência participativa das organizações sociais como eixo central, mesmo diante de desafios que demandam formalização institucional. Os autores também asseveram que, inicialmente, entendida como um processo que conecta diferentes experiências de governança participativa, a gestão social se fortaleceu como uma abordagem inovadora para lidar com

desafios sociais complexos, promovendo maior articulação entre Estado, mercado e sociedade civil.

Um exemplo de gestão social são as cooperativas de base social analisadas por Silva e Moretto Neto (2015), que atuam como agentes de transformação na promoção da cidadania e inclusão socioeconômica. Os autores destacam que, em suas pesquisas, “a organização que apresentou aspectos mais informais e distanciados de uma estrutura tecnoburocrática demonstrou maior convergência com os pressupostos de gestão social” (Silva e Moretto Neto, 2015, p. 134). Essa conclusão reitera a importância de equilibrar formalização e participação para garantir a sustentabilidade das organizações.

3.4 Coprodução

Como resultado da gestão social, surge a coprodução, que contrasta com a gestão estratégica, que tende a priorizar resultados imediatos e unidimensionais, negligenciando os aspectos qualitativos e participativos das decisões. Conforme Schommer *et al.* (2015), a coprodução é definida como “um processo de engajamento mútuo e contínuo entre produtores regulares de informação e controle (governo) e os usuários dessas informações (cidadãos)”. Essa abordagem se alinha, intrinsecamente, à gestão social, já que ambas priorizam a participação ativa da sociedade na formulação e execução de políticas públicas.

A sinergia entre gestão social e coprodução materializa-se em iniciativas como o Orçamento Participativo (OP) e o Governo Aberto (GA), que integram mecanismos de transparência, inclusão e corresponsabilidade. O OP, conforme Schommer (2023, p. 326), consiste em “um processo de envolvimento de cidadãos ordinários/não-eleitos na alocação de recursos públicos”. No contexto brasileiro, experiências como o Orçamento Legislativo Participativo (OLP) de Florianópolis ilustram como essa prática democratiza decisões sobre recursos financeiros, promovendo aprendizado social e accountability.

Schommer (2023, p. 316) reforça essa conexão ao destacar que “o engajamento mútuo de cidadãos e profissionais em processos de coprodução pode ampliar a qualidade e o acesso aos serviços públicos”. reforçando a ideia de que a participação ativa da sociedade na gestão pública gera resultados mais eficazes e democráticos e fortalece a transparência e o envolvimento da sociedade no controle da administração pública. Guerzovich e Poli (2014) indicam que a coprodução funciona melhor quando cidadãos e servidores públicos atuam como parceiros, resultando na ampliação da capacidade do governo de responder às demandas sociais.

Já o GA tem como objetivo facilitar o acesso à informação e a *accountability* pública como meios para aprimorar a governança e resolver desafios públicos e aproximar a sociedade à gestão da coisa pública. Schommer (2023, p. 323) ressalta que “quando uma iniciativa de *accountability* encontra um governo aberto, isto é, mecanismos e servidores públicos interessados em ouvir, responder e colaborar com cidadãos, aumentam as chances de que haja colaboração e bons resultados”. Ambos os modelos exemplificam como a gestão social, aliada à coprodução, pode transformar a relação entre Estado e cidadãos, gerando decisões mais legítimas e eficazes.

Em relação aos RPPS, coprodução pode ser um mecanismo para fortalecer a governança e melhorar a sustentabilidade dos fundos previdenciários. Apesar dos benefícios, a implementação da coprodução nesses regimes previdenciários enfrenta desafios como a falta de capacitação dos segurados e a resistência institucional à participação social (Machado, 2019). Para superá-los, a combinação entre a capacitação dos atores envolvidos e o incentivo à participação, aliada a uma *accountability* estruturada para o fornecimento de informações, e não apenas de dados, pode minimizar esses obstáculos.

Dessa forma, a gestão social, ao estimular o diálogo e a construção coletiva, fortalece a coprodução como estratégia para aprimorar a transparência e garantir maior efetividade nas ações públicas. Portanto, alinhar a gestão social à coprodução significa promover maior engajamento da sociedade e consolidar modelos administrativos mais transparentes e eficientes.

3.5 Accountability

O conceito de *accountability* no contexto brasileiro é multidimensional, é multifacetado, abrangendo dimensões institucionais, sociais e colaborativas. Pagani (2022) propõe uma reinterpretação relacional da *accountability*, transformando-a de um mecanismo punitivo e unilateral para um processo colaborativo entre Estado e sociedade. Nessa perspectiva, a prestação de contas não se limita à responsabilização individual, mas prioriza diálogo, escuta ativa e aprendizado coletivo, incentivando a coprodução de políticas, transparência acessível e mecanismos de reparação negociados. Essa abordagem rompe com hierarquias tradicionais, promovendo espaços horizontais de decisão. Contudo, exige capacitação institucional e engajamento cidadão para evitar a reprodução de assimetrias de poder. Schommer *et al.* (2015) tratam da *accountability* social como um processo de coprodução do controle entre governo e cidadãos.

A implementação de práticas de *accountability* nos RPPS inclui, além da publicação de balanços financeiros, auditorias regulares, a participação dos segurados nos processos decisórios (Félix; Silva, 2009). A transparência ativa — como a divulgação de dados — melhora a credibilidade dos RPPS e reduz riscos de má gestão. A falta de fiscalização e a assimetria de informações constituem barreiras para a *accountability* nos RPPS (Louzano *et al.*, 2018). Para mitigar tais problemas, a adoção de tecnologias de GA e a qualificação dos gestores podem contribuir para a melhoria desse cenário; caso contrário, há o risco de reproduzir assimetrias de poder, mesmo em contextos aparentemente participativos.

Em essência, a *accountability* configura-se como um conjunto de mecanismos que garantem a transparência, a prestação de contas e o aprendizado mútuo. No caso dos RPPS, um sistema eficiente de *accountability* pode reduzir a assimetria de informações entre gestores e segurados, garantindo maior controle social sobre a gestão dos fundos previdenciários. Nesse sentido, conforme Medeiros (2015), a fiscalização da gestão pública inibe práticas inadequadas e incentiva a adoção de medidas que priorizam o equilíbrio financeiro e atuarial dos fundos.

3.6 Desafios da gestão compartilhada

Apesar dos progressos teóricos e práticos em gestão social, sua implementação integral enfrenta obstáculos estruturais e culturais profundos. A tensão entre racionalidades instrumentais e comunicativas persiste, refletindo a complexidade de conciliar eficiência técnica e compromisso social, especialmente devido aos interesses pessoais dos gestores públicos. Muitos administradores resistem à transparência e à participação cidadã por temerem a perda de poder e autonomia na tomada de decisões (Schommer *et al.*, 2015). A centralização do poder e a priorização de interesses políticos ou individuais e a assimetria de informações resultam, frequentemente, em práticas que dificultam a fiscalização e a participação efetiva da sociedade na gestão pública (Félix; Silva, 2009).

Além disso, a burocracia excessiva e a ausência de incentivo institucional para a adoção de mecanismos participativos reforçam práticas administrativas opacas e unilateralistas. Dessa forma, superar essas barreiras exige não apenas mudanças estruturais, mas também uma transformação cultural na administração pública, com políticas que incentivem a transparência, a corresponsabilidade e a efetiva participação social.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

a) Onde será realizada a pesquisa: nas unidades gestoras dos 69 RPPS municipais existentes em Santa Catarina. Essa delimitação geográfica garantirá a viabilidade da pesquisa, considerando a possibilidade de comparar diferentes realidades administrativas;

b) qual a população/público-alvo a ser envolvido na pesquisa: os gestores e administradores, membros dos conselhos deliberativos e fiscais e os segurados dos RPPS;

c) dados a serem levantados: informações sobre a estrutura administrativa nas legislações municipais, indicadores financeiros e atuariais, além de relatos dos gestores e beneficiários sobre a participação e a transparência na gestão. Esses elementos serão integrados a entrevistas (mediante aprovação do Comitê de Ética da UDESC) com dirigentes e integrantes de conselhos, bem como a questionários direcionados aos segurados, com o objetivo de mensurar o entendimento e o envolvimento na gestão dos RPPS. Adicionalmente, serão analisados documentos oficiais (relatórios, registros públicos) e propostas apresentadas pelos atores envolvidos para aprimorar a administração dos fundos previdenciários;

d) sistematização das informações: os dados serão organizados de forma estruturada, agrupados por natureza (qualitativos ou quantitativos) e origem (entrevistas, questionários, documentos oficiais), com a utilização de planilhas eletrônicas. Os dados quantitativos serão analisados com técnicas estatísticas para identificar padrões e tendências, já os dados qualitativos serão analisados identificando temas e categorias recorrentes. Já os dados qualitativos, compostos por discursos e narrativas, serão submetidos a uma análise interpretativa, com mapeamento de temas e categorias recorrentes.

O cruzamento das fontes enriquecerá a análise, assegurando rigor metodológico e confiabilidade dos achados e dará subsídio para desenvolvimento de um modelo de gestão compartilhada para os RPPS, incorporando práticas de coprodução e *accountability*. Propõem-se, por meio do modelo, orientações para a inclusão ativa dos segurados, transparência administrativa e monitoramento dos recursos previdenciários.

5. VIABILIDADE/IMPLEMENTAÇÃO

A investigação dos RPPS é viável, pois pode ser conduzida gradualmente, considerando a estrutura organizacional das entidades previdenciárias. Como órgãos públicos, essas instituições têm obrigações de transparência, o que assegura acesso irrestrito a dados essenciais para a elaboração desta proposta de pesquisa.

A implementação do produto final tem a perspectiva de funcionar como um instrumento prático para implementar práticas de gestão compartilhada, assentadas em *accountability*, gestão social e coprodução, gerando o aprimoramento dos conselhos, nos quais os segurados exercem maior influência sobre a tomada de decisão e fiscalização da gestão previdenciária. Além disso, a incorporação de tecnologias de GA e transparência ativa permitirá que informações sobre a gestão financeira e atuarial dos RPPS sejam acessíveis de forma evidente e tempestiva, reduzindo a assimetria informacional e promovendo maior *accountability* (Schommer, 2023).

A proposta orientará a capacitação técnica de gestores e conselheiros previdenciários, preparando-os para a coprodução e a governança compartilhada. Programas educacionais e metodologias inclusivas nos RPPS promoverão uma cultura administrativa mais dialógica. O modelo, adaptável às particularidades municipais, poderá ser replicado em Santa Catarina.

Parcerias com entidades representativas (como sindicatos e associações de servidores) também serão essenciais para consolidar a proposta, assegurando que a participação social não seja simbólica, mas um eixo permanente na governança dos RPPS, garantindo sustentabilidade e legitimidade às decisões.

6. CRONOGRAMA

Cronograma de trabalho						
Atividades	Anos/Semestres					
	2025		2026		2027	
	1º	2º	1º	2º	1º	2º
Disciplinas obrigatórias		X	X			
Disciplinas eletivas		X	X			
Revisão bibliográfica		X	X			
Elaboração dos Instrumentos de Coleta de Dados			X			
Qualificação do projeto de Dissertação				X		
Coleta de dados				X		
Redação da dissertação			X	X		
Defesa da dissertação					X	

7. REFERÊNCIAS

- BOULLOSA, R.; SCHOMMER, P. C. *A observação do cotidiano da gestão nas organizações*. Cadernos de Gestão Pública, 2008.
- BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.
- BRASIL. *Lei n.º 8.212, de 24 de julho de 1991*. Dispõe sobre a organização da Seguridade Social, institui Plano de Custeio, e dá outras providências.
- BRASIL. *Lei n.º 9.717, de 27 de novembro de 1998*. Dispõe sobre regras gerais para a organização e o funcionamento dos regimes próprios de previdência social dos servidores públicos. Brasília, DF, 1988.
- DUTRA, V. *Controle Social e Participação na Gestão da Saúde: A Experiência do Município do Rio de Janeiro*. 1. ed. Rio de Janeiro: Gramma, 2016.
- FÉLIX, A.; SILVA, M. *Controle social e transparência na administração pública*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- LIMA, R.; AQUINO, C. Desafios financeiros dos RPPS. *Revista de Administração Pública*, v. 53, n. 2, p. 345-360, 2019.
- LOUZANO, P. *et al. Transparência e controle social nos RPPS*. São Paulo: Atlas, 2018.
- MACHADO, L. *Accountability e sustentabilidade nos RPPS*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2019.
- MARREIROS FILHO, J. *Regimes Próprios de Previdência Social*. São Paulo: Saraiva, 2014.
- MEDEIROS, C. *Fiscalização e gestão pública*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.
- PAGANI, C. *Aprendizagem em accountability na administração pública: uma perspectiva baseada nas práticas de controle sociopolítico em Santa Catarina*. 2022. 344 p. Tese (Doutorado) – Curso de Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2022.
- SCHOMMER, P. C. Coprodução e Accountability em Processos Administrativos Públicos: Articulações Conceituais e Aprendizagens com a Prática. *Revista de Administração Pública*, 2023.
- SILVA, K. V.; MORETTO NETO, L. Gestão Social e Participação nas Decisões: Estudos de Caso em Cooperativas de Base Social Catarinenses. *Desenvolvimento em Questão*, v. 13, n. 30, p. 132-154, 2015.
- SIQUEIRA, M. M. M. *Responsabilidade social e satisfação grupal*. São Paulo: Atlas, 2009.